



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE DERECHO Y HUMANIDADES  
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**

Programa motivacional para promover el desempeño laboral en los  
colaboradores de un centro de salud de Ferreñafe, 2023.

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Psicología

**AUTORES:**

Castillo Fernandez, Maria Fernanda ([orcid.org/0009-0007-0567-4249](https://orcid.org/0009-0007-0567-4249))

Llatas Mio, Eduardo Aron ([orcid.org/0009-0002-0150-5767](https://orcid.org/0009-0002-0150-5767))

**ASESOR:**

Dr. Chunga Pajares, Luis Alberto ([orcid.org/0000-0002-6424-9695](https://orcid.org/0000-0002-6424-9695))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Desarrollo Organizacional

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Promoción de la salud, nutrición y salud alimentaria

CHICLAYO - PERÚ

2024

## Dedicatoria

Con gratitud infinita, dedicamos este trabajo a Dios, fuente inagotable de sabiduría y fortaleza, cuya guía divina ha iluminado nuestro camino académico. A nuestra amada familia, les expresamos nuestro profundo agradecimiento por su inquebrantable apoyo y constante aliento.

## Agradecimiento

Queremos expresar nuestro sincero agradecimiento a nuestros distinguidos asesores de tesis, cuya dedicación y valioso tiempo invertido fueron fundamentales para culminar exitosamente nuestra investigación. En especial, extendemos nuestra gratitud al Dr. Luis Chunga Pajares, cuya vocación y amor por la enseñanza se reflejan diariamente. No solo ha sido un guía académico excepcional, sino también un sólido soporte emocional, impulsándonos a alcanzar nuestras metas y a crecer como estudiantes y seres humanos.

Agradecemos también al Mg. Roxana Cabanillas Palomino, por su compromiso y contribución invaluable a nuestro proyecto de tesis, brindándonos orientación y sabios consejos que enriquecieron nuestro trabajo.

De manera especial, reconocemos y agradecemos al Centro de Salud Señor de la Justicia de Ferreñafe por su colaboración y apoyo durante el desarrollo de nuestra investigación. Su disposición y participación activa han sido elementos clave para el éxito de nuestro proyecto.

Cada uno de ustedes ha dejado una huella imborrable en nuestro camino académico, y les estamos profundamente agradecidos por su valioso aporte.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, CHUNGA PAJARES LUIS ALBERTO, docente de la FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD de la escuela profesional de PSICOLOGÍA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHICLAYO, asesor de Tesis Completa titulada: "Programa motivacional para promover el desempeño laboral en los colaboradores de un Centro de Salud de Ferreñafe, 2023.", cuyos autores son LLATAS MIO EDUARDO ARON, CASTILLO FERNANDEZ MARIA FERNANDA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 15.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis Completa cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

CHICLAYO, 15 de Enero del 2024

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
CHUNGA PAJARES LUIS ALBERTO <b>DNI:</b> 43500086 <b>ORCID:</b> 0000-0002-6424-9695	Firmado electrónicamente por: CPAJARES LA el 15- 01-2024 08:57:36

Código documento Trilce: TRI - 0732909



**Declaratoria de Originalidad de los Autores**

Nosotros, CASTILLO FERNANDEZ MARIA FERNANDA, LLATAS MIO EDUARDO ARON estudiantes de la FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD de la escuela profesional de PSICOLOGÍA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHICLAYO, declaramos bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Programa motivacional para promover el desempeño laboral en los colaboradores de un Centro de Salud de Ferreñafe, 2023.", es de nuestra autoría, por lo tanto, declaramos que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. Hemos mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Firma</b>
LLATAS MIO EDUARDO ARON <b>DNI:</b> 72114162 <b>ORCID:</b> 0009-0002-0150-5767	Firmado electrónicamente por: EALLATASM el 13-05-2024 18:00:55
CASTILLO FERNANDEZ MARIA FERNANDA <b>DNI:</b> 48562274 <b>ORCID:</b> 0009-0007-0567-4249	Firmado electrónicamente por: CFERNANDEZMF el 13-05-2024 21:56:18

Código documento Trilce: INV - 1580013

## Índice de Contenidos

<b>CARÁTULA</b>	<b>i</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>iii</b>
<b>DECLARATORIA DE AUTENCIDAD DEL DEL ASESOR</b>	<b>iv</b>
<b>DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DE LOS AUTORES</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>vii</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>ix</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>4</b>
<b>III. METODOLOGÍA</b>	<b>11</b>
<b>3.1. Tipo y diseño de investigación</b>	<b>11</b>
<b>3.2. Variables y operacionalización</b>	<b>11</b>
<b>3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis</b>	<b>14</b>
<b>3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b>	<b>15</b>
<b>3.5. Procedimientos</b>	<b>16</b>
<b>3.6. Método de análisis de datos</b>	<b>17</b>
<b>3.7. Aspectos éticos</b>	<b>18</b>
<b>IV. RESULTADOS</b>	<b>20</b>
<b>V. DISCUSIÓN</b>	<b>31</b>
<b>VI. CONCLUSIONES</b>	<b>40</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES</b>	<b>42</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>43</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>46</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 01:</b> Programa motivacional para promover el desempeño laboral en los colaboradores de un Centro de Salud de Ferreñafe	<b>20</b>
<b>Tabla 02:</b> Validez de programa motivacional	<b>24</b>
<b>Tabla 03:</b> Coeficiente V de Aiken general obtenido a través del método juicio de expertos de las sesiones que conforman el programa	<b>25</b>
<b>Tabla 04:</b> Coeficiente V de Aiken por dimensiones obtenido a través del método juicio de expertos de las sesiones que conforman el programa	<b>25</b>
<b>Tabla 05:</b> Resultados del pretest con los niveles de desempeño laboral de los colaboradores de un centro de salud de Ferreñafe	<b>26</b>
<b>Tabla 06:</b> Resultados del post-test con los niveles de desempeño laboral de los colaboradores de un centro de salud de Ferreñafe	<b>27</b>
<b>Tabla 07:</b> Índices comparativos entre el pre y post test de los niveles de desempeño laboral de los colaboradores de un centro de salud de Ferreñafe	<b>28</b>
<b>Tabla 08:</b> Prueba de normalidad entre los datos del Pre y Post Test.	<b>29</b>
<b>Tabla 09:</b> Estadístico comparativo U de Mann Whitney del Pre y Post Test.	<b>30</b>
<b>Tabla 10:</b> Diferencias entre los rangos promedio y suma de rangos del Pre y Post Test.	<b>30</b>

## Resumen

El programa motivacional implementado en un Centro de Salud de Ferreñafe en 2023 ha demostrado ser altamente efectivo para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores. Basado en la teoría de las necesidades motivacionales de McClellan, el programa se centró en dimensiones como motivación de logro, poder y afiliación. Estrategias como la evaluación del rendimiento actual, establecimiento de metas desafiantes, fomento de la cooperación y manejo saludable del poder fueron empleadas. Los resultados del estudio revelaron un impacto positivo en el desempeño laboral, destacando una mejor capacidad para resolver problemas, establecer metas y trabajar en equipo. Además, se observó un aumento en la satisfacción y compromiso laboral. En resumen, el programa no solo mejora el rendimiento laboral, sino también promueve el bienestar emocional de los colaboradores. Su implementación puede conducir a una mayor satisfacción y compromiso, lo que se traduce en una mejora en el cumplimiento de las funciones dentro del Centro de Salud de Ferreñafe.

**Palabras clave:** Programa motivacional, Desempeño laboral, Centro de Salud, Satisfacción laboral, Teoría motivacional de McClelland.

## **Abstract**

The motivational program implemented at a Health Center in Ferreñafe in 2023 has proven highly effective in enhancing employees' job performance. Based on McClelland's motivational needs theory, the program focused on dimensions such as achievement, power, and affiliation motivation. Strategies such as assessing current performance, setting challenging goals, fostering cooperation, and handling power in a healthy manner were employed. The study's results revealed a positive impact on job performance, with an improved ability to problem-solve, set goals, and work as a team noted. Additionally, there was an increase in job satisfaction and commitment observed. In summary, the program not only enhances job performance but also promotes employees' emotional well-being. Its implementation can lead to greater satisfaction and commitment, resulting in an improvement in fulfilling duties within the Ferreñafe Health Center.

**Keywords:** Motivational program, Job performance, Health Center, Job satisfaction, McClelland's Motivational Theory.

## I. INTRODUCCIÓN

En el escenario laboral contemporáneo, el desempeño de un trabajador es un pilar fundamental que sustenta el triunfo de cualquier compañía u organización. La evaluación de su eficacia, calidad y eficacia en la realización de las labores asignadas no solo determina la adecuación del empleado al puesto, sino que también impulsa el crecimiento y la prosperidad de la organización en su conjunto.

Dicho esto, nos encontramos con la siguiente problemática, existe un agotamiento emocional derivado de la carga laboral y las demandas emocionales asociadas al trato con pacientes en situaciones difíciles. Algunos miembros del equipo solicitan permisos para ausentarse o salir antes, mientras que otros presentan una disminución en la productividad y la concentración, a pesar de estar físicamente en el lugar de trabajo. Además, se han generado conflictos entre colegas o con los pacientes, originados por la mala comunicación entre ellos y la ausencia de organización, lo que repercute en las relaciones laborales. Asimismo, se observa un agotamiento profesional, ya que los colaboradores muestran desmotivación e indiferencia hacia sus responsabilidades laborales, según lo mencionado en una entrevista estructurada por el jefe del centro de salud.

Es así que, para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) revela que 1 de cada 4 trabajadores enfrenta la falta de reconocimiento en sus empleos, generando una brecha entre aquellos con roles más destacados y valorados, y aquellos que experimentan la indiferencia. La carencia de reconocimiento laboral se traduce en consecuencias significativas, ya que los datos de la OIT destacan una conexión directa entre altos niveles de igualdad, diversidad e inclusión en el entorno del trabajo y la mejora de la creatividad, eficiencia, atracción y retención del talento, así como el bienestar de los empleados.

La investigación de Velásquez (2021) revela que la motivación intrínseca y la responsabilidad están muy ligadas, pues los colaboradores encuentran satisfacción personal en sus tareas y se sienten comprometidos con el éxito de la organización. La motivación extrínseca, por su parte, se nutre de salarios

adecuados, programas de formación y reconocimientos tangibles por el logro de objetivos institucionales. Estos hallazgos subrayan la importancia de establecer un ambiente laboral en el cual los trabajadores experimenten seguridad, reconocimiento y estímulo.

La investigación de Samamé (2021) destaca la relación beneficiosa y pertinente entre la motivación y el rendimiento en el ámbito laboral. Para lograr un rendimiento efectivo y comprometido, es crucial mantener a los colaboradores motivados mediante factores como responsabilidad, conocimientos, bonos, reconocimiento y supervisión. Además, la supervisión de los resultados, el ambiente laboral y la administración de la tensión en el trabajo son componentes fundamentales que inciden directamente en la contentación del personal y, en última instancia, en los logros generales de la empresa.

La investigación de Montalvo (2020) confirma la universalidad de la relación entre: motivación - desempeño laboral, incluso en el sector de construcción en Lambayeque, Perú. Destaca la positiva influencia de las relaciones interpersonales y el aprendizaje en la motivación y rendimiento laboral. Este hallazgo subraya la importancia de cultivar un ambiente laboral saludable y enriquecedor para asegurar que los colaboradores estén motivados y dispuestos a rendir al máximo.

En resumen, los datos y las investigaciones revelan de manera unánime la importancia del desempeño laboral y la necesidad apremiante de aplicar programas motivacionales que valoren a los empleados y promuevan la igualdad, diversidad e inclusión en el entorno laboral. Estos programas no solo generan un impacto positivo en el ámbito individual, sino que también son motores fundamentales para el éxito global de las organizaciones.

En esta perspectiva, nos preguntamos ¿Cuáles serían las repercusiones de un programa motivacional dirigido a promover la eficiencia laboral en los colaboradores de un Centro de Salud de Ferreñafe en el año 2023?

Desde un enfoque teórico, esta investigación se fundamenta al proporcionar nuevos puntos de vista en la administración del talento humano y respaldar la efectividad de un programa de motivación. Desde una perspectiva práctica, proviene de la necesidad de optimizar el desempeño en el Centro de Salud de Ferreñafe a través de un programa motivacional validado por expertos y fundamentado en teorías relevantes. Metodológicamente, se investigará científicamente la efectividad del programa motivacional, con la posibilidad de aplicar los resultados en otros centros con características similares.

En este sentido, planteamos como hipótesis, que implementar un programa motivacional en el Centro de Salud de Ferreñafe en 2023 generará un resultado favorable en el rendimiento laboral de los trabajadores, aumentando su conformidad y compromiso, lo que se reflejará en una mejora en el cumplimiento de sus funciones.

El presente estudio de investigación, titulado "Programa motivacional para promover el desempeño laboral en colaboradores de un Centro de Salud de Ferreñafe, 2023", tiene como objetivos específicos diseñar un programa motivacional para fomentar el desempeño laboral de un centro de salud; validar el programa motivacional para fomentar el desempeño laboral de un centro de salud a través de la opinión de expertos, evaluar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de un centro de salud a través de un pretest, evaluar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de un centro de salud a través de un post-test, comparar los resultados del pretest y post-test respecto al nivel de desempeño laboral de los colaboradores de un centro de salud para determinar el efecto del programa motivacional.

## II. MARCO TEÓRICO

Con el fin de respaldar la presente investigación, se recurrió a diversas fuentes de estudio que abordan la interrelación entre ambas variables: Desempeño y Motivación.

Según Ghaffari et al. (2017) a nivel internacional, realizó una investigación que busca evaluar el grado de motivación y ejecución laboral entre los participantes, establecer la conexión entre los elementos motivadores y la actuación laboral, así como identificar el factor que ejerce mayor influencia motivacional en el desempeño de los trabajadores. La población objeto de estudio fue el personal no académico de grado N17 en la Universiti Teknologi Malaysia (UTM). Empleando un diseño de investigación: Descriptivo y correlativo, se procuró analizar la correlación estadística entre las variables identificadas. El método de investigación empleado consistió en un cuestionario estructurado, y los hallazgos del análisis revelaron que la responsabilidad fue el factor motivacional más significativo para el rendimiento laboral, seguido por los beneficios adicionales como el segundo factor más relevante.

En el artículo publicado por Aryanta (2019) explora diversos aspectos relacionados con el entorno laboral en Alam Puri Villa Art Museum and Resort en Denpasar. El estudio investiga las consecuencias del estrés en el desempeño y satisfacción laboral de los empleados y cómo la motivación incide en estos aspectos. Se utilizaron variadas técnicas para recopilar información, como observación, entrevistas, revisión de la literatura y cuestionarios, con la participación de un total de 64 empleados. Los resultados destacan que el estrés en el trabajo no tiene un efecto significativo en el rendimiento ni en la satisfacción laboral, a su vez, la motivación en el ámbito laboral guarda una correlación positiva y significativa con la satisfacción laboral. Asimismo, se observa que la satisfacción laboral influye de manera positiva en el desempeño de los empleados. De igual manera, se deduce que la satisfacción laboral no funciona como un mediador del estrés laboral y el rendimiento, pero sí actúa como mediador en la conexión entre la motivación en el trabajo y el rendimiento laboral. La

evaluación de datos se realizó utilizando el método PLS (mínimos cuadrados parciales).

Por ello, para Jalagat (2016), realizo un estudio con la finalidad de esta investigación es analizar la repercusiones directas e indirectas derivadas del liderazgo y la complejidad de las tareas en el rendimiento de los empleados, mediadas por la satisfacción laboral en la Universidad Paramadina. El total de encuestados en este estudio fue de 61 personas. La técnica de muestreo utilizada fue un enfoque de muestreo intencional adaptado a las necesidades del estudio. Según el análisis de prueba del programa Smart PLS utilizado. Ambas variables sugieren que tanto el liderazgo como la complejidad de las tareas asignadas pueden influir en el rendimiento de los empleados en la Universidad Paramadina. La satisfacción en el trabajo, considerada como una variable de control, tiene la capacidad de identificar elementos que inciden en el rendimiento laboral de los colaboradores.

Samamé (2021), plantea examinar la conexión entre la motivación y el desempeño laboral en los empleados de una compañía de seguros. La investigación, que utiliza una muestra de 141 colaboradores, adopta una metodología cuantitativa descriptiva mediante un diseño no experimental de tipo transversal. Al emplear instrumentos de investigación desarrollados por Toro (1998) y Anaya y Suárez (2004) para evaluar la estímulo y desempeño en el trabajo, respectivamente, se encuentra que Ambas formas de motivación, tanto la intrínseca como la extrínseca están positiva y significativamente relacionadas con el logro de metas, siendo la motivación intrínseca la que tiene un impacto mayor. Los resultados revelan que a medida que aumenta la motivación intrínseca, los empleados logran sus metas con mayor eficacia. Asimismo, se resalta que las dimensiones fundamentales del rendimiento en el trabajo, seguido por los vínculos interpersonales, señalan que los empleados se consideran habilidosos y perciben contar con los conocimientos necesarios para lograr los objetivos de la empresa. De manera sorprendente, se nota que las mujeres exhiben resultados superiores en las dimensiones del rendimiento laboral, especialmente en

competencia. En síntesis, la investigación confirma la existencia de una conexión significativa entre la motivación y el rendimiento laboral."

Por otro lado, Flores (2017) analiza la conexión entre la competencia emocional y el desempeño en el trabajo en el personal del mencionado centro médico. Este análisis, que es descriptivo y correlativo, utiliza un diseño no experimental de naturaleza transversal y se basa en la evaluación del rendimiento siguiendo los principios presentados por Chiavenato, abordando factores como actitudes (responsabilidad, disciplina, orientación a resultados, cooperación e iniciativa) y operativos (liderazgo, precisión, trabajo en equipo, calidad y conocimiento del trabajo). La muestra de 40 empleados revela que el 97.5% tiene un nivel medio de inteligencia emocional, indicando habilidades para manejar situaciones difíciles. Sin embargo, el 90% muestra un rendimiento laboral bajo, siendo el 10% muy bajo. A pesar de estos hallazgos, se confirma una relación entre la inteligencia emocional y el rendimiento laboral en el personal del Policlínico Víctor Panta Rodríguez durante el año 2017.

Según Chiavenato (2000), el desempeño laboral se caracteriza por la forma en que un empleado se desenvuelve en la consecución de los objetivos establecidos, reflejando una estrategia individual para lograr dichos propósitos. En relación a esto, el autor plantea la existencia de factores actitudinales y operativos que influyen en el desempeño laboral. En cuanto a los Factores Actitudinales, se enumeran a continuación.

**Disciplina:** Este término se utiliza para explicar cómo las personas actúan conforme a las normas y procedimientos establecidos por la organización, con el objetivo de mantener un comportamiento adecuado y aceptable. **Actitud Cooperativa:** Se trata de la disposición para cooperar y brindar ayuda a los colegas, así como acatar órdenes en el entorno laboral. **Iniciativa:** Se refiere a la toma de decisiones basada en el sentido común, la capacidad para actuar sin instrucciones detalladas y enfrentar situaciones inusuales. **Responsabilidad:** Está vinculado con el compromiso laboral y la ejecución de tareas dentro de los plazos establecidos, teniendo en cuenta la supervisión necesaria para alcanzar los

resultados deseados. Orientación a Resultados: Implica la habilidad para reaccionar de manera eficaz con el objetivo de lograr los resultados deseados por la organización. Según Chiavenato, estos aspectos de actitud influyen en el rendimiento laboral de los empleados.

Dentro de los Factores Operativos propuestos por Chiavenato (2000), se incluyen los siguientes:

Conocimiento del Trabajo: Se refiere al nivel de conocimiento y competencia que posee un empleado en relación con las tareas y responsabilidades de su puesto de trabajo. Calidad: Hace referencia a la exactitud, esmero y orden en la ejecución del trabajo. Implica la realización de las tareas de manera precisa y cuidadosa. Exactitud: Se relaciona con el logro de los resultados esperados sin errores o fallas. Implica alcanzar los objetivos establecidos de manera correcta y sin equivocaciones. Trabajo en equipo: Se trata de incorporar a todos los miembros de la organización en las actividades empresariales. El trabajo en equipo es crucial para aplicar esta estrategia, ya sea en los niveles superiores o inferiores de la empresa. Liderazgo: Según el autor, el liderazgo implica la función de un líder al establecer una visión compartida, asignar autoridad y responsabilidad, fomentar el compromiso y facilitar la toma de decisiones efectivas en la organización. Estos factores operativos, según Chiavenato, también influyen en el desempeño laboral de los empleados, complementando los factores actitudinales previamente mencionados.

En anteriores investigaciones sobre motivación, Camacho y Hernandez (2022) realizaron un estudio llamado "Estrategias motivacionales para mejorar el desempeño docente", publicado en el pre-print de SciELO. En sus hallazgos, al comparar las encuestas previas y posteriores sobre el rendimiento docente, encontraron una diferencia altamente significativa, con una puntuación de 0.01 y un valor p de 0.000. Esto demuestra que la implementación del programa, que integra estrategias motivacionales para mejorar el desempeño docente, ha tenido un impacto considerable en la práctica educativa en el establecimiento.

Chiavenato (2009) describe la motivación como un proceso psicológico fundamental que desempeña un papel clave en el comportamiento humano. De acuerdo con el autor, la motivación se posiciona como uno de los elementos clave para la comprensión del comportamiento, en conjunto con la percepción, la actitud, la personalidad y el aprendizaje. Asimismo, se destaca que la motivación interactúa con otros procesos y contextos mediadores.

Dentro del ámbito de la psicología, encontramos la perspectiva humanista, la cual pone especial énfasis en la habilidad de los individuos para alcanzar su desarrollo personal, potenciar sus cualidades positivas y ejercer la libertad de escoger su propio rumbo en la vida. La teoría de las necesidades propuesta por McClelland se enmarca en esta perspectiva humanista, ya que se centra en comprender las distintas necesidades psicológicas que impulsan a las personas.

McClelland, según Hampton et al. (1989), identifica tres motivaciones clave: la búsqueda del logro, el deseo de afiliación y la aspiración de poder. Estas motivaciones son esenciales para impulsar a las personas a realizar comportamientos pertinentes en diversas áreas laborales. A continuación, se detallan las tres motivaciones fundamentales de la teoría de McClelland: necesidad de logro, necesidad de afiliación y necesidad de poder.

De acuerdo con los estudios de Hampton et al. (1989) y Trechera y Valdés (2005), aquellos con una fuerte necesidad de logro presentan características distintivas. Disfrutan de situaciones donde pueden tomar la responsabilidad personal para resolver problemas, suelen establecer metas modestas, están dispuestos a tomar riesgos calculados, buscan comentarios específicos sobre su desempeño y demuestran una persistencia en la búsqueda del éxito, incluso en busca de recompensas.

Según Dwek y otros investigadores (citados por Santrock, 2002), se pueden identificar tres enfoques distintos hacia el logro: maestría, incapacidad y ejecución. Aquellas personas orientadas hacia la maestría se centran en las tareas en lugar de en sus propias habilidades, disfrutan de los desafíos y emplean

estrategias orientadas a la mejora del rendimiento. Por otro lado, las personas con una orientación hacia la incapacidad se enfocan en sus propias limitaciones y tienden a atribuir sus dificultades a una falta de capacidad. En cambio, la orientación hacia la ejecución implica una mayor preocupación por los resultados que por el proceso en sí.

Se plantea que individuos con una alta necesidad de poder dedican gran parte de su tiempo y energía a reflexionar sobre cómo adquirir y ejercer poder y autoridad, en contraste con aquellos con una baja necesidad de poder. Estas personas constantemente buscan ganar argumentos, convencer a los demás y alcanzar un nivel de dominio de acuerdo a sus propios estándares, sintiéndose incómodos sin cierto grado de autoridad. Según McClelland (citado por García, 2008), el poder tiene dos facetas. Por un lado, se presenta como una reacción negativa asociada con dinámicas de dominación-sumisión, donde las personas sienten la necesidad de imponer su voluntad y controlar a los demás. Por otro lado, el poder también tiene una faceta positiva que refleja el proceso en el cual la acción persuasiva e inspiradora de una persona empodera y ayuda a otros a establecer metas. En otras palabras, desempeña un papel fundamental en ayudar a los demás a utilizar sus habilidades para alcanzar los objetivos planteados.

Según las interpretaciones de McClelland (citado por Hampton et al., 1989 y García, 2008), se nota que aquellos con una fuerte necesidad de afiliación están siempre atentos a la calidad de sus relaciones personales. Valoran los momentos agradables compartidos con otros y son sensibles a las carencias o desafíos en sus relaciones. La finalidad principal de esta necesidad de afiliación es la participación activa en interacciones sociales y la búsqueda de aceptación por parte de los demás. En algunos casos, el comportamiento cercano y personal se relaciona con la reducción de la ansiedad, mientras que en otros casos es más importante obtener la aprobación social de los demás en relación a sus puntos de vista. Aquellas personas con una alta necesidad de afiliación desean estar en compañía de otros, actuar y desarrollar estrategias para obtener reconocimiento, construir una imagen positiva en las relaciones interpersonales, aliviar la tensión incómoda en las interacciones y brindar ayuda y apoyo a los demás.

Una de las teorías más reconocidas relacionadas con el comportamiento humano en las organizaciones es la Teoría X y Teoría Y de McGregor. La Teoría Y, desarrollada por Douglas McGregor, fue influenciada por el trabajo de Likert (1967) sobre los estilos de gestión.

La Teoría Y sugiere que la gerencia debe tener la habilidad de aprovechar las aptitudes de las personas, fomentar su desarrollo personal y promover la consecución de metas individuales y organizacionales. Además, la gerencia debe eliminar las barreras y propiciar el crecimiento del conocimiento de las personas. En resumen, la gerencia debe crear las condiciones propicias para la motivación interna de los empleados, generando un entorno que promueva su autonomía y desarrollo. (McGregor, 1981, citado en Terlato, 2017, p. 14).

La Teoría X de Douglas McGregor, complementaria a su Teoría Y e influenciada por Likert (1967) en gestión empresarial, sugiere que las personas carecen de motivación intrínseca para el trabajo, manifestando desinterés en los objetivos de la empresa y limitada capacidad para contribuir efectivamente. Quienes respaldan esta teoría creen que la productividad se impulsa mediante estímulos externos, como recompensas (incentivos, salarios, bonificaciones) y sanciones (multas). Estos factores, según McGregor (1981, citado en Terlato, 2017, p. 15), influyen en el comportamiento laboral hacia la consecución de metas comerciales.

### III.METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación:

**3.1.1. Tipo de investigación:** El tipo de investigación en este estudio será aplicada, que tiene como objetivo resolver problemas prácticos y proporcionar soluciones efectivas en situaciones específicas.

**3.1.2. Diseño de investigación:** Nuestro diseño de investigación es preexperimental, que se emplea cuando no es factible llevar a cabo un diseño experimental puro debido a limitaciones éticas, logísticas o de recursos. En este diseño, se introduce una intervención o tratamiento en un grupo de participantes sin asignación aleatoria y sin una manipulación completa de las variables independientes.

G.: 01 - X - 02

Donde:

GE = Grupo experimental.

01 = Pre – Test aplicado al Grupo experimental.

X = Aplicación del programa de motivación.

02 = Post – Test aplicado al Grupo experimental

#### 3.2. Variables y operacionalización

**Variable Independiente:** Programa Motivacional

**Definición conceptual:** Según McClellan (1989), todos tenemos tres motivadores, independientemente de nuestro género, cultura o edad, y uno de ellos suele ser dominante, influido por nuestra cultura y experiencia laboral.

**Definición operacional:** El programa de motivación tiene como objetivo estimular el desarrollo de las tres necesidades fundamentales según la teoría de McClelland: logro, afiliación y poder. Esto se logrará mediante la identificación y fomento de metas claras y desafiantes, el fortalecimiento de habilidades de comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo y gestión del estrés, entre otros aspectos relevantes. La eficacia del programa motivacional se evaluará a través de una encuesta de satisfacción al término de las 13 sesiones. El objetivo es obtener comentarios y evaluar la percepción y satisfacción de los participantes en cuanto a los contenidos, actividades y resultados del programa.

**Indicadores:** El programa motivacional en el Centro de Salud de Ferreñafe se basa en la teoría de las necesidades motivacionales de McClelland (1989), abordando las dimensiones de logro, poder y afiliación con el fin de mejorar el rendimiento laboral. Las estrategias comprenden la evaluación del rendimiento laboral actual de los participantes, la identificación de metas desafiantes y realistas, la promoción de la cooperación y el trabajo en equipo, la identificación de formas saludables para ejercer el poder y la influencia, el reconocimiento de tareas y actividades que generan satisfacción personal, la exploración de sistemas de recompensa y reconocimiento en la organización, el seguimiento en la adquisición de nuevas habilidades, el desarrollo de técnicas para la gestión efectiva del tiempo, la resolución de problemas laborales, la comunicación asertiva y la resolución de conflictos, estrategias para mantener la motivación a largo plazo, así como la evaluación del nivel de satisfacción con el programa y la retroalimentación final.

**Escala de medición:** En este estudio, se utilizará una encuesta de satisfacción como herramienta de evaluación para medir el nivel de satisfacción de los participantes en el programa motivacional. La encuesta se empleará como técnica de investigación para recopilar datos y recopilar datos sobre la apreciación y opinión de los participantes. Se utilizará la escala Likert, siguiendo la recomendación de Spector (2019), quien la destaca como una técnica de medición comúnmente utilizada en encuestas para evaluar las actitudes y opiniones de los participantes.

**Variable Dependiente:** Desempeño Laboral.

**Definición conceptual:** Chiavenato (2000), refiere que el rendimiento laboral se describe como las acciones y comportamientos ejecutados por un empleado para lograr los objetivos establecidos.

**Definición operacional:** De acuerdo con Ana Flores (2017), la ejecución laboral se manifiesta a través de los resultados obtenidos por los empleados en sus labores y las acciones que emprenden para cumplir con sus objetivos.

**Indicadores:** Chiavenato (2000) presenta una base teórica para la evaluación del rendimiento laboral, fundamentada en la teoría de factores que abarcan tanto aspectos actitudinales como operativos. La teoría aborda dimensiones clave como liderazgo, trabajo en equipo, precisión, calidad, conocimiento del trabajo, responsabilidad, iniciativa, actitud cooperativa, disciplina y orientación a resultados. Cada una de estas dimensiones se evalúa mediante indicadores específicos incluidos en la encuesta correspondiente.

**Escala de medición:** En este estudio, se utilizará el Cuestionario del Desempeño Laboral como instrumento de medición. Según Fink (2019), una escala de medida ordinal, donde los valores se disponen en un orden jerárquico, lo que permite establecer una secuencia lógica de los niveles o categorías de la variable medida. En el cuestionario, se asignarán números a las respuestas para representar su orden, pero no se cuantificará la variación real entre ellas. Por lo tanto, se considera que la escala utilizada en el instrumento es de tipo ordinal, permitiendo clasificar y ordenar los datos sin cuantificar la variación real entre ellos.

La operacionalización de las variables se detalla en el anexo 1, en donde se presenta la tabla correspondiente.

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

**3.3.1. Población:** La población incluye a todos los individuos, casos o elementos con las características que se investigarán, pudiendo ser finita o infinita. Además, esta población puede ser totalmente o parcialmente accesible al investigador (Babbie et al., 2022).

En nuestra investigación, la población consiste en los 30 colaboradores que trabajan en un Centro de Salud de Ferreñafe, todos ellos profesionales del sector de la salud.

Los criterios de inclusión son: participar en las actividades de investigación, capacitación o intervención en el centro médico requieren estar dispuestos a comprometerse activamente, tener un contrato laboral vigente de al menos un año, una antigüedad de más de seis meses en el centro médico y proporcionar el consentimiento informado. Estos criterios aseguran la participación de individuos comprometidos, estables y familiarizados con el centro médico, garantizando su pleno conocimiento y acuerdo con las actividades.

Los criterios de exclusión establecen las condiciones para no participar en las actividades de capacitación, investigación o intervención en el centro médico. Se excluye a aquellos individuos sin disposición o interés en participar, practicantes sin contrato laboral determinado, personal administrativo no relacionado con el área de la salud, personal contratado después del inicio del programa y quienes se nieguen a firmar el consentimiento informado. Estos criterios aseguran la participación de personas comprometidas en el ámbito de la salud, garantizando continuidad, conocimientos y experiencia previa.

**3.3.2. Muestra:** Hernández Sampieri et al. (2014) definen la muestra en un proyecto de investigación como un subconjunto seleccionado de la población objetivo que refleja sus características clave. En este estudio, la muestra se compone de la totalidad de los miembros de la población, ya que se tiene acceso directo a todos los individuos.

**3.3.3. Muestreo:** En el contexto de este estudio, se ha optado por utilizar un enfoque de muestreo no probabilístico. Este método de selección de muestra implica que los elementos no serán seleccionados al azar y no se les asignará una probabilidad conocida de selección. Con esta estrategia, el objetivo es obtener una muestra representativa que posibilite la exploración detallada de los aspectos pertinentes del proyecto en cuestión.

**3.3.4. Unidad de Análisis:** En este caso, la unidad de análisis está constituida por los 30 colaboradores del centro de salud, todos ellos profesionales del sector salud. La unidad de análisis es finita y completamente accesible para los investigadores, ya que se trata de un grupo específico de individuos que cumplen los criterios de inclusión establecidos.

#### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:**

En esta investigación, se empleará un cuestionario adaptado por Ana Flores Flores en 2007 para evaluar el desempeño laboral. Consta de 39 preguntas que abordan aspectos como colaboración grupal, excelencia, exactitud, guía, logros, constancia, disposición cooperativa, impulso, compromiso, competencia laboral, enfoque a los resultados. Los participantes responderán utilizando una escala de Likert del 0 al 3, donde 0 es "nunca", 1 es "algunas veces", 2 es "frecuentemente" y 3 es "siempre".

Para garantizar la validez del contenido del cuestionario, se consultó la opinión de tres expertos: el psicólogo José Carlos Medina Bolo, la administradora Sonia Aguilar Sánchez y el docente Manuel Antonio Mendoza Sernaqué. Estos expertos evaluaron la congruencia, amplitud de contenido, redacción, claridad, precisión y

pertinencia del cuestionario. Tras el análisis, concluyeron que el cuestionario cumplía con estos criterios, calificándolo como "Bueno".

Para medir la confiabilidad del instrumento, se empleó el coeficiente de Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.91, indicando una alta consistencia interna en las respuestas. Además, se establecieron rangos para evaluar el nivel de desempeño, ofreciendo un punto de referencia para clasificar y valorar la ejecución según los resultados del cuestionario.

Dentro de este estudio, hemos decidido emplear una encuesta de satisfacción como un medio para recopilar datos y medir el nivel de contenido de los participantes que forman parte de nuestro Programa motivacional. Esta encuesta será administrada al concluir la última sesión del programa, y nos brindará información precisa y relevante acerca de las percepciones, opiniones y experiencias de los colaboradores, otorgándonos una visión clara sobre cómo se sienten en relación al programa y cómo ha influido en su motivación y bienestar laboral. Mediante los resultados obtenidos, seremos capaces de identificar áreas de mejora y tomar medidas concretas para garantizar un programa efectivo y satisfactorio para todos los participantes.

Los dispositivos para recopilar datos están detallados en el anexo 2.

### **3.5 Procedimientos**

Durante esta investigación, se seguirá un proceso metodológico estructurado para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados. En la fase inicial, se solicitará autorización al Centro de Salud de Ferreñafe para obtener los permisos necesarios para aplicar el instrumento y llevar a cabo el programa motivacional.

Después de obtener la autorización, se aplicará el Cuestionario de Desempeño a los participantes seleccionados según los criterios establecidos. Los datos se registrarán en una hoja de cálculo de Excel, que será validada mediante la V de Aiken y la evaluación de expertos. Además, se calculará la confiabilidad utilizando

el coeficiente de alfa de Cronbach para asegurar la consistencia de los datos recopilados.

Posteriormente, se presentará el programa motivacional a un grupo de expertos, quienes evaluarán su validez. De manera complementaria, se utilizará la V de Aiken para verificar la validez del programa. Asimismo, se estimará la confiabilidad del programa mediante el coeficiente de alfa Cronbach para garantizar la consistencia interna de las medidas utilizadas.

Una vez completadas estas etapas preliminares, se llevará a cabo la ejecución del programa motivacional con los participantes del Centro de Salud de Ferreñafe. El programa estará compuesto por trece sesiones, cada una con una duración de 45 minutos, y se llevará a cabo de acuerdo con el plan previamente establecido.

Finalmente, se aplicará una encuesta de satisfacción como herramienta de medición para evaluar el nivel de satisfacción de los participantes con respecto al programa motivacional. Esta encuesta permitirá recopilar información valiosa sobre la percepción y la opinión de los participantes, lo que contribuirá a una evaluación completa de los resultados.

### **3.6 Métodos de análisis de datos**

Durante la etapa de análisis de datos, se ha realizado una meticulosa elección de instrumentos psicológicos confiables. y válidos que sean apropiados para la población en estudio. Esto asegura que la información recopilada sea exacta y representativos de las variables analizadas.

Además, se ha realizado una exhaustiva revisión de fuentes bibliográficas en la literatura especializada, abarcando los últimos 7 años, con el fin de recopilar información relevante sobre el desempeño laboral y los programas motivacionales. Esta revisión bibliográfica ha servido como respaldo teórico para justificar la presente investigación, tanto en términos de los instrumentos utilizados como de los antecedentes previamente investigados.

Asimismo, se ha prestado especial atención a fundamentar el estudio desde un enfoque psicológico, buscando establecer una sólida base teórica que respalde las variables analizadas. Esto implica considerar los principios y teorías psicológicas pertinentes que respalden la relación entre el desempeño laboral y los programas motivacionales.

### **3.7 Aspectos éticos**

Dentro del marco de este proyecto de investigación, es fundamental tener en cuenta una serie de principios éticos relevantes para garantizar la integridad y el respeto hacia los participantes involucrados. Uno de estos principios es el respeto por la autonomía, que implica reconocer y honrar la habilidad de las personas para tomar decisiones bien fundamentadas sobre su participación en el programa motivacional. Para ello, es esencial obtener su consentimiento de forma voluntaria y fundamentada, proporcionándoles información clara y completa sobre los objetivos, procedimientos, riesgos y beneficios asociados al estudio.

Además, el principio de beneficencia enfatiza la importancia de asegurar que el programa motivacional pueda generar beneficios tanto para los participantes como para el avance del conocimiento en general. En este sentido, es esencial evaluar cuidadosamente los posibles beneficios y riesgos relacionados con el programa, buscando maximizar los beneficios y reducir al mínimo los riesgos en la medida de lo posible.

La justicia también juega un papel fundamental en la investigación ética. Cada uno de los participantes debe ser tratado de manera justa y equitativa, previniendo cualquier forma de discriminación o parcialidad. Es crucial asegurar que todos los individuos tengan igualdad de oportunidades para acceder al programa motivacional y obtener sus beneficios.

El principio de integridad establece la importancia de llevar a cabo la investigación de manera honesta y ética. Esto implica evitar el fraude, el plagio y cualquier tipo de comportamiento científico inadecuado en todas las etapas del proyecto.

Además, es esencial mantener la integridad de los datos recopilados y presentar los resultados de manera precisa, objetiva y transparente.

Por último, el principio de confidencialidad resalta la importancia de resguardar la privacidad y confidencialidad de los participantes. Esto implica gestionar los datos de manera segura y asegurar que los datos personales no sean divulgados sin el consentimiento expreso de los participantes, a menos que exista una obligación legal o razones de seguridad que lo requieran.

Al tener en cuenta estos principios éticos, podemos asegurar la integridad del presente proyecto de investigación, brindando protección y respeto a los participantes involucrados en el estudio.

#### IV. RESULTADOS

En el estudio "Programa motivacional para impulsar el rendimiento laboral en el personal del Centro de Salud de Ferreñafe, 2023", se han obtenido resultados relevantes que se describirán a continuación, comenzando con el primer objetivo específico de diseñar un programa motivacional:

**Tabla 1**

*Programa motivacional para promover el desempeño laboral en los colaboradores de un Centro de Salud de Ferreñafe*

<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Sesión</b>	<b>Denominación</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Introducción a la Teoría de las Necesidades de McClelland y Pre test</b>	<i>Pre - Test</i>	1	“Iniciando el Camino hacia el Éxito Laboral”	Presentar el programa, sus objetivos y llevar a cabo un Pretest para evaluar el desempeño laboral actual de los participantes.
	<i>Necesidad del logro.</i>	2	“Impulsando la motivación hacia el logro”	Establecer metas de desempeño claras y medibles para
	<i>Resolución de Problemas</i>	3	“Potenciando la Resolución Creativa de Problemas en el Ambiente Laboral”	cada colaborador del centro médico, y proporcionar reconocimiento a aquellos que alcancen o
	<i>Reconocimiento y Celebración</i>	4	“Reconocimiento y Celebración	superen sus objetivos,

	<i>de Logros</i>		de Logros en el Trabajo”	promoviendo así la necesidad de logro.
	<i>Gestión del tiempo.</i>	5	“Tiempo Valorado, Rendimiento Elevado”	
	<i>Establecimiento de metas y desafíos.</i>	6	“Potenciando metas”	
<b>Necesidad de poder</b>	<i>Necesidad de poder</i>	7	“Empoderamiento en el Trabajo”	Brindar oportunidades para la toma de decisiones y la autonomía en tareas relacionadas con el trabajo, lo que satisfará la necesidad de poder de algunos empleados y los motivará a asumir un rol más activo en su desempeño laboral.
	<i>Empoderamiento y responsabilidad</i>	8	“Fomentando el Liderazgo a través de la Delegación”	
	<i>Motivación y Liderazgo</i>	9	“Motivación y Liderazgo: Inspirando Equipos Efectivos”	
<b>Necesidad de afiliación</b>	<i>Necesidad de afiliación</i>	10	“Fortaleciendo las Conexiones Laborales”	Promover actividades que fomenten la afiliación entre el personal, como sesiones de trabajo en grupo,
	<i>Trabajo en equipo y colaboración.</i>	11	“Colabora y Celebra: Fortaleciendo la Unión”	
	<i>Comunicación</i>	12	“Comunicación	

	<i>efectiva</i>		Efectiva y Habilidades de Escucha en el Entorno Laboral”	capacitación en habilidades de comunicación y construcción de relaciones interpersonales sólidas.
<b>Evaluación Integral del Programa Motivacional</b>	<i>Post - Test</i>	13	“Hacia un Futuro Brillante”	Realizar una evaluación completa del programa motivacional, utilizando encuestas de satisfacción y un post-test para medir la efectividad del programa.

Fuente: Elaborado por los investigadores.

La Tabla 1 proporciona una descripción detallada del diseño del programa motivacional destinado a impulsar el rendimiento laboral de los colaboradores en un centro médico. El programa se organiza en tres dimensiones fundamentales: Motivación del Logro, Motivación de Poder y Motivación de Filiación. Además, se incorpora un Pre y Post Test con el propósito de evaluar la influencia del programa antes y después de su implementación, respectivamente. En su totalidad, este programa motivacional consta de 13 sesiones, cada una con una duración de 45 minutos.

A lo largo del programa, se abordarán aspectos clave como la "Necesidad de Logro" al incentivar la búsqueda de metas personales y profesionales. La "Resolución de Problemas" se enfoca en desarrollar habilidades para afrontar desafíos cotidianos. La "Celebración de Logros" destaca el reconocimiento

positivo y fomenta un ambiente de gratificación. La "Gestión del Tiempo" se concentra en eficiencia y priorización. La "Establecimiento de Metas y Desafíos" involucra la planificación estratégica individual. La "Necesidad de Poder" se trabaja mediante el empoderamiento y liderazgo personal. La "Motivación y Liderazgo" se centran en estimular el entusiasmo y liderar con ejemplos positivos. La "Necesidad de Afiliación" promueve la solidaridad social y el sentimiento de pertenencia. El "Trabajo en Equipo y Colaboración" resalta la importancia de la sinergia y cooperación. La "Comunicación Efectiva" busca mejorar la interacción y comprensión. Los "Pre Test" y "Post Test" miden el progreso individual.

La metodología se basa en enfoques interactivos, dinámicas de grupo, estudios de casos y ejercicios prácticos para fomentar la participación activa y la aplicación práctica de los conceptos aprendidos, promoviendo así un ambiente de trabajo motivado y eficiente en el Centro de Salud. Teniendo como primer objetivo, presentar y evaluar el desempeño actual mediante un Pretest. Luego, establecer metas medibles para cada colaborador, promoviendo la necesidad de logro. Además, impulsa la toma de decisiones y autonomía para satisfacer la necesidad de poder. Por último, favorece la afiliación a través de actividades grupales, capacitación en comunicación y fortalecimiento de relaciones interpersonales en el centro médico.

**Tabla 2***Validez de programa motivacional*

<b>Apellidos y Nombres de Expertos</b>	<b>Grado Académico</b>	<b>Experiencia Profesional</b>	<b>Resultado</b>
Ávila Díaz, Álex Andrés.	Magíster en Psicología	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Docente universitario</li> <li>● Consultor externo</li> <li>● Psicólogo Organizacional independiente</li> </ul>	El programa es aplicable
Chafloque Chávez, Sandra Edith.	Magíster en Psicología	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Docente universitario</li> <li>● Consultor externo</li> <li>● Psicólogo Organizacional independiente</li> </ul>	El programa es aplicable
Castro Rodríguez, Fedilberto.	Magíster en Psicología	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Psicólogo de Essalud.</li> <li>● Docente universitario.</li> </ul>	El programa es aplicable

Fuente: Creado por los investigadores.

La validez del programa motivacional se presenta en la Tabla 2, donde se muestra la evaluación de expertos detallada en el Anexo 7. Este grupo está compuesto por tres jueces especializados en Psicología Organizacional. Los expertos evaluaron la claridad, coherencia y relevancia del programa, concluyendo que el mismo es viable y aplicable después de esta revisión.

**Tabla 3**

*Coeficiente V de Aiken general obtenido a través del método juicio de expertos de las sesiones que conforman el programa*

<b>Programa</b>	<b>Claridad</b>	<b>Coherencia</b>	<b>Relevancia</b>	<b>V Aiken General</b>
<b><i>Programa motivacional para fomentar el desempeño laboral</i></b>	0.99	0.99	0.99	0.99

Fuente: Creado por los investigadores.

**Tabla 4**

*Coeficiente V de Aiken por dimensiones obtenido a través del método juicio de expertos de las sesiones que conforman el programa*

<b>Dimensiones</b>	<b>Claridad</b>	<b>Coherencia</b>	<b>Relevancia</b>	<b>V Aiken General</b>
<b>Necesidad de logro</b>	0.99	0.99	0.99	0.99
<b>Necesidad de poder</b>	0.99	0.99	0.99	0.99
<b>Necesidad de afiliación</b>	0.99	0.99	0.99	0.99

Fuente: Creado por los investigadores.

En las Tablas 3 y 4, el coeficiente V de Aiken, calculado por el método de juicio de expertos para las sesiones del programa motivacional, muestra un resultado general de 0.99, indicando una evaluación de alta calidad. El valor también fue de 0.99 para cada dimensión del programa, respaldando la conclusión de que las sesiones son fundamentales y alineadas con las dimensiones clave. Se abordan completamente las necesidades de logro, poder y afiliación, demostrando que el V de Aiken supera el umbral de 0.80, fortaleciendo la efectividad y pertinencia del programa en todas sus dimensiones.

**Tabla 5**

*Resultados del pretest con los niveles de desempeño laboral.*

<b>Puntuación de pretest</b>		
<b>Nivel de desempeño</b>	<b>%</b>	<b>#</b>
<b>MUY BAJO</b>	7%	2
<b>BAJO</b>	30%	9
<b>REGULAR</b>	13%	4
<b>ALTO</b>	50%	15

Fuente: Resultados del pretest tomado el día 06 de noviembre.

Conforme a los datos expuestos en la Tabla 5, que revela los resultados obtenidos mediante el pre test destinado a evaluar la calidad del rendimiento laboral de los colaboradores en un centro de salud de Ferreñafe, se constata que el 50% de los colaboradores ostenta un elevado nivel de rendimiento laboral, indicando que su contribución es considerable y pueden considerarse modelos a seguir. En este contexto, se enfatiza la importancia de reconocer y recompensar sus logros, así como brindarles oportunidades para crecimiento y liderazgo. Por otro lado, el 14% de los colaboradores presenta un desempeño regular, lo cual indica la posibilidad de obtener beneficios de retroalimentación constructiva y oportunidades de desarrollo para alcanzar su máximo potencial. En contraste, el 30% de los colaboradores manifiestan un rendimiento bajo, evidenciando así la necesidad de orientación y apoyo adicional para mejorar su desempeño. Finalmente, el 7% exhibe un desempeño laboral muy deficiente. Este hecho implica que estos empleados pueden requerir una atención más intensiva y un enfoque más personalizado para abordar sus deficiencias y mejorar su ejecución.

**Tabla 6***Resultados del post-test con los niveles de desempeño laboral*

<b>Puntuación de post-test</b>		
<b>Nivel de desempeño</b>	<b>%</b>	<b>#</b>
<b>MUY BAJO</b>	0%	0
<b>BAJO</b>	17%	5
<b>REGULAR</b>	20%	6
<b>ALTO</b>	63%	19

Fuente: Resultados del post-test tomado el día 22 de diciembre.

Conforme a los resultados reflejados en la Tabla 6, evaluando el progreso de los colaboradores en un centro de salud en Ferreñafe mediante el post test, se evidencia una transformación significativa en la ejecución laboral. Actualmente, la mayoría de los evaluados, el 63%, ha alcanzado un nivel de rendimiento laboral alto, resaltando su contribución significativa y su papel como modelos a seguir en el centro de salud. Reconocer y recompensar sus logros, así como proporcionarles oportunidades continuas para el crecimiento y liderazgo, podría ser clave para mantener y potenciar este alto nivel de ejecución. Por otro lado, el 20% se clasifica como rendimiento regular, brindando una retroalimentación constructiva y oportunidades de desarrollo para que estos colaboradores alcancen su máximo potencial. En cambio, el 17% se ubica en la categoría baja, indicando que algunos colaboradores podrían mejorar en sus funciones laborales. La referencia a la "categoría baja" sugiere que existen oportunidades para el crecimiento y desarrollo en las áreas de ejecución de estos colaboradores. Mientras que el 0% se encuentra en la categoría de rendimiento muy bajo, señalando la ausencia de empleados que demanden atención intensiva inmediata.

**Tabla 7**

*Índices comparativos entre el pre y post test de los niveles de desempeño laboral.*

<b>Puntuación de pre y post test</b>				
<b>Nivel de desempeño</b>	<b>Pre Test</b>		<b>Post Test</b>	
	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>
<b>MUY BAJO</b>	7%	2	0%	0
<b>BAJO</b>	30%	9	17%	5
<b>REGULAR</b>	13%	4	20%	6
<b>ALTO</b>	50%	15	63%	19

Fuente: Resultados del cuestionario aplicado a través del pre y post test.

La Tabla 7 presenta los índices comparativos entre los resultados del pre y post test del desempeño laboral de los colaboradores de un centro de salud, y se observa una mejora significativa en todos los niveles. El desempeño laboral alto aumentó significativamente del 50% al 63%, reflejando un éxito generalizado en la optimización del rendimiento laboral de los colaboradores del centro de salud. El nivel de desempeño laboral regular experimentó un aumento del 13% al 20%, indicando un progreso en la competencia y habilidades laborales de los colaboradores que se encontraban en un nivel inferior. Asimismo, el grupo con desempeño laboral bajo disminuyó del 30% al 17%, señalando una mejora sustancial en la productividad y eficiencia de este segmento. Finalmente, el 7% de los colaboradores mostraba un desempeño laboral muy bajo, pero este porcentaje se redujo a 0% en el post-test, evidenciando una notable superación en este aspecto.

Es así que, en cumplimiento del objetivo principal de este estudio, se demuestra que estos resultados sugieren que las intervenciones implementadas entre el pre y post test han contribuido positivamente al desarrollo y crecimiento profesional de los trabajadores, fortaleciendo la eficacia global del equipo.

**Tabla 8**

*Prueba de normalidad entre los datos del Pre y Post Test.*

	<b>Shapiro - Wilk</b>		
	<b>Estadístico</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
<b>PRE - POST</b>	,750	3	.000

Fuente: Resultados extraídos con el programa SPSS V.25.

Los resultados en la Tabla 8 indican las conclusiones derivadas de la evaluación de la normalidad mediante la prueba de Shapiro-Wilk en ambas fases, pre y post test. Es esencial destacar que los valores significativos fueron inferiores a 0.05, indicando una distribución no normal de los datos. Este hallazgo lleva a la elección de métodos estadísticos no paramétricos para comparar los resultados. En particular, se opta por la prueba U de Mann-Whitney, que permite analizar las diferencias entre dos muestras independientes. Esta elección se realiza con el objetivo de obtener una evaluación sólida y precisa de las variaciones en los datos antes y después de la intervención.

**Tabla 9***Estadístico comparativo U de Mann Whitney del Pre y Post Test.*

<b>Estadísticos de Prueba</b>	
	<b>Puntajes</b>
<b>U de Mann-Whitney</b>	332,500
<b>W de Wilcoxon</b>	797,000
<b>Z</b>	-1,739
<b>Sig. asintótica(bilateral)</b>	,082

Fuente: Resultados extraídos con el programa SPSS V.25.

**Tabla 10***Diferencias entre los rangos promedio y suma de rangos del Pre y Post Test.*

<b>Rangos</b>			
<b>Grupos</b>	<b>N</b>	<b>Rango Promedio</b>	<b>Suma de Rangos</b>
<b>Pre Test</b>	30	26,58	797,50
<b>Post Test</b>	30	34,42	1032,50

Fuente: Resultados extraídos con el programa SPSS V.25.

De los resultados del análisis comparativo mediante la prueba U de Mann-Whitney para las fases pre y post de la evaluación se encuentran en las Tablas 9 y 10, se observaron diferencias altamente significativas ( $z = -1,739$ ,  $p < 0.01$ ), confirmando variaciones estadísticamente significativas tras la implementación del programa.

El rango promedio en el post test (34,42) supera al del pretest (26,58), respaldado por un nivel de significancia de 0,082 que rechaza la hipótesis nula. Estos hallazgos sugieren un impacto positivo del programa motivacional en el rendimiento laboral. El aumento en el rango promedio del post test indica una mejora general en los resultados medidos, respaldando la efectividad del programa al generar un impacto positivo y medible en el desempeño laboral.

## V. DISCUSIÓN

En este capítulo, daremos detalles de los objetivos propuestos en esta investigación, explicaremos las estrategias y enfoques implementados en el programa, así como sus resultados observados. Esta discusión proporcionará insights valiosos para mejorar la gestión del talento en entornos de salud, contribuyendo así al desarrollo continuo del talento humano en el sector.

En cuanto al primer objetivo específico, nos enfocamos en cinco dimensiones. La primera dimensión abordó la teoría de las necesidades de McClelland, incorporando elementos teóricos clave y evaluando el pretest. La segunda dimensión se enfocó en la necesidad de logro, identificando metas personales y profesionales para proporcionar herramientas a los colaboradores. La tercera dimensión exploró la necesidad de poder; para ello se elaboraron dinámicas que fortalecieron el liderazgo y la toma de decisiones. En la cuarta dimensión, relacionada con la necesidad de filiación, se abordaron estrategias para construir relaciones positivas en el entorno laboral. Como quinta dimensión, tuvimos la evaluación integral del programa, a través del post-test, no solo midió el impacto inmediato, sino que también proporcionó datos para ajustes continuos.

Nuestro programa tuvo 13 sesiones, que fueron ejecutadas semanalmente. Cada una de las sesiones tuvo una duración de 45 minutos, éstas no sólo fueron oportunidades para la implementación de técnicas, como, por ejemplo: la psicoeducación, dinámicas grupales, discusión, juego de roles, etc., sino también para el análisis conjunto y la retroalimentación. La participación plena de la población en todas las sesiones proporcionó una diversidad de perspectivas, enriqueciendo aún más el proceso. En conjunto, la combinación de estas estrategias y la cuidadosa adaptación a los objetivos de la investigación refuerzan nuestra hipótesis alterna, que implementar un programa motivacional en un centro de salud tendrá un impacto positivo en el desempeño laboral, aumentando su satisfacción y compromiso, lo que se reflejará en una mejora en el cumplimiento de sus funciones.

En la investigación llevada a cabo por Hoyos (2018), que se centra en la motivación y rendimiento laboral en el ámbito operativo de una empresa de seguridad privada en Chiclayo, se aplicaron las teorías de McClelland para la motivación y de Stoner, Freeman y Gilbert para el rendimiento laboral. La metodología utilizada incluyó encuestas con dos cuestionarios: uno diseñado para evaluar el estímulo, basado en las tres dimensiones propuestas por Steers y Braunstein, y otro destinado a evaluar el rendimiento laboral, fundamentado en cinco dimensiones. Los resultados resaltan una conexión positiva y robusta entre la motivación y el rendimiento laboral, así como una correlación significativamente positiva entre el logro y el rendimiento laboral. Asimismo, se notan relaciones moderadas y positivas entre el poder y el desempeño laboral, así como entre la afiliación y el rendimiento laboral en los colaboradores del sector operativo de la compañía de seguridad privada.

Por otro lado, Huampa (2017) abordó un programa motivacional de 11 sesiones, con duración de 50 minutos y aplicación quincenal, con el objetivo de mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa. Antes de la intervención, el nivel de satisfacción laboral se situaba entre parcialmente insatisfactorio y regular (62%), mientras que después, el 36% alcanzó un nivel de parcial satisfacción. Concluyendo en evidencias de mejoras notables en la inteligencia emocional y la satisfacción laboral en sus respectivos grupos experimentales. No obstante, es esencial reconocer que la efectividad de un programa de esta índole no puede atribuirse directamente a la cantidad de sesiones, su duración o la frecuencia de aplicación. Se debe considerar que otros factores, como la calidad de las sesiones, la adecuación de las estrategias utilizadas y la receptividad de los participantes, también desempeñan un papel fundamental en el éxito del programa motivacional.

Es así que, podemos comentar que nuestro programa se fundamenta en la integración de diversas teorías. La teoría de las necesidades de McClelland, aplicada en la primera dimensión, proporciona un marco para comprender las motivaciones individuales, incorporando elementos teóricos clave que respaldan la evaluación de las necesidades de los colaboradores. Este enfoque coincide con

la investigación de Hoyos (2018), quien aplicó las teorías de McClelland para la motivación y Stoner, Freeman y Gilbert para el desempeño laboral en el contexto de una empresa de vigilancia privada. Los resultados de Hoyos refuerzan la relación positiva entre motivación y desempeño laboral, respaldando así la base teórica del programa diseñado. Además, la investigación de Huampa (2017), aunque centrada en mejorar la satisfacción laboral, destaca la importancia de la calidad de las sesiones y la adecuación de las estrategias, aspectos que también se consideraron en el diseño del programa.

En cuanto a nuestro segundo objetivo específico, buscamos validar el programa motivacional destinado a impulsar el desempeño laboral. En este proceso de validación, involucramos a tres expertos con sólida experiencia en psicología organizacional, quienes no solo evaluaron nuestro programa, sino que también aportaron su conocimiento derivado de investigaciones previas en el ámbito organizacional y programas aplicados para abordar diversas problemáticas desde la perspectiva de la psicología organizacional. La conformidad de estos expertos fue fundamental para respaldar la aplicabilidad de nuestro programa.

La validación, medida por medio del coeficiente de V de Aiken en el juicio de expertos sobre las sesiones del programa, arrojó un resultado sobresaliente de 0.99. Así mismo, obtuvimos una puntuación de 0.99 para cada indicador específico en las dimensiones de necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de filiación. Estos resultados consolidan la validez del programa según la evaluación de expertos y respaldan su potencial efectividad para abordar las necesidades motivacionales específicas de los colaboradores en el entorno de un centro de salud.

Respecto a programas de motivación, tenemos a González & Requejo (2020), quienes demostraron que el programa de motivación laboral incrementará el compromiso organizacional de los colaboradores de la I. E. P. George Butler, Chiclayo. Para su variable independiente “Programa Motivación Laboral” se utilizó la teoría de Herzbert, proponiendo dos dimensiones; factor motivacional y factor de higiene. Logrando un programa de 12 sesiones con sus objetivos respectivos

para cada sesión. El programa aplicado no cuenta con validez de constructo, criterio o contenido. Sin embargo, se concluye que el programa fue efectivo, tras la evidencia estadística de significancia, evidenciando mejoras importantes en el compromiso organizacional de los colaboradores.

Hoyos (2020) propone un programa con el fin de evidenciar que la implementación de una iniciativa motivacional puede mejorar el ambiente laboral entre los colaboradores del Hotel y Casino WinMeier de Chiclayo. En este enfoque, se tienen en cuenta las necesidades de existencia, relación y crecimiento con el objetivo de fortalecer el entorno laboral y mejorar la productividad de los empleados en sus responsabilidades laborales. Aunque este programa no cuenta con validación en términos de constructo, criterio o contenido, es importante señalar que la aplicación del mismo ha demostrado ser efectiva al elevar el nivel de clima laboral entre los colaboradores del Hotel y Casino WinMeier de Chiclayo.

En este sentido, podemos comentar que la validación del programa motivacional fue esencial para esta investigación. La participación de expertos en psicología organizacional garantiza la credibilidad y aplicabilidad del programa, asegurando su relevancia y adecuación al entorno específico. El coeficiente de V de Aiken y las puntuaciones destacadas en las dimensiones de necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de filiación refuerzan la validez de contenido. Comparando estos hallazgos con las investigaciones previas, es evidente que la ausencia de validez de contenido en los programas mencionados no impidió que fueran efectivos en sus respectivos contextos. Sin embargo, la validez de contenido por juicio de expertos en nuestra investigación proporciona un respaldo adicional, asegurando que el programa no solo funcione en términos de resultados, sino que también esté respaldado por una base teórica y práctica sólida.

En cuanto a nuestro tercer objetivo específico: Evaluar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores a través de un pretest. Se utilizó el cuestionario de desempeño laboral, creado por la autora Ana Flores Flores. Después de realizar

dicha evaluación a los colaboradores del centro de salud, se han identificado diversos niveles de desempeño entre los colaboradores. Encontramos un nivel alto (50%) en cuanto al nivel de rendimiento laboral, siendo este nivel, un ejemplo a seguir; debido a su dedicación y eficiencia. Por otro lado, encontramos un nivel bajo (30%) en cuanto al desempeño sólido, pero sugiere la posibilidad de beneficiarse de orientación y apoyo adicional. Contrariamente, el 14% presenta un rendimiento regular, indicando la necesidad de proporcionar retroalimentación constructiva y oportunidades de desarrollo. Sin embargo, un preocupante 7% muestra un desempeño laboral muy bajo, señalando la urgencia de intervenciones más intensivas.

En el estudio de Acosta & Ñiquen (2019), se centraron en la dimensión del desempeño laboral para demostrar que la introducción de un programa de habilidades blandas podría tener un impacto positivo en el rendimiento de los colaboradores en la empresa de Bienes y Servicios para el Hogar S.A.C. La muestra consistió en 23 colaboradores seleccionados de manera no probabilística, a quienes se les administró un cuestionario Likert de 20 ítems. Los resultados indicaron que el 70% de los colaboradores mostró un nivel medio de desempeño laboral, mientras que el 22% y el 8% presentaron niveles bajos y altos, respectivamente. Además, se identificaron niveles comparables en las dimensiones de eficiencia, eficacia y relaciones interpersonales. Estos hallazgos sirvieron como base para proponer la implementación de un programa motivacional con el propósito de mejorar las áreas señaladas.

La investigación de Saldaña (2018) buscó mejorar el desempeño laboral en la Institución Educativa Fernando Rossi Emanuelli mediante un programa de motivación. Con un diseño pre experimental y 22 participantes, el pretest reveló que, en la dimensión conocimiento del trabajo, el 72,7% y 9,1% logra alcanzar objetivos a veces y casi siempre. En iniciativa, el 72,7% y 9,1% toma la iniciativa a veces y casi siempre. Respecto a la aplicación, el 72,7% y 27,3% está dispuesto a adaptarse siempre y a veces. En calidad del trabajo, el 68,2% y 22,7% reconoce que la institución casi nunca y a veces desarrolla programas motivacionales. En volumen de trabajo, el 54,4% y 27,3% tiene oportunidades de aprender a veces y

casi nunca. Estos resultados señalan la necesidad de programas motivacionales enfocados en el desarrollo del personal y fomento de oportunidades para aprender y crecer en el ámbito laboral.

En este sentido, podemos comentar que los tres estudios sobre el desempeño laboral utilizan pretest para identificar áreas de mejora. En nuestra investigación, los resultados revelan que el 50% muestra alto rendimiento, el 30% desempeño sólido, el 14% rendimiento regular y el 7% bajo rendimiento. En una empresa, Acosta & Ñiquen (2019) encuentran que el 70% tiene nivel medio, el 22% bajo y el 8% alto desempeño. Por su parte, Saldaña (2018) en una institución educativa destaca oportunidades de mejora en dimensiones como conocimiento del trabajo e iniciativa, resaltando la necesidad de programas motivacionales y formación del personal. En conjunto, estos estudios subrayan la importancia universal de los programas motivacionales para abordar necesidades específicas y mejorar el rendimiento laboral, evidenciando la relevancia de enfoques personalizados en su implementación.

En nuestro cuarto objetivo específico: Evaluar el nivel de desempeño laboral a través de un post test. Tras la implementación del programa motivacional en el centro médico, la evaluación del desempeño a través del post test revela resultados alentadores. Podemos ver que el 63% de los colaboradores ha alcanzado un alto nivel de desempeño laboral, siendo reconocidos por su contribución significativa y papel ejemplar. Se enfatiza la importancia de reconocer y recompensar sus logros, así como brindar oportunidades continuas para el crecimiento y liderazgo. En cuanto al desempeño regular, el 20% se encuentra en esta categoría, sugiriendo la necesidad de proporcionar retroalimentación constructiva y oportunidades de desarrollo. Un 17% está en la categoría baja, indicando la posibilidad de un enfoque más personalizado para abordar áreas específicas de mejora. Sin embargo, el resultado positivo es que no hay colaboradores en la categoría de desempeño muy bajo, lo que sugiere la efectividad del programa en evitar la presencia de individuos que requieran atención inmediata e intensiva.

En la investigación realizada por Saldaña (2018) en la institución educativa particular Fernando Rossi Emanuelli, ubicada en Cayalti – Chiclayo, se aplicó un programa de motivación para mejorar el desempeño laboral. Los resultados del post test indicaron mejoras significativas en varias dimensiones. En la dimensión conocimiento del trabajo, se observó un aumento del 15,9% al 34,0% en la respuesta "siempre", mostrando una mejora del 100%. En iniciativa, la respuesta "siempre" aumentó del 12,0% al 58,0%, con una mejora del 100% en la iniciativa individual ante nuevos problemas. En aplicación, la respuesta "siempre" pasó del 14,0% al 74,0%, demostrando una predisposición mejorada para adaptarse a nuevas propuestas de gestión. En calidad de trabajo, la respuesta "siempre" aumentó del 5,0% al 61,0%, reflejando un interés elevado de los trabajadores en programas de formación. En volumen de trabajo, la respuesta "siempre" aumentó del 6,0% al 58,0%, indicando una percepción positiva de las oportunidades de aprendizaje y crecimiento en el trabajo.

Como podemos ver en la investigación de Saldaña; existe una mejora significativa en todas las dimensiones del desempeño laboral, con un aumento del enfoque en respuestas de niveles altos. En este sentido, podemos comentar que es alentador observar los resultados positivos obtenidos tras la implementación del programa motivacional en el centro de salud y la posterior evaluación del desempeño laboral a través del post-test.

En los resultados de nuestra investigación, el hecho de que el 63% de los colaboradores haya alcanzado un alto nivel de desempeño es un testimonio elocuente de la efectividad de las iniciativas motivacionales. Además, la atención dirigida hacia el 20% en desempeño regular y el 17% en desempeño bajo demuestra un enfoque equilibrado para proporcionar retroalimentación constructiva y oportunidades de desarrollo individualizado. La ausencia de colaboradores en la categoría de desempeño muy bajo subraya aún más la eficacia del programa en prevenir situaciones críticas.

Así mismo, los resultados de la investigación realizada por Saldaña refuerzan estos hallazgos, destacando mejoras sustanciales en diversas dimensiones del

desempeño laboral. Ambos estudios, aunque realizados en contextos diferentes, comparten un denominador común en la efectividad de la implementación de programas motivacionales para mejorar el desempeño laboral.

Finalmente, Como quinto objetivo específico, se busca comparar los resultados obtenidos en las evaluaciones previas y posteriores al programa motivacional en relación con el nivel de desempeño laboral, con el propósito de identificar los efectos del programa. Se observa un progreso en el desempeño laboral, en primer lugar, cabe resaltar que el desempeño laboral elevado experimentó un incremento notable, pasando del 50% al 63%, indicando un éxito generalizado en la mejora del rendimiento de los colaboradores. Este aumento sugiere que nuestro programa, implementado entre ambas mediciones, ha tenido un impacto positivo en el desarrollo y crecimiento profesional de los trabajadores con un alto rendimiento.

También, se observa un significativo aumento del 13% al 20% en el desempeño laboral regular, indicando un progreso notable en las competencias y habilidades laborales de los colaboradores que se encontraban en un nivel inferior. Este incremento refleja el éxito de las acciones implementadas entre el pre y post test, fortaleciendo la capacidad y eficiencia laboral de este grupo. Por otro lado, el grupo con desempeño laboral bajo muestra una notable disminución del 30% al 17%, señalando una mejora sustancial en la productividad y eficiencia. Este descenso sugiere que las intervenciones fueron efectivas al abordar las áreas de mejora específicas para este grupo. Además, destaca que el 7% de los colaboradores con desempeño laboral muy bajo en el pretest alcanzó un 0% en el post-test, evidenciando el éxito particular de las intervenciones en mejorar las áreas más críticas del rendimiento de algunos colaboradores.

Respaldando las teorías de David McClelland (1961) sobre las necesidades psicológicas en el trabajo. El aumento significativo en el desempeño laboral alto sugiere que el programa ha motivado eficazmente a los colaboradores con una fuerte necesidad de logro, proporcionando desafíos y metas claras. El incremento en el desempeño laboral regular indica que también se ha fortalecido la afiliación

entre los trabajadores, mejorando sus competencias y habilidades laborales. La disminución en el grupo con desempeño laboral bajo refleja un abordaje efectivo de las áreas de mejora para aquellos con una necesidad de poder, evidenciando una mejora sustancial en la productividad y eficiencia. La superación del desempeño laboral muy bajo sugiere que el programa ha sido exitoso en abordar áreas críticas, respaldando la idea de que la comprensión y satisfacción de las necesidades individuales contribuyen significativamente al rendimiento laboral positivo.

Adicionalmente, el análisis de los resultados del programa motivacional en el Centro de Salud de Ferreñafe, considerando la aplicación de la teoría de David McClelland (1961), revela aspectos positivos en línea con las necesidades de logro, afiliación y poder.

La aplicación de la prueba U de Mann-Whitney para el análisis estadístico refuerza la validez de los resultados al confirmar diferencias altamente significativas entre las fases pre y post, respaldando la eficacia del programa en términos de variaciones estadísticamente significativas.

El aumento en el rango promedio y la suma de rangos en el post test, respaldado por un nivel de significancia del 0.082, indica un impacto positivo del programa en el desempeño laboral general. Estos resultados concuerdan con la teoría de McClelland (1961), mostrando mejoras en la necesidad de afiliación y poder, reflejadas en colaboración, trabajo en equipo, eficiencia y productividad. Se establecieron metas realistas, contribuyendo al avance en el rendimiento laboral. En resumen, los resultados respaldan la eficacia del programa motivacional.

## VI. CONCLUSIONES

1. El programa motivacional se basó en las teorías de McClelland y se estructuró en cinco dimensiones clave. Las sesiones semanales, con participación activa de la población, utilizaron diversas técnicas para fomentar el análisis conjunto. La evaluación integral del programa, a través de post-test, midió el impacto inmediato y proporcionó datos para ajustes continuos.
2. La validación del programa fue rigurosa, involucrando a expertos en psicología organizacional. El coeficiente de V de Aiken y las altas puntuaciones en indicadores específicos respaldaron la validez del programa, sugiriendo su efectividad para abordar las necesidades motivacionales en un centro de salud.
3. La evaluación del pre test en cuanto al desempeño laboral, reveló un 50% de alto rendimiento, un 30% con potencial de mejora con bajo desempeño, un 14% de rendimiento regular y un preocupante 7% con muy bajo rendimiento, indicando la necesidad de intervenciones específicas.
4. La implementación del programa generó resultados alentadores en el post-test, con un 63% de colaboradores alcanzando alto rendimiento. Aunque un 20% mostró rendimiento regular y un 17% bajo, la ausencia de desempeño muy bajo respalda la eficacia general del programa motivacional.
5. La comparación entre pretest y post-test evidenció un impacto positivo del programa en el desempeño laboral. Hubo un aumento significativo en el alto rendimiento (del 50% al 63%), mejoras en el rendimiento regular, y una notable disminución en el rendimiento bajo. La eficacia se reflejó en mejoras sustanciales en colaboradores con rendimiento muy bajo, destacando el éxito global del programa.

6. Finalmente, esta investigación alcanzó su objetivo al demostrar que la aplicación de un programa motivacional generó un efecto positivo en el rendimiento laboral de los colaboradores de un centro de salud. Además, la hipótesis inicial fue confirmada, ya que el programa contribuyó al incremento del desempeño de los colaboradores, evidenciado por una mejora en el cumplimiento de sus funciones.

## VII. RECOMENDACIONES

- Difundir y poner en práctica las metas de la institución en el centro de salud, proponiendo nuevos objetivos para cada departamento; con el fin de impulsar la necesidad de logro individual. Este enfoque buscará fortalecer la capacidad de los equipos para aportar de forma eficaz al logro de los nuevos propósitos, alineándose con el Plan Estratégico del Ministerio de Salud. Incluyendo presentaciones informativas, correos electrónicos y reuniones generales para garantizar la comprensión clara de los objetivos.
- Desde la jefatura y los altos mandos, Reconocer públicamente los logros alcanzados, mediante ceremonias o boletines internos, destacando la contribución de los equipos y fortaleciendo el sentido de logro individual.
- Implementar un programa de intervención consistente en 10 sesiones, realizadas bimestralmente, destinadas a promover el intercambio de ideas y prácticas destacadas de los colaboradores del centro de salud. Estas sesiones, diseñadas para fomentar una cultura de apertura y apoyo, pretenden fortalecer la cultura de cohesión organizacional al proporcionar un espacio regular para la discusión de desafíos, la presentación de casos de éxito y la colaboración estratégica. Se sugiere que estas sesiones cuenten con facilitadores especializados para guiar las interacciones y asegurar un ambiente propicio para el aprendizaje mutuo, contribuyendo así a mejorar la efectividad del liderazgo y la sinergia entre los equipos.
- Desde el área de Recursos Humanos se recomienda una formación a los colaboradores para potenciar el liderazgo; la capacidad de gestión y la toma de decisiones. Esta formación, debe considerar talleres prácticos sobre técnicas de liderazgo efectivas, sesiones de desarrollo de habilidades gerenciales y simulaciones para mejorar la toma de decisiones, además de temas específicos como gestión del tiempo, resolución de conflictos y comunicación efectiva.

## REFERENCIAS

Acosta & Ñiquen (2019) *Programa de habilidades blandas para mejorar el desempeño en los colaboradores de la Empresa de Bienes y Servicios para el Hogar S.A.C.* Consultado el 28 de diciembre de 2023 Disponible en: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/50752?show=full&locale-attribute=en>

Aryanta, I. K., Sitiari, N. W., & Yasa, P. N. S. (2019). Influence of Motivation on Job Stress, Job Satisfaction and Job Performance at Alam Puri Villa Art Museum and Resort Denpasar. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Jagaditha*. 6(2), 113-120. Epub 30 de septiembre de 2017. Recuperado en 27 de abril de 2023 <http://dx.doi.org/10.22225/jj.6.2.1353.113-120>

Babbie, E., Wagner III, W. E., & Zaino, J. (2022). *Adventures in social research: Data analysis using IBM SPSS statistics*. Sage Publications.

Camacho Herrera, J., & Hernandez Rovalino, L. (2022). Estrategias motivacionales mejora el desempeño docente. *SciELO Preprints*. Postado en: 2022-05-02 (versión 1). Recuperado en 27 de abril de 2023 <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.4022>

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición. Santa Fé de Bogotá: Editorial McGraw-Hill

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2a. ed.). México: Mc Graw-Hill.

Fink, A. (2019). *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Flores Flores, A. (2017) *Inteligencia Emocional y el Desempeño Laboral de los trabajadores del Policlínico Víctor Panta Rodríguez en el año 2017*. Universidad César Vallejo. Chimbote, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/10202>

García, A. E. (2008). *Motivación individual*. Consultado el 27 de abril de 2023, de: [http://grupos.emagister.com/documento/administracion\\_motivacion\\_y\\_organizacion\\_/1048-38669](http://grupos.emagister.com/documento/administracion_motivacion_y_organizacion_/1048-38669)

Ghaffari,S., Dr. Mad Shah,I., Burgoyne, J., Nazri, M, Rezk Salleh, J. *The Influence of Motivation on Job Performance: A Case Study at Universiti Teknologi Malaysia*.

*Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 11(4): 92-99. Epub 17 de mayo 2017. Recuperado el 27 de abril de 2023. SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2969825>

González & Requejo (2020). *Programa de motivación laboral para incrementar el compromiso organizacional en los colaboradores de la I. E. P. George Butler, Chiclayo -2019*. Consultado el 28 de diciembre de 2023 Disponible: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57855/Gonzales BAR-Requejo HMA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57855/Gonzales%20BAR-Requejo%20HMA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hampton, D., Summer, C., y Webber, R. (1989). *Manual de desarrollo de recursos humanos*. México: Trillas.

Hampton, D., Summer, C., y Webber, R. (1989). *Manual de desarrollo de recursos humanos*. México: Trillas.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Hoyo, S. L. (2018) *Motivación y desempeño laboral de los colaboradores del área operativa de una empresa de vigilancia privada, Chiclayo 2018*. Consultado el 28 de diciembre de 2023 Disponible en: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/30057>

Huampa, E. G. (2017). *Programa motivacional para mejorar el nivel de satisfacción laboral en una empresa contratista minera*. Consultado el 28 de diciembre de 2023 Disponible en: <https://repositorio.unsa.edu.pe/items/6572bacb-0bc1-41d4-be68-34097747c032>

Jalagat Jr, R. (2018). Job Performance, Job Satisfaction, and Motivation: A Critical Review of their Relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*. 05(06), 36-43. Epub 06 de enero de 2017. Recuperado en 27 de abril de 2023 <https://www.managementjournal.info/index.php/IJAME/article/view/64>

McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea.

Montalvo, Peralta, Y. (2020). *Motivación y desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de construcción en la región Lambayeque*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12893/9864>

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2022). El 25% de los empleados no se sienten valorados en sus trabajos. Organización de las Naciones Unidas [ONU]. <https://news.un.org/es/story/2022/04/1506792>

Saldaña, E. Y. (2018) *“Programa de motivación para mejorar el desempeño laboral en la Institución Educativa Particular Fernando Rossi Emanuelli, Cayalti, Chiclayo-2018”*. Consultado el 28 de diciembre de 2023 Disponible en: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/27357>

Samamé, S. (2021). Relación entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores de una compañía de seguros ubicada en Miraflores en el año 2019. Universidad de Piura. Lima, Perú. <https://hdl.handle.net/11042/5094>

Santrock, J. (2002). Psicología de la educación. México: Mc Graw-Hill.

Terlato, A. (2018). Motivación, factores intrínsecos y performance. Un estudio sobre empresas del área metropolitana de Buenos Aires. CEMA Working Papers: Serie Documentos de Trabajo. Obtenido de <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/628.pdf>

Trechera, J. L. (2005). Saber motivar: ¿El palo o la zanahoria?. Consultado el 27 de abril de 2023. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/313309372/Saber-Motivar#>

Valdés, C. (2005). Motivación. Consultado el 27 de abril de 2023 Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/>

Velásquez Mendoza, V. (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. Universidad de Lima. Lima, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/16198>

## ANEXOS

ANEXO 1: Tabla de operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable Independiente : Programa Motivacional	McClellan (1989) refiere "independiente mente de nuestro género, cultura y edad todos tenemos tres motivadores donde uno de ellos será el dominante y dependerá en gran medida de nuestra cultura y experiencia laboral.	El programa motivacional busca promover el desarrollo de las tres necesidades básicas según la teoría de McClelland: logro, afiliación y poder, a través de la identificación y el fomento de metas claras y desafiantes, el desarrollo de habilidades de comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo y manejo del	<p><b>Bases Teóricas:</b></p> <p>La teoría de las necesidades motivaciones de McClellan (1961)</p>	<p><b>Motivación del logro:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Resolución de Problemas</li> <li>-Reconocimiento</li> <li>-Gestión del Tiempo</li> <li>-Metas y desafíos.</li> </ul> <p><b>Motivación de poder:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Empoderamiento</li> <li>-Responsabilidad</li> <li>-Motivación</li> <li>-Liderazgo</li> </ul> <p><b>Motivación de afiliación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Trabajo en equipo</li> <li>-Colaboración</li> <li>-Comunicación efectiva.</li> </ul>

---

estrés, entre otros aspectos relevantes. La efectividad del programa motivacional será evaluada a través de una encuesta de satisfacción aplicada al finalizar las 13 sesiones, con el objetivo de recopilar retroalimentación y evaluar la percepción y la satisfacción de los participantes con respecto a los contenidos, las actividades y los resultados obtenidos a lo largo del programa.

**Objetivo:**

Es determinar el efecto del programa de motivación para promover el desempeño laboral en los colaboradores de un Centro de Salud de Ferreñafe, 2023.

**Objetivo por estrategia:**

- Presentar el programa, sus objetivos y llevar a cabo un Pretest para evaluar el desempeño laboral actual de los participantes.
- Establecer metas de desempeño claras y medibles para cada colaborador del centro médico, y proporcionar reconocimiento a aquellos que alcancen o superen sus objetivos, promoviendo así la necesidad de logro.
- Promover actividades que fomenten la afiliación entre el personal, como sesiones de trabajo en grupo, capacitación en habilidades de comunicación y construcción de relaciones interpersonales sólidas.
- Brindar oportunidades para la toma de decisiones y la

---

autonomía en tareas relacionadas con el trabajo, lo que satisfará la necesidad de poder de algunos empleados y los motivará a asumir un rol más activo en su desempeño laboral.

- Realizar una evaluación completa del programa motivacional, utilizando encuestas de satisfacción y un post-test para medir la efectividad del programa.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable Dependiente: Desempeño	Chiavenato (2000) el desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos	Ana Flores (2017) “el desempeño laboral se demuestra en los resultados obtenidos del trabajo que realizan los empleados, las acciones que ponen en marcha para lograr las metas trazadas en la empresa, ello es fácil de apreciar mediante la observación y los resultados esperados por la empresa”.	Orientación a los resultados	ITEMS 1, 2 , 3 4
			Disciplina	5,6,7,8,9
			Actitud cooperativa	10,11,12,13,14
			Iniciativa	15,16,17,18
			Responsabilidad	19,20,21
			Conocimiento del trabajo	22,23,24,25,26,27
			Calidad	28,29,30,31,32,33
			Exactitud	34
			Trabajo en equipo	35,36,37
			Liderazgo	38,39

## **Anexo 2: Instrumentos de Recolección de Datos: Encuesta de Satisfacción**

### **Encuesta de Satisfacción - Programa Motivacional para Promover el Desempeño Laboral en los colaboradores de un Centro de Salud de Ferreñafe, 2023.**

Estimado participante,

Agradecemos tu participación en el programa motivacional diseñado para promover el desempeño laboral en nuestro centro médico. Tu opinión es muy importante para evaluar la efectividad y la satisfacción general del programa. Por favor, tómate unos minutos para completar esta encuesta. Tus respuestas serán tratadas de manera confidencial y se utilizarán únicamente con fines de evaluación y mejora.

#### **¿Cuál es tu nivel de satisfacción general con el programa motivacional?**

1. Muy insatisfecho
2. Insatisfecho
3. Neutral
4. Satisfecho
5. Muy satisfecho

#### **¿Cómo calificarías la relevancia de los contenidos y actividades del programa motivacional?**

1. Muy poco relevantes
2. Poco relevantes
3. Neutral
4. Relevantes
5. Muy relevantes

#### **¿En qué medida consideras que el programa motivacional ha contribuido a mejorar tu desempeño laboral?**

1. No ha contribuido en absoluto
2. Ha contribuido en cierta medida
3. Ha contribuido moderadamente
4. Ha contribuido significativamente
5. Ha contribuido de manera excepcional

#### **¿Cuál es tu percepción sobre el impacto del programa motivacional en el ambiente laboral?**

1. Sin impacto
2. Algunos cambios notables

3. Mejoras moderadas
4. Mejoras significativas
5. Cambio transformador

**¿Consideras que el programa motivacional ha cumplido tus expectativas personales?**

1. No ha cumplido mis expectativas
2. Ha cumplido parcialmente mis expectativas
3. Ha cumplido mis expectativas en general
4. Ha superado mis expectativas

**¿Recomendarías el programa motivacional a tus compañeros de trabajo?**

1. Definitivamente no
2. Probablemente no
3. Neutral
4. Probablemente sí
5. Definitivamente sí

Agradecemos sinceramente tu tiempo y tus respuestas. Tus comentarios y sugerencias nos ayudarán a evaluar y mejorar continuamente nuestro programa motivacional. Si tienes alguna observación adicional que te gustaría compartir, por favor, no dudes en hacerlo.

¡Muchas gracias por tu participación!

Atentamente,

Equipo Responsable:

Castillo Fernández, María Fernanda

Llatas Mio, Eduardo Aron

**Anexo 3:** Instrumentos de Recolección de Datos: Cuestionario de Desempeño Laboral

**Cuestionario de Desempeño Laboral**

**INSTRUCCIONES:** Responda las siguientes preguntas de manera objetiva, de acuerdo a su desempeño laboral en su centro de trabajo. Marque con una (X) según corresponda:

**Nunca: 0**

**Algunas veces: 1**

**Frecuentemente: 2**

**Siempre: 3**

ÁREA DEL DESEMPEÑO	NUNCA	ALGUNAS VECES	FRECUEMENTEMENTE	SIEMPRE
	0	1	2	3
<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>				
01. Cuando recibo una orden cumplo con prontitud sin buscar excusas para aplazar el asunto.				
02. Termina su trabajo oportunamente en los plazos señalados a función de la normatividad de la institución.				
03. Cumple con las tareas que se le asignan.				
04. Realiza eficazmente su trabajo.				
<b>DISCIPLINA</b>				
5. Realizo las labores de acuerdo a lo planificado.				
6. Me gusta ordenar las cosas.				
7. No me molesta el desorden.				
8. Con qué frecuencia llega tarde.				
9. Falta continuamente al trabajo.				
<b>ACTITUD COOPERATIVA</b>				
10. Se muestra respetuoso con los usuarios y compañeros de trabajo.				
11. Brinda una adecuada orientación a los pacientes.				
12. Evita los conflictos dentro del trabajo en equipo.				

ÁREA DEL DESEMPEÑO	NUNCA	ALGUNAS VECES	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE
	0	1	2	3
13. Utilizo un buen vocabulario en el trabajo.				
14. Escucho la opinión de los demás.				
<b>INICIATIVA</b>				
15. Propone nuevas ideas para mejorar los procesos de trabajo.				
16. Se muestra asequible al cambio.				
17. Es proactivo.				
18. Tiene gran capacidad de resolver problemas y anticiparse a los conflictos.				
<b>RESPONSABILIDAD</b>				
19. Asume las consecuencias de las actividades realizadas en su trabajo.				
20. Llega puntualmente al centro de salud.				
21. ¿Persiste hasta que alcance la meta fijada?				
<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b>				
22. Planifica con anticipación sus actividades.				
23. Hace uso de indicadores para lograr metas establecidas.				
24. Se preocupa por alcanzar las metas propuestas.				
25. El esfuerzo que realizas va acorde con los objetivos del centro de salud.				
26. Realiza bien su trabajo y tareas relacionadas con el puesto que desempeña.				
<b>CALIDAD</b>				
27. No comete errores al realizar su trabajo.				

ÁREA DEL DESEMPEÑO	NUNCA	ALGUNAS VECES	FRECUEMENTEMENTE	SIEMPRE
	0	1	2	3
28. Hace uso racional de los recursos.				
29. No requiere de una supervisión frecuente en los trabajos que realiza.				
30. La supervisión que requiero en el trabajo es mínima.				
31. Es profesional y competente en el trabajo que realiza.				
32. Se muestra cortés y educado en el trato hacia los demás.				
33. Hago mi trabajo lo mejor posible.				
<b>EXACTITUD</b>				
34. ¿Siempre se si el trabajo está bien o mal?				
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>				
35. Muestra una actitud positiva para integrarse al trabajo en equipo.				
36. Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo de trabajo.				
37. Apoyo los programas de mejoramiento en la empresa.				
<b>LIDERAZGO</b>				
38. ¿Los líderes son importantes dentro del centro de salud?				
39. ¿Usted se considera un líder dentro del centro de salud?				

## FICHA TÉCNICA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

<b>NOMBRE</b>	: <b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL</b>								
<b>ADAPTACION</b>	: Ana Flores Flores								
<b>:PROCEDENCIA</b>	: Lima- Perú								
<b>OBJETIVO</b>	: Obtener datos específicos sobre los factores de: orientación a resultados, disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, conocimiento del trabajo, calidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo.								
<b>ADMINISTRACION</b>	: Individual.								
<b>DURACION</b>	: Sin límite de tiempo. Aproximadamente de 5 a 12 minutos								
<b>APLICACION</b>	: Sujeto para mayores de 21 años para solo trabajadores ADMINISTRATIVOS Y ASISTENCIAL.								
<b>CRITERIOS DE INCLUSIÓN EN VALIDACIÓN</b>	: Todos los trabajadores contratados profesionales, que tengan vínculo laboral mínimo de seis meses en el Policlínico Víctor Panta Rodríguez, pertenecientes a ambos sexos								
<b>PUNTUACION</b>	: Calificación manual y/o computarizada.								
<b>SIGNIFICACION USOS</b>	: Dos factores, seis subfactores. : Se utiliza con fines laborales, clínicos, médicos y de investigación.								
<b>MATERIALES</b>	: Cuestionario que contienen ítems de la encuesta en hoja de respuestas.								
<b>NIVEL DE DESEMPEÑO</b>	: <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>MUY BAJO</td> <td>0 - 39</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td>40 - 65</td> </tr> <tr> <td>REGULAR</td> <td>66 - 91</td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td>92 - 117</td> </tr> </table>	MUY BAJO	0 - 39	BAJO	40 - 65	REGULAR	66 - 91	ALTO	92 - 117
MUY BAJO	0 - 39								
BAJO	40 - 65								
REGULAR	66 - 91								
ALTO	92 - 117								
<b>VALIDEZ</b>	: Mediante juicio de expertos.								
<b>CONFIABILIDAD</b>	: Para la muestra el Coeficiente de Alfa de Cronbach es de 0.91								
<b>NOMBRE ORIGINAL</b>	: Formato de Evaluación del Desempeño Laboral del Personal Contratado de Servicios del Hospital San José - Callao.								
<b>FORMATO ORIGINAL</b>	: Formato de Evaluación del Desempeño Laboral del Personal Contratado por el Régimen Especial de Contratación ADMINISTRATIVA de Servicios del Hospital San José-Callao								

93+ Mail Chat Spaces Meet

Redactar

Recibidos 185

Destacados Respuestas Enviados Borradores Mas

Etiquetas +

Buscar en el correo

Activo

11 de 587

UCV UNIVERSIDAD CAYMAHUAYAN

**SOLICITO AUTORIZACIÓN DE USO DE CUESTIONARIO** Extremo Recibidos x

**EDUARDO ARON LLATAS MIO** <eallatasm@ucvvirtual.edu.pe> para anaisf4000

Estimada Lic. Ana Flores,  
De mi especial consideración

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi saludo, asimismo teniendo presente su alto espíritu de colaboración, le solicito gentilmente la autorización para aplicar la adaptación del instrumento "Cuestionario de desempeño laboral", y nos brinde la facilidades del caso con el fin de poder utilizar el cuestionario, mi compañera y yo estaremos esperando su respuesta de considerar aceptada la presente solicitud.

Agradeciendo por anticipado la atención que brinde a la presente petición.

Saludos cordiales:  
Eduardo Aron Llatas Mío  
932741112

**Anais Flores**  
Estoy de acuerdo.

**EDUARDO ARON LLATAS MIO** <eallatasm@ucvvirtual.edu.pe> para Anais  
Recibimos su respuesta.

Vie, 16 Jun, 14:15 (hace 6 días)

sáb, 17 Jun, 11:31 (hace 5 días)

## **Anexo 04: Confiabilidad**

### **Tabla**

Confiabilidad a través del método Alpha de Cronbach de la prueba

<b>COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD</b>	
<b><i>TEST GENERAL</i></b>	<b><i>ALPHA DE CRONBACH</i></b>
Cuestionario de Desempeño Laboral (Ana Flores, 2017)	0,93

## **Anexo 05: Consentimiento Informado**

### **CONSENTIMIENTO INFORMADO**

**Título de la investigación:** Programa Motivacional para Promover el Desempeño Laboral en los colaboradores de un Centro de Salud de Ferreñafe, 2023.

**Investigadores:**

Castillo Fernandez María Fernanda

Llatas Mio Eduardo Aron

**Propósito del estudio**

Le invitamos a participar en la investigación titulada “Programa Motivacional para Promover el Desempeño Laboral en los colaboradores de un Centro de Salud de Ferreñafe, 2023.”, cuyo objetivo es determinar el efecto de un programa de motivación en el desempeño laboral de dicho centro médico. Esta investigación es desarrollada por estudiantes de pregrado de la carrera profesional de Psicología, de la Universidad César Vallejo del campus Chiclayo, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso de la institución

La investigación tiene una gran importancia debido a su contribución a la gestión del talento humano y a la comprobación de la efectividad del programa motivacional. Esta investigación surge como respuesta a la necesidad de promover el desempeño laboral en el Centro Médico a través de un programa motivacional respaldado por expertos y fundamentado en teorías relevantes. Su enfoque científico y el uso de métodos rigurosos permiten determinar la efectividad del programa, lo que posibilita su aplicación en futuros estudios y en diferentes empresas e instituciones, brindando así beneficios más amplios y duraderos.

**Procedimiento**

Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente:

1. Se realizará una encuesta o entrevista donde se recogerán datos personales y algunas preguntas sobre la investigación titulada: “Programa Motivacional para Promover el Desempeño Laboral en los colaboradores de un Centro de Salud de Ferreñafe, 2023.”.
2. Esta encuesta o entrevista tendrá un tiempo aproximado de 30 minutos, como máximo, y se realizará en el ambiente de Psicología de un Centro de Salud de Ferreñafe..

Las respuestas al cuestionario o guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

**Participación voluntaria (principio de autonomía):**

Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Posterior a la aceptación no desea continuar puede hacerlo sin ningún problema.

**Riesgo (principio de No maleficencia):**

Indicar al participante la existencia que NO existe riesgo o daño al participar en la investigación. Sin embargo, en el caso que existan preguntas que le puedan generar incomodidad. Usted tiene la libertad de responderlas o no.

**Beneficios (principio de beneficencia):**

Se le informará que los resultados de la investigación se le alcanzará a la institución al término de la investigación. No recibirá ningún beneficio económico ni de ninguna otra índole. El estudio no va a aportar a la salud individual de la persona, sin embargo, los resultados del estudio podrán convertirse en beneficio de la salud pública.

**Confidencialidad (principio de justicia):**

Los datos recolectados deben ser anónimos y no tener ninguna forma de identificar al participante. Garantizamos que la información que usted nos brinde es totalmente Confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo custodia del investigador principal y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

**Problemas o preguntas:**

Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con los Investigadores: Castillo Fernández María Fernanda al email: [cfernandezmf@ucvvirtual.edu.pe](mailto:cfernandezmf@ucvvirtual.edu.pe), Llatas Mio Eduardo Aron al email: [eallatasm@ucvvirtual.edu.pe](mailto:eallatasm@ucvvirtual.edu.pe) y con el Docente asesor Cabanillas Palomino, Roxana al email: [cpalominoro@ucvvirtual.edu.pe](mailto:cpalominoro@ucvvirtual.edu.pe)

**Consentimiento**

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada.

Nombre y apellidos: .....

Fecha y hora: .....

## Anexo 07: Validez de Programa

### VALIDEZ DEL PROGRAMA

#### Evaluación por juicio de expertos

**Respetado juez:** Usted ha sido seleccionado para evaluar el programa “**Programa motivacional para fomentar el Desempeño Laboral**”. La evaluación del programa es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando a la **PSICOLOGÍA**. Agradecemos su valiosa colaboración.

#### 1. DATOS GENERALES DEL JUEZ

<b>Nombre del juez:</b>	Avila Diaz Alex Andres	
<b>Grado profesional:</b>	Maestría	<input checked="" type="checkbox"/>
	Doctor	<input type="checkbox"/>
<b>Área de Formación académica:</b>	Clínica	<input type="checkbox"/>
	Educativa	<input type="checkbox"/>
<b>Áreas de experiencia profesional:</b>	Organizacional	<input type="checkbox"/>
	Independiente	<input type="checkbox"/>
<b>Institución donde labora:</b>	Social	<input type="checkbox"/>
	Organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b>	2 a 4 años	<input type="checkbox"/>
	Más de 5 años	<input checked="" type="checkbox"/>

#### 2. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE LAS SESIONES DEL PROGRAMA:

Luego de la validar las actividades y metodologías utilizadas en el programa a realizar en la investigación titulada “Programa neuropsicológico para estimular las funciones cognitivas en adultos mayores víctimas de violencia psicológica, Chiclayo 2022”, se concluye que el programa:

<b>APLICA</b>	<b>MODIFICAR</b>	<b>NO APLICA</b>
---------------	------------------	------------------



N° C. Ps. P 16250

## VALIDEZ DEL PROGRAMA

### Evaluación por juicio de expertos

**Respetado juez:** Usted ha sido seleccionado para evaluar el programa “**Programa motivacional para fomentar el Desempeño Laboral**”. La evaluación del programa es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando a la **PSICOLOGÍA**. Agradecemos su valiosa colaboración.

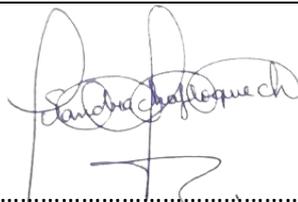
#### 1. DATOS GENERALES DEL JUEZ

<b>Nombre del juez:</b>	<b>Sandra Edith Chafloque Chávez</b>		
<b>Grado profesional:</b>	Maestría	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Doctor	<input type="checkbox"/>	
<b>Área de Formación académica:</b>	Clínica	<input checked="" type="checkbox"/>	Social <input type="checkbox"/>
	Educativa	<input checked="" type="checkbox"/>	Organizacional <input checked="" type="checkbox"/>
<b>Áreas de experiencia profesional:</b>	Clínica, educativa, organizacional		
<b>Institución donde labora:</b>	Independiente		
<b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b>	2 a 4 años	<input type="checkbox"/>	
	Más de 5 años	<input checked="" type="checkbox"/>	

#### 2. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE LAS SESIONES DEL PROGRAMA:

Luego de validar las actividades y metodologías utilizadas en el programa a realizar en la investigación titulada “Programa neuropsicológico para estimular las funciones cognitivas en adultos mayores víctimas de violencia psicológica, Chiclayo 2022”, se concluye que el programa:

<b>APLICA</b>	<b>MODIFICAR</b>	<b>NO APLICA</b>
---------------	------------------	------------------



.....  
**Ps. Sandra E. Chafloque Chávez**  
**Mg. Psicoterapia Familiar**  
**C.Ps.P: 15600**

## VALIDEZ DEL PROGRAMA

### Evaluación por juicio de expertos

**Respetado juez:** Usted ha sido seleccionado para evaluar el programa “**Programa motivacional para fomentar el Desempeño Laboral**”. La evaluación del programa es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando a la **PSICOLOGÍA**. Agradecemos su valiosa colaboración.

#### 1. DATOS GENERALES DEL JUEZ

<b>Nombre del juez:</b>	Fredilberto Castro Rodríguez		
<b>Grado profesional:</b>	Maestría	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Doctor	<input type="checkbox"/>	
<b>Área de Formación académica:</b>	Clínica	<input checked="" type="checkbox"/>	Social <input type="checkbox"/>
	Educativa	<input type="checkbox"/>	Organizacional <input type="checkbox"/>
<b>Áreas de experiencia profesional:</b>	Geriatría y Gerontología		
<b>Institución donde labora:</b>	Es salud		
<b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b>	2 a 4 años	<input type="checkbox"/>	
	Más de 5 años	<input checked="" type="checkbox"/>	

#### 2. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE LAS SESIONES DEL PROGRAMA:

Luego de validar las actividades y metodologías utilizadas en el programa a realizar en la investigación titulada “Programa neuropsicológico para estimular las funciones cognitivas en adultos mayores víctimas de violencia psicológica, Chiclayo 2022”, se concluye que el programa:

<b>APLICA</b>	<b>MODIFICAR</b>	<b>NO APLICA</b>
---------------	------------------	------------------

Mg. Fredilberto Castro Rodríguez  
PSICÓLOGO  
C. Ps. P. 11345

N° C. Ps. P 11345

**Anexo 08:** Validez de Cuestionario



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**

**Programa motivacional para promover el desempeño laboral en  
los colaboradores de un Centro de Salud de Ferreñafe, 2023**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**AUTORES:**

Castillo Fernández, María Fernanda ([orcid.org/0009-0007-0567-4249](https://orcid.org/0009-0007-0567-4249))

Llatas Mio, Eduardo Aron ([orcid.org/0009-0002-0150-5767](https://orcid.org/0009-0002-0150-5767))

**ASESOR:**

Dr. Chunga Pajares, Luis Alberto ([orcid.org/0000-0002-6424-9695](https://orcid.org/0000-0002-6424-9695))

Mg. Cabanillas Palomino, Roxana ([orcid.org/0000-0003-1360-1625](https://orcid.org/0000-0003-1360-1625))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Desarrollo Organizacional

**PIMENTEL– PERÚ**

**2023**

## CARTA DE PRESENTACIÓN

**Ávila Díaz Alex Andrés.**

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos, asimismo; hacer de su conocimiento que, siendo estudiantes de la Escuela Profesional de Psicología de la UCV, campus Chiclayo, requerimos validar el instrumento con el cual recogeremos la información necesaria para poder desarrollar una investigación denominada: **Programa motivacional para promover el desempeño laboral en los colaboradores de un Centro de Salud de Ferreñafe, 2023**, y siendo imprescindible contar con la evaluación de docentes especializados para poder aplicar el instrumento en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotado conocimiento de la variable y problemática, y sobre el cual realiza su ejercicio profesional.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Protocolo de evaluación

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que presta a la presente.

Atentamente.



---

Firma

Nombre: María Fernanda Castillo Fernández

D.N.I: 48562274

Correo: cfernandezmf@ucvvirtual.edu.pe

Celular: 935199930



---

Firma

Nombre: Eduardo Aron Llatas Mio

D.N.I: 72114162

Correo: eallatasm@ucvvirtual.edu.pe

Celular: 932741112

## **Definiciones conceptuales de la variable y sus dimensiones**

### **I. Variable: Cuestionario de Desempeño Laboral**

Se empleará un cuestionario adaptado por Ana Flores Flores en 2007 como herramienta de recolección de datos sobre el desempeño laboral. El cuestionario está compuesto por 39 preguntas que abarcan diferentes aspectos como la orientación hacia los resultados, disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, conocimiento del trabajo, calidad, precisión, trabajo en equipo y liderazgo. Los participantes responderán utilizando una escala de Likert que va del 0 al 3, donde el cero representa "nunca", el uno significa "algunas veces", el dos se refiere a "frecuentemente" y el tres indica "siempre".

### **II. Dimensiones:**

#### **Factores Actitudinales:**

Estos factores se refieren a las actitudes y disposiciones personales de un trabajador en su entorno laboral. Influyen en cómo se comporta y se relaciona con sus responsabilidades y colegas.

#### **Factores Operativos:**

Los factores operativos se centran en las habilidades y competencias técnicas que un empleado posee y utiliza en su trabajo. Estos factores son más concretos y se relacionan directamente con la ejecución de las tareas laborales.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
Dass-21	Factores Actitudinales	<b>Disciplina</b>	5. Realizo las labores de acuerdo a lo planificado. 6. Me gusta ordenar las cosas. 7. No me molesta el desorden. 8. Con que frecuencia llega tarde. 9. Falta continuamente al trabajo.	Ordinal:  Donde el cero representa "nunca", el uno significa "algunas veces", el dos se refiere a "frecuentemente" y el tres indica "siempre".
		<b>Actitud Cooperativa</b>	10. Se muestra respetuoso con los usuarios y compañeros de trabajo. 11. Brinda una adecuada orientación a los pacientes. 12. Evita los conflictos dentro del trabajo en equipo. 13. Utilizo un buen vocabulario en el trabajo. 14. Escucho la opinión de los demás.	
		<b>Iniciativa</b>	15. Propone nuevas ideas para mejorar los procesos de trabajo. 16. Se muestra asequible al cambio. 17. Es proactivo. 18. Tiene gran capacidad de resolver problemas y anticiparse a los conflictos.	
		<b>Responsabilidad</b>	19. Asume las consecuencias de las actividades realizadas en su trabajo. 20. Llega puntualmente al centro de salud. 21. ¿Persiste hasta que alcance la meta fijada?	
		<b>Orientación a Resultados</b>	01. Cuando recibo una orden cumplo con prontitud sin buscar excusas para aplazar el asunto. 02. Termina su trabajo oportunamente en los plazos señalados a función de la normatividad de la institución. 03. Cumple con las tareas que se le asigna. 04. Realiza eficazmente su trabajo.	
	Factores Operativos	<b>Conocimiento del Trabajo</b>	22. Planifica con anticipación sus actividades. 23. Hace uso de indicadores para lograr metas establecidas. 24. Se preocupa por alcanzar las metas propuestas. 25. El esfuerzo que realizas va acorde con los objetivos del centro de salud. 26. Realiza bien su trabajo y tareas relacionadas con el puesto q desempeña.	
		<b>Calidad</b>	27. No comete errores al realizar su trabajo. 28. Hace uso racional de los recursos. 29. No requiere de una supervisión frecuente en los trabajos que realiza. 30. La supervisión que requiero en el trabajo es mínima. 31. Es profesional y competente en el trabajo que realiza. 32. Se muestra cortés y educado en el trato hacia los demás. 33. Hago mi trabajo lo mejor posible.	

	<p><b>Exactitud</b></p>	<p>34. ¿Siempre se si el trabajo está bien o mal?</p>
	<p><b>Trabajo en Equipo</b></p>	<p>35. Muestra una actitud positiva para integrarse al trabajo en equipo. 36. Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo de trabajo. 37. Apoyo los programas de mejoramiento e la empresa.</p>
	<p><b>Liderazgo</b></p>	<p>38. ¿Los líderes son importantes dentro del centro de salud? 39. ¿Usted se considera un líder dentro del centro de salud?</p>

**Tabla de especificaciones / Matriz de Operacionalización**

**Certificado de validez de contenido del instrumento que mide depresión, ansiedad y estrés**

N°	INDICADOR	ÍTEMS	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias/Observaciones
			Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>Dimensión 1: Factores Actitudinales.</b>			<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
1	<b>Orientación a Resultados</b>	01. Cuando recibo una orden cumplo con prontitud sin buscar excusas para aplazar el asunto.	x		x		x		
2		02. Termina su trabajo oportunamente en los plazos señalados a función de la normatividad de la institución.	x		x		X		
3		03. Cumple con las tareas que se le asigna.	x		x		X		
4		04. Realiza eficazmente su trabajo.	x		x		x		
5	<b>Disciplina</b>	5. Realizo las labores de acuerdo a lo planificado.	x		x		x		
6		6. Me gusta ordenar las cosas.	x		x		x		
7		7. No me molesta el desorden.	x		x		x		
8		8. Con que frecuencia llega tarde.	x		x		x		
9		9. Falta continuamente al trabajo.	x		x		x		
10	<b>Actitud Cooperativa</b>	10. Se muestra respetuoso con los usuarios y compañeros de trabajo.	x		x		x		
11		11. Brinda una adecuada orientación a los pacientes.	x		x		x		
12		12. Evita los conflictos dentro del trabajo en equipo.	x		x		x		
13		13. Utilizo un buen vocabulario en el trabajo.	x		x		x		

14		14. Escucho la opinión de los demás.	x		x		x		
15	<b>Iniciativa</b>	15. Propone nuevas ideas para mejorar los procesos de trabajo.	x		x		x		
16		16. Se muestra asequible al cambio.	x		x		x		
17		17. Es proactivo.	x		x		x		
18		18. Tiene gran capacidad de resolver problemas y anticiparse a los conflictos.	x		x		x		
19	<b>Responsabilidad</b>	19. Asume las consecuencias de las actividades realizadas en su trabajo.	x		x		x		
20		20. Llega puntualmente al centro de salud.	x		x		x		
21		21. ¿Persiste hasta que alcance la meta fijada?	x		x		x		
<b>Dimensión 2: Factores Operativos.</b>			<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	Sugerencias/Observaciones
22	<b>Conocimiento del Trabajo</b>	22. Planifica con anticipación sus actividades.	x		x		x		
23		23. Hace uso de indicadores para lograr metas establecidas.	x		x		x		
24		24. Se preocupa por alcanzar las metas propuestas.	x		x		x		
25		25. El esfuerzo que realizas va acorde con los objetivos del centro de salud.	x		x		x		
26		26. Realiza bien su trabajo y tareas relacionadas con el puesto q desempeña.	x		x		x		
27	<b>Calidad</b>	27. No comete errores al realizar su trabajo.	x		x		x		
28		28. Hace uso racional de los recursos.	x		x		x		

29	<b>Calidad</b>	29. No requiere de una supervisión frecuente en los trabajos que realiza.	x		x		x	
30		30. La supervisión que requiero en el trabajo es mínima.	x		x		x	
31		31. Es profesional y competente en el trabajo que realiza.	x		x		x	
32		32. Se muestra cortés y educado en el trato hacia los demás.	x		x		x	
33		33. Hago mi trabajo lo mejor posible	x		x		x	
34	<b>Exactitud</b>	34. ¿Siempre se si el trabajo está bien o mal?	x		x		x	
35	<b>Trabajo en Equipo</b>	35. Muestra una actitud positiva para integrarse al trabajo en equipo.	x		x		x	
36		36. Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo de trabajo.	x		x		x	
37		37. Apoyo los programas de mejoramiento e la empresa.	x		x		x	
38	<b>Liderazgo</b>	38. ¿Los líderes son importantes dentro del centro de salud?	x		x		x	
39		39. ¿Usted se considera un líder dentro del centro de salud?	x		x		x	

1Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

2Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

3Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo - Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



**Firma**  
**Nombre** : Ávila Díaz Alex Andrés  
**DNI** : 41741167  
**Correo** : alandres4@hotmail.com  
**Celular** : +51-959-294-811



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**

**Programa motivacional para promover el desempeño laboral en  
los colaboradores de un Centro de Salud de Ferreñafe, 2023**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**AUTORES:**

Castillo Fernández, María Fernanda ([orcid.org/0009-0007-0567-4249](https://orcid.org/0009-0007-0567-4249))

Llatas Mio, Eduardo Aron ([orcid.org/0009-0002-0150-5767](https://orcid.org/0009-0002-0150-5767))

**ASESOR:**

Dr. Chunga Pajares, Luis Alberto ([orcid.org/0000-0002-6424-9695](https://orcid.org/0000-0002-6424-9695))

Mg. Cabanillas Palomino, Roxana ([orcid.org/0000-0003-1360-1625](https://orcid.org/0000-0003-1360-1625))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Desarrollo Organizacional

**PIMENTEL– PERÚ**

**2023**

## CARTA DE PRESENTACIÓN

**Sandra Edith Chafloque Chávez**

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos, asimismo; hacer de su conocimiento que, siendo estudiantes de la Escuela Profesional de Psicología de la UCV, campus Chiclayo, requerimos validar el instrumento con el cual recogeremos la información necesaria para poder desarrollar una investigación denominada: **Programa motivacional para promover el desempeño laboral en los colaboradores de un Centro de Salud de Ferreñafe, 2023**, y siendo imprescindible contar con la evaluación de docentes especializados para poder aplicar el instrumento en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotado conocimiento de la variable y problemática, y sobre el cual realiza su ejercicio profesional.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Protocolo de evaluación

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que presta a la presente.

Atentamente.



Firma

Nombre: María Fernanda Castillo Fernández

D.N.I: 48562274

Correo: cfernandezmf@ucvvirtual.edu.pe

Celular: 935199930



Firma

Nombre: Eduardo Aron Llatas Mio

D.N.I: 72114162

Correo: eallatasm@ucvvirtual.edu.pe

Celular: 932741112

## **Definiciones conceptuales de la variable y sus dimensiones**

### **I. Variable: Cuestionario de Desempeño Laboral**

Se empleará un cuestionario adaptado por Ana Flores Flores en 2007 como herramienta de recolección de datos sobre el desempeño laboral. El cuestionario está compuesto por 39 preguntas que abarcan diferentes aspectos como la orientación hacia los resultados, disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, conocimiento del trabajo, calidad, precisión, trabajo en equipo y liderazgo. Los participantes responderán utilizando una escala de Likert que va del 0 al 3, donde el cero representa "nunca", el uno significa "algunas veces", el dos se refiere a "frecuentemente" y el tres indica "siempre".

### **II. Dimensiones:**

#### **Factores Actitudinales:**

Estos factores se refieren a las actitudes y disposiciones personales de un trabajador en su entorno laboral. Influyen en cómo se comporta y se relaciona con sus responsabilidades y colegas.

#### **Factores Operativos:**

Los factores operativos se centran en las habilidades y competencias técnicas que un empleado posee y utiliza en su trabajo. Estos factores son más concretos y se relacionan directamente con la ejecución de las tareas laborales.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
Dass-21	Factores Actitudinales	<b>Disciplina</b>	5. Realizo las labores de acuerdo a lo planificado. 6. Me gusta ordenar las cosas. 7. No me molesta el desorden. 8. Con que frecuencia llega tarde. 9. Falta continuamente al trabajo.	Ordinal:  Donde el cero representa "nunca", el uno significa "algunas veces", el dos se refiere a "frecuentemente" y el tres indica "siempre".
		<b>Actitud Cooperativa</b>	10. Se muestra respetuoso con los usuarios y compañeros de trabajo. 11. Brinda una adecuada orientación a los pacientes. 12. Evita los conflictos dentro del trabajo en equipo. 13. Utilizo un buen vocabulario en el trabajo. 14. Escucho la opinión de los demás.	
		<b>Iniciativa</b>	15. Propone nuevas ideas para mejorar los procesos de trabajo. 16. Se muestra asequible al cambio. 17. Es proactivo. 18. Tiene gran capacidad de resolver problemas y anticiparse a los conflictos.	
		<b>Responsabilidad</b>	19. Asume las consecuencias de las actividades realizadas en su trabajo. 20. Llega puntualmente al centro de salud. 21. ¿Persiste hasta que alcance la meta fijada?	
		<b>Orientación a Resultados</b>	01. Cuando recibo una orden cumplo con prontitud sin buscar excusas para aplazar el asunto. 02. Termina su trabajo oportunamente en los plazos señalados a función de la normatividad de la institución. 03. Cumple con las tareas que se le asigna. 04. Realiza eficazmente su trabajo.	
	Factores Operativos	<b>Conocimiento del Trabajo</b>	22. Planifica con anticipación sus actividades. 23. Hace uso de indicadores para lograr metas establecidas. 24. Se preocupa por alcanzar las metas propuestas. 25. El esfuerzo que realizas va acorde con los objetivos del centro de salud. 26. Realiza bien su trabajo y tareas relacionadas con el puesto q desempeña.	
		<b>Calidad</b>	27. No comete errores al realizar su trabajo. 28. Hace uso racional de los recursos. 29. No requiere de una supervisión frecuente en los trabajos que realiza. 30. La supervisión que requiero en el trabajo es mínima. 31. Es profesional y competente en el trabajo que realiza. 32. Se muestra cortés y educado en el trato hacia los demás. 33. Hago mi trabajo lo mejor posible.	

	<b>Exactitud</b>	34. ¿Siempre se si el trabajo está bien o mal?
	<b>Trabajo en Equipo</b>	35. Muestra una actitud positiva para integrarse al trabajo en equipo. 36. Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo de trabajo. 37. Apoyo los programas de mejoramiento e la empresa.
	<b>Liderazgo</b>	38. ¿Los líderes son importantes dentro del centro de salud? 39. ¿Usted se considera un líder dentro del centro de salud?

**Tabla de especificaciones / Matriz de Operacionalización**

**Certificado de validez de contenido del instrumento que mide depresión, ansiedad y estrés**

N°	INDICADOR	ÍTEMS	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias/Observaciones
			Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>Dimensión 1: Factores Actitudinales.</b>			<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
1	<b>Orientación a Resultados</b>	01. Cuando recibo una orden cumplo con prontitud sin buscar excusas para aplazar el asunto.	X		X		X		
2		02. Termina su trabajo oportunamente en los plazos señalados a función de la normatividad de la institución.	X		X		X		
3		03. Cumple con las tareas que se le asigna.	X		X		X		
4		04. Realiza eficazmente su trabajo.	X		X		X		
5	<b>Disciplina</b>	5. Realizo las labores de acuerdo a lo planificado.	X		X		X		
6		6. Me gusta ordenar las cosas.	X		X		X		
7		7. No me molesta el desorden.	X		X		X		
8		8. Con que frecuencia llega tarde.	X		X		X		
9		9. Falta continuamente al trabajo.	X		X		X		
10	<b>Actitud Cooperativa</b>	10. Se muestra respetuoso con los usuarios y compañeros de trabajo.	X		X		X		
11		11. Brinda una adecuada orientación a los pacientes.	X		X		X		
12		12. Evita los conflictos dentro del trabajo en equipo.	X		X		X		
13		13. Utilizo un buen vocabulario en el trabajo.	X		X		X		

14		14. Escucho la opinión de los demás.	X		X		X		
15	<b>Iniciativa</b>	15. Propone nuevas ideas para mejorar los procesos de trabajo.	X		X		X		
16		16. Se muestra asequible al cambio.	X		X		X		
17		17. Es proactivo.	X		X		X		
18		18. Tiene gran capacidad de resolver problemas y anticiparse a los conflictos.	X		X		X		
19	<b>Responsabilidad</b>	19. Asume las consecuencias de las actividades realizadas en su trabajo.	X		X		X		
20		20. Llega puntualmente al centro de salud.	X		X		X		
21		21. ¿Persiste hasta que alcance la meta fijada?	X		X		X		
<b>Dimensión 2: Factores Operativos.</b>			<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	Sugerencias/Observaciones
22	<b>Conocimiento del Trabajo</b>	22. Planifica con anticipación sus actividades.	X		X		X		
23		23. Hace uso de indicadores para lograr metas establecidas.	X		X		X		
24		24. Se preocupa por alcanzar las metas propuestas.	X		X		X		
25		25. El esfuerzo que realizas va acorde con los objetivos del centro de salud.	X		X		X		
26		26. Realiza bien su trabajo y tareas relacionadas con el puesto q desempeña.	X		X		X		
27	<b>Calidad</b>	27. No comete errores al realizar su trabajo.	X		X		X		
28		28. Hace uso racional de los recursos.	X		X		X		

29	<b>Calidad</b>	29. No requiere de una supervisión frecuente en los trabajos que realiza.	X		X		X		
30		30. La supervisión que requiero en el trabajo es mínima.	X		X		X		
31		31. Es profesional y competente en el trabajo que realiza.	X		X		X		
32		32. Se muestra cortés y educado en el trato hacia los demás.	X		X		X		
33		33. Hago mi trabajo lo mejor posible	X		X		X		
34	<b>Exactitud</b>	34. ¿Siempre se si el trabajo está bien o mal?	X		X		X		
35	<b>Trabajo en Equipo</b>	35. Muestra una actitud positiva para integrarse al trabajo en equipo.	X		X		X		
36		36. Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo de trabajo.	X		X		X		
37		37. Apoyo los programas de mejoramiento e la empresa.	X		X		X		
38	<b>Liderazgo</b>	38. ¿Los líderes son importantes dentro del centro de salud?	X		X		X		
39		39. ¿Usted se considera un líder dentro del centro de salud?	X		X		X		

1Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

2Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

3Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo - Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**Firma** :   
**Nombre** : Sandra Edith Chafloque Chávez  
**DNI** : 40149533  
**Correo** : -  
**Celular** : +51 969 602 353



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**

**Programa motivacional para promover el desempeño laboral en  
los colaboradores de un Centro de Salud de Ferreñafe, 2023**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**AUTORES:**

Castillo Fernández, María Fernanda ([orcid.org/0009-0007-0567-4249](https://orcid.org/0009-0007-0567-4249))

Llatas Mio, Eduardo Aron ([orcid.org/0009-0002-0150-5767](https://orcid.org/0009-0002-0150-5767))

**ASESOR:**

Dr. Chunga Pajares, Luis Alberto ([orcid.org/0000-0002-6424-9695](https://orcid.org/0000-0002-6424-9695))

Mg. Cabanillas Palomino, Roxana ([orcid.org/0000-0003-1360-1625](https://orcid.org/0000-0003-1360-1625))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Desarrollo Organizacional

**PIMENTEL– PERÚ**

**2023**

## CARTA DE PRESENTACIÓN

**Castro Rodríguez, Fredilberto.**

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos, asimismo; hacer de su conocimiento que, siendo estudiantes de la Escuela Profesional de Psicología de la UCV, campus Chiclayo, requerimos validar el instrumento con el cual recogeremos la información necesaria para poder desarrollar una investigación denominada: **Programa motivacional para promover el desempeño laboral en los colaboradores de un Centro de Salud de Ferreñafe, 2023**, y siendo imprescindible contar con la evaluación de docentes especializados para poder aplicar el instrumento en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotado conocimiento de la variable y problemática, y sobre el cual realiza su ejercicio profesional.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Protocolo de evaluación

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que presta a la presente.

Atentamente.



Firma

Nombre: María Fernanda Castillo Fernández

D.N.I: 48562274

Correo: cfernandezmf@ucvvirtual.edu.pe

Celular: 935199930



Firma

Nombre: Eduardo Aron Llatas Mio

D.N.I: 72114162

Correo: eallatasm@ucvvirtual.edu.pe

Celular: 932741112

## **Definiciones conceptuales de la variable y sus dimensiones**

### **I. Variable: Cuestionario de Desempeño Laboral**

Se empleará un cuestionario adaptado por Ana Flores Flores en 2007 como herramienta de recolección de datos sobre el desempeño laboral. El cuestionario está compuesto por 39 preguntas que abarcan diferentes aspectos como la orientación hacia los resultados, disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, conocimiento del trabajo, calidad, precisión, trabajo en equipo y liderazgo. Los participantes responderán utilizando una escala de Likert que va del 0 al 3, donde el cero representa "nunca", el uno significa "algunas veces", el dos se refiere a "frecuentemente" y el tres indica "siempre".

### **II. Dimensiones:**

#### **Factores Actitudinales:**

Estos factores se refieren a las actitudes y disposiciones personales de un trabajador en su entorno laboral. Influyen en cómo se comporta y se relaciona con sus responsabilidades y colegas.

#### **Factores Operativos:**

Los factores operativos se centran en las habilidades y competencias técnicas que un empleado posee y utiliza en su trabajo. Estos factores son más concretos y se relacionan directamente con la ejecución de las tareas laborales.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
Dass-21	Factores Actitudinales	<b>Disciplina</b>	5. Realizo las labores de acuerdo a lo planificado. 6. Me gusta ordenar las cosas. 7. No me molesta el desorden. 8. Con que frecuencia llega tarde. 9. Falta continuamente al trabajo.	Ordinal:  Donde el cero representa "nunca", el uno significa "algunas veces", el dos se refiere a "frecuentemente" y el tres indica "siempre".
		<b>Actitud Cooperativa</b>	10. Se muestra respetuoso con los usuarios y compañeros de trabajo. 11. Brinda una adecuada orientación a los pacientes. 12. Evita los conflictos dentro del trabajo en equipo. 13. Utilizo un buen vocabulario en el trabajo. 14. Escucho la opinión de los demás.	
		<b>Iniciativa</b>	15. Propone nuevas ideas para mejorar los procesos de trabajo. 16. Se muestra asequible al cambio. 17. Es proactivo. 18. Tiene gran capacidad de resolver problemas y anticiparse a los conflictos.	
		<b>Responsabilidad</b>	19. Asume las consecuencias de las actividades realizadas en su trabajo. 20. Llega puntualmente al centro de salud. 21. ¿Persiste hasta que alcance la meta fijada?	
		<b>Orientación a Resultados</b>	01. Cuando recibo una orden cumplo con prontitud sin buscar excusas para aplazar el asunto. 02. Termina su trabajo oportunamente en los plazos señalados a función de la normatividad de la institución. 03. Cumple con las tareas que se le asigna. 04. Realiza eficazmente su trabajo.	
	Factores Operativos	<b>Conocimiento del Trabajo</b>	22. Planifica con anticipación sus actividades. 23. Hace uso de indicadores para lograr metas establecidas. 24. Se preocupa por alcanzar las metas propuestas. 25. El esfuerzo que realizas va acorde con los objetivos del centro de salud. 26. Realiza bien su trabajo y tareas relacionadas con el puesto q desempeña.	
		<b>Calidad</b>	27. No comete errores al realizar su trabajo. 28. Hace uso racional de los recursos. 29. No requiere de una supervisión frecuente en los trabajos que realiza. 30. La supervisión que requiero en el trabajo es mínima. 31. Es profesional y competente en el trabajo que realiza. 32. Se muestra cortés y educado en el trato hacia los demás. 33. Hago mi trabajo lo mejor posible.	

	<b>Exactitud</b>	34. ¿Siempre se si el trabajo está bien o mal?
	<b>Trabajo en Equipo</b>	35. Muestra una actitud positiva para integrarse al trabajo en equipo. 36. Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo de trabajo. 37. Apoyo los programas de mejoramiento e la empresa.
	<b>Liderazgo</b>	38. ¿Los líderes son importantes dentro del centro de salud? 39. ¿Usted se considera un líder dentro del centro de salud?

**Tabla de especificaciones / Matriz de Operacionalización**

**Certificado de validez de contenido del instrumento que mide depresión, ansiedad y estrés**

N°	INDICADOR	ÍTEMS	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias/Observaciones
			Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>Dimensión 1: Factores Actitudinales.</b>			<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
1	<b>Orientación a Resultados</b>	01. Cuando recibo una orden cumplo con prontitud sin buscar excusas para aplazar el asunto.	x		x		x		
2		02. Termina su trabajo oportunamente en los plazos señalados a función de la normatividad de la institución.	x		x		x		
3		03. Cumple con las tareas que se le asigna.	x		x		x		
4		04. Realiza eficazmente su trabajo.	x		x		x		
5	<b>Disciplina</b>	5. Realizo las labores de acuerdo a lo planificado.	x		x		x		
6		6. Me gusta ordenar las cosas.	x		x		x		
7		7. No me molesta el desorden.	x		x		x		
8		8. Con que frecuencia llega tarde.	x		x		x		
9		9. Falta continuamente al trabajo.	x		x		x		
10	<b>Actitud Cooperativa</b>	10. Se muestra respetuoso con los usuarios y compañeros de trabajo.	x		x		x		
11		11. Brinda una adecuada orientación a los pacientes.	x		x		x		
12		12. Evita los conflictos dentro del trabajo en equipo.	x		x		x		
13		13. Utilizo un buen vocabulario en el trabajo.	x		x		x		

14		14. Escucho la opinión de los demás.	x		x		x		
15	<b>Iniciativa</b>	15. Propone nuevas ideas para mejorar los procesos de trabajo.	x		x		x		
16		16. Se muestra asequible al cambio.	x		x		x		
17		17. Es proactivo.	x		x		x		
18		18. Tiene gran capacidad de resolver problemas y anticiparse a los conflictos.	x		x		x		
19	<b>Responsabilidad</b>	19. Asume las consecuencias de las actividades realizadas en su trabajo.	x		x		x		
20		20. Llega puntualmente al centro de salud.	x		x		x		
21		21. ¿Persiste hasta que alcance la meta fijada?	x		x		x		
<b>Dimensión 2: Factores Operativos.</b>			<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	Sugerencias/Observaciones
22	<b>Conocimiento del Trabajo</b>	22. Planifica con anticipación sus actividades.	x		x		x		
23		23. Hace uso de indicadores para lograr metas establecidas.	x		x		x		
24		24. Se preocupa por alcanzar las metas propuestas.	x		x		x		
25		25. El esfuerzo que realizas va acorde con los objetivos del centro de salud.	x		x		x		
26		26. Realiza bien su trabajo y tareas relacionadas con el puesto q desempeña.	x		x		x		
27	<b>Calidad</b>	27. No comete errores al realizar su trabajo.	x		x		x		
28		28. Hace uso racional de los recursos.	x		x		x		Puede aplicarse.

29	<b>Calidad</b>	29. No requiere de una supervisión frecuente en los trabajos que realiza.	x		x		x	
30		30. La supervisión que requiero en el trabajo es mínima.	x		x		x	
31		31. Es profesional y competente en el trabajo que realiza.	x		x		x	
32		32. Se muestra cortés y educado en el trato hacia los demás.	x		x		x	
33		33. Hago mi trabajo lo mejor posible	x		x		x	
34	<b>Exactitud</b>	34. ¿Siempre se si el trabajo está bien o mal?	x		x		x	
35	<b>Trabajo en Equipo</b>	35. Muestra una actitud positiva para integrarse al trabajo en equipo.	x		x		x	
36		36. Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo de trabajo.	x		x		x	
37		37. Apoyo los programas de mejoramiento e la empresa.	x		x		x	
38	<b>Liderazgo</b>	38. ¿Los líderes son importantes dentro del centro de salud?	x		x		x	
39		39. ¿Usted se considera un líder dentro del centro de salud?	x		x		x	

1Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

2Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

3Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo - Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Mg. Fredilberto Castro Rodríguez  
PSICÓLOGO  
C. Ps. P. 11345

**Firma** :  
**Nombre** : Fredilberto Castro Rodríguez  
**DNI** : 16468429  
**Correo** : fredilberth@hotmail.com  
**Celular** : 979743424



# PROGRAMA MOTIVACIONAL PARA FOMENTAR EL DESEMPEÑO LABORAL



# **PROGRAMA MOTIVACIONAL PARA FOMENTAR EL DESEMPEÑO LABORAL**

## **I. INTRODUCCIÓN**

En un mundo donde la atención médica es esencial para la calidad de vida de las personas, los centros de salud desempeñan un papel crucial. La ciudad de Ferreñafe, con su creciente población y demandas de atención médica en constante evolución, se enfrenta a desafíos significativos en la gestión de sus servicios de salud. La calidad de la atención proporcionada en estos centros no solo depende de las instalaciones y los recursos, sino en gran medida del desempeño de su personal. Por lo tanto, la motivación y el compromiso de los profesionales de la salud se convierten en factores críticos para el éxito de cualquier centro de salud.

Este programa ha sido diseñado con un propósito claro: inspirar y empoderar a cada miembro de nuestro equipo para alcanzar su máximo potencial y contribuir al éxito de nuestro centro de salud. A lo largo de este viaje, exploraremos las claves para impulsar la motivación, el compromiso y el desempeño laboral, creando un entorno donde todos puedan brillar y, juntos, hacer una diferencia significativa en la salud de nuestra comunidad.

## **II. ALCANCE DEL PROGRAMA**

En el marco del programa destinado a impulsar el desempeño laboral en el centro de salud de Ferreñafe, es esencial definir con precisión el alcance de la participación. Para ello, se han establecido criterios de inclusión y exclusión que permiten seleccionar a los participantes más idóneos para sacar el máximo provecho de las actividades y recursos proporcionados.

Los criterios de inclusión se han diseñado con el fin de garantizar la participación de individuos altamente comprometidos y estables en el centro médico. Estos criterios requieren que los candidatos estén dispuestos a comprometerse activamente con el programa, lo que refleja su deseo de mejorar su desempeño laboral y contribuir al éxito del centro de salud.

Además, es necesario que cuenten con un contrato laboral vigente de al menos un año, lo que asegura un compromiso a largo plazo con la institución. La antigüedad mínima de seis meses en el centro médico es otro requisito fundamental, ya que esto garantiza que los participantes estén familiarizados con el entorno, los procedimientos y las dinámicas del lugar, lo que les permitirá aprovechar al máximo las actividades del programa. Por último, se exige que proporcionen el consentimiento informado de manera voluntaria, asegurando que estén plenamente informados sobre las actividades en las que participarán y que estén de acuerdo con las mismas.

En contraste, los criterios de exclusión se han establecido para evitar la participación de individuos que podrían no ser los más adecuados para el programa. Se excluye a aquellos que no muestren disposición o interés en participar activamente en el programa. Además, los practicantes que no tengan un contrato laboral determinado no podrán participar, ya que se busca la implicación de individuos con un compromiso contractual claro. El personal administrativo que no esté relacionado con el área de la salud tampoco será considerado para la participación. Asimismo, aquellos que fueron contratados después del inicio del programa quedan excluidos, ya que no habrían tenido la oportunidad de beneficiarse de las actividades previas del mismo. Finalmente, se establece la negativa a firmar el consentimiento informado como un criterio de exclusión, ya que este consentimiento es esencial para garantizar la participación voluntaria y consciente de los individuos.

Estos criterios de inclusión y exclusión se han diseñado meticulosamente para asegurar que el programa cuente con la participación de individuos comprometidos y cualificados, lo que, sin duda, contribuirá al éxito del programa y a la mejora del desempeño laboral en el centro de salud de Ferreñafe.

### **III. PERFIL DEL FACILITADOR**

El facilitador(es) o moderador(es) a cargo de la ejecución de las sesiones del programa, deberán ser psicólogos, estudiantes de psicología de los últimos ciclos académicos, profesionales en el área de recursos humanos, y que tenga experiencia en la intervención con colaboradores. Además, deberá cumplir con un conjunto de competencias que le permitan la buena ejecución del programa, tales como manejo de equipos, comunicación asertiva y empática, deberá de tener conocimiento en el trabajo de dinámicas grupales, asimismo deberá conocer y comprender las bases teóricas de las variables por las cuales se sustenta el programa.

### **IV. OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL DEL PROGRAMA**

Cultivar un ambiente laboral en el centro médico que fomente y potencie el desempeño óptimo de los empleados a través de la comprensión y la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de logro, afiliación y poder

#### **OBJETIVO ESPECÍFICOS**

- Presentar el programa, sus objetivos y llevar a cabo un Pretest para evaluar el desempeño laboral actual de los participantes.
- Establecer metas de desempeño claras y medibles para cada colaborador del centro médico, y proporcionar reconocimiento a aquellos que alcancen o superen sus objetivos, promoviendo así la necesidad de logro.
- Promover actividades que fomenten la afiliación entre el personal, como sesiones de trabajo en grupo, capacitación en habilidades de comunicación y construcción de relaciones interpersonales sólidas.

- Brindar oportunidades para la toma de decisiones y la autonomía en tareas relacionadas con el trabajo, lo que satisfará la necesidad de poder de algunos empleados y los motivará a asumir un rol más activo en su desempeño laboral.
- Realizar una evaluación completa del programa motivacional, utilizando encuestas de satisfacción y un post-test para medir la efectividad del programa.

## **V. METODOLOGÍA**

### V.1. Ruta de implementación del programa:

El programa motivacional para fomentar el desempeño laboral está compuesto por 13 sesiones, con una duración de 45 minutos aproximadamente cada una de ellas, las cuales tendrán como finalidad determinar el efecto de un programa de motivación en el desempeño laboral en un centro de salud. En las sesiones se trabajarán las dimensiones de orientación hacia los resultados, disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, conocimiento del trabajo, calidad, precisión, trabajo en equipo y liderazgo cuyas actividades se encuentran relacionadas y tendrán como punto de partida la aplicación de un pre test para evaluar el desempeño laboral y un post test para valorar la eficacia del programa. El ambiente donde se realicen las sesiones deberá ser un espacio con buena iluminación, con una adecuada ventilación, que cumpla con los protocolos de bioseguridad adecuada, debe de ser amplio y que evite los distractores que puedan repercutir en la ejecución del programa. Cada participante debe tener el material a utilizar en cada sesión, los cuales serán proporcionados por los facilitadores o por la institución en la cual se implementa el programa.

SESIONES	TEMA	OBJETIVOS
1. "Iniciando el Camino hacia el Éxito Laboral "	Introducción a la Teoría de las Necesidades de McClelland y Pre test	Presentar el programa, sus objetivos y llevar a cabo un Pretest para evaluar el desempeño laboral actual de los participantes.
2. "Impulsando la Motivación hacia el Logro"	Necesidad del logro.	Establecer metas de desempeño claras y medibles para cada colaborador del centro médico, y proporcionar reconocimiento a aquellos que alcancen o superen sus objetivos, promoviendo así la necesidad de logro.
3. "Potenciando la Resolución Creativa de Problemas en el Ambiente Laboral"	Resolución de Problemas	
4. "Reconocimiento y Celebración de Logros en el Trabajo"	Reconocimiento y Celebración de Logros	
5. "Tiempo Valorado, Rendimiento Elevado"	Gestión del tiempo.	
6. "Potenciando metas"	Establecimiento de metas y desafíos.	
7. "Empoderamiento"	Necesidad de poder	

to en el Trabajo”		Brindar oportunidades para la toma de decisiones y la autonomía en tareas relacionadas con el trabajo, lo que satisfará la necesidad de poder de algunos empleados y los motivará a asumir un rol más activo en su desempeño laboral.
8. “Fomentando el Liderazgo a través de la Delegación”	Empoderamiento y responsabilidad.	
9. “Motivación y Liderazgo: Inspirando Equipos Efectivos”	Motivación y Liderazgo	
10. “Fortaleciendo las Conexiones Laborales”	Necesidad de afiliación	Promover actividades que fomenten la afiliación entre el personal, como sesiones de trabajo en grupo, capacitación en habilidades de comunicación y construcción de relaciones interpersonales sólidas.
11. “Colabora y Celebra: Fortaleciendo la Unión”	Trabajo en equipo y colaboración.	
12. “Comunicación Efectiva y Habilidades de Escucha en el Entorno Laboral”	Comunicación efectiva	
13. “Hacia un Futuro Brillante”	Evaluación Integral del Programa Motivacional	Realizar una evaluación completa del programa motivacional, utilizando encuestas de satisfacción y un post-

		test para medir la efectividad del programa.
--	--	--

## V.2.Recursos materiales

<b>MATERIALES</b>	<b>TOTAL</b>
Plumones	2 cajas
Hojas papel bond	1 millar
Hojas papel de color	1 millar
Lapiceros	20 unidades
Papelotes	30 unidades
Corrector	5 unidades
Cuaderno de notas	2 unidades
Limpia tipo	2 unidades
Material Audiovisual	De acuerdo a las 13 sesiones
Ficha de asistencia	13 copias
Impresora	1 equipo
Laptops	1 equipo
Proyector multimedia	1 equipo
Equipo de sonido	1 equipo

El presente programa será autofinanciado por los investigadores, quienes están a cargo de la ejecución.

### V.3.Seguimiento, monitoreo y evaluación

Durante la aplicación del programa se hará el seguimiento del mismo haciendo uso de un registro de asistencia, con la finalidad de identificar a los colaboradores del Centro de Salud que participen en cada una de las sesiones a realizarse. A su vez, el monitoreo se hará al finalizar cada sesión, a través de las actividades metacognitivas con el propósito de velar por el cumplimiento de los objetivos propuestos, así como de la adecuada realización del programa. Asimismo, la evaluación del programa se realizará a través de un pre y post test, además de una encuesta de satisfacción con el propósito de obtener un informe final sobre la evaluación de los logros obtenidos por los colaboradores, para posteriormente hacer entrega de un reconocimiento por su participación.

SESIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	MOMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	MATERIALES
1	Cultivar un ambiente laboral en el centro médico que fomente y potencie el desempeño óptimo de los empleados a través de la comprensión y la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de logro, afiliación y poder.	Presentar el programa, sus objetivos y llevar a cabo un Pretest para evaluar el desempeño laboral actual de los participantes.	<b>INICIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de los participantes y registro de asistencia.</li> <li>• Bienvenida, presentación del facilitador y los participantes.</li> <li>• Dinámica de Bienvenida: "Pelota de Playa"</li> <li>• Consentimiento informado.</li> <li>• Breve introducción al programa y sus objetivos.</li> </ul>	15min.	Cuestionario de pre-test impreso para cada participante.
			<b>DESARROLLO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del Programa.</li> <li>• Teoría de McClelland sobre la Motivación.</li> <li>• Realización del Pre-Test</li> </ul>	25min.	Papelógrafo con marcadores.  Bolígrafos y hojas de papel para los participantes.
			<b>CIERRE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolección de los cuestionarios de pre-test.</li> </ul>		Proyector.

				<ul style="list-style-type: none"><li>• Resumen de los puntos clave de la sesión.</li><li>• Agradecimiento a los participantes</li></ul>	5min.	Pelota de playa.
--	--	--	--	--	-------	------------------

## DESARROLLO DE LA SESIÓN N° 1

### I. DATOS INFORMATIVOS:

<b>NOMBRE DE LA SESIÓN</b>	“Iniciando el Camino hacia el Éxito Laboral”
<b>OBJETIVO DE LA SESIÓN</b>	Presentar el programa y sus objetivos, introducir la teoría de McClelland sobre la motivación y llevar a cabo un pretest para evaluar el desempeño laboral actual de los participantes.
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Presentación en PowerPoint.</li><li>● Cuestionario de pre-test impreso para cada participante.</li><li>● Pizarra o papelógrafo con marcadores.</li><li>● Bolígrafos y hojas de papel para los participantes.</li><li>● Proyector y pantalla (para la presentación).</li><li>● Pelota de playa.</li></ul>
<b>DURACIÓN DE LA SESIÓN</b>	45 min.

### II. MARCO TEÓRICO DE LA SESIÓN:

La Teoría de las Necesidades de McClelland, desarrollada por David McClelland en la década de 1950, se ha convertido en un marco importante en la psicología de la motivación. Numerosos autores y expertos en psicología y administración han contribuido a su comprensión y aplicación.

Necesidad de Logro: McClelland argumentó que las personas con una alta necesidad de logro son impulsadas por el deseo de sobresalir y alcanzar metas desafiantes. Según John W. Atkinson, un destacado psicólogo, esta necesidad está relacionada con el concepto de “motivación para el logro”; y se caracteriza por la preferencia de tareas moderadamente difíciles y la búsqueda de retroalimentación sobre el desempeño.

Necesidad de Afiliación: La necesidad de afiliación se refiere al deseo de establecer y mantener relaciones interpersonales cercanas. Autores como Henry Murray y David Winter han ampliado la comprensión de esta necesidad, destacando su importancia en la satisfacción de las necesidades sociales y emocionales.

Necesidad de Poder: La necesidad de poder se relaciona con el deseo de influir en otros y controlar situaciones. McClelland sugirió que existen dos formas de necesidad de poder: “poder personal” y “poder institucional”. Autores como David Winter y John W. Atkinson ha profundizado en la distinción entre estas dos formas de poder y su impacto en el comportamiento. (McClelland, D. C., 1961)

### **III. PROCEDIMIENTO**

- **INICIO (15 minutos)**

*Recepción de los participantes y registro de asistencia.*

- El facilitador (eres) da la bienvenida a todos los participantes. “Para comenzar, les agradecemos su puntualidad y compromiso al estar aquí”
- “Por favor, tómense un momento para registrarse en la lista de asistencia que está disponible en la entrada”

### *Bienvenida y presentación del facilitador y los participantes. (Ver Anexo 01)*

- “Es un placer darles la bienvenida a esta sesión. Soy [nombre del facilitador] y estaré guiándonos durante este programa.
- “Queremos crear un ambiente amigable y colaborativo. Les animo a presentarse brevemente, compartiendo su nombre y su interés en este programa”

### *Dinámica de Bienvenida: “Pelota de Plata”*

- Se le entregará a los participantes fichas para colocar sus nombres. Los jugadores están de pie en círculo. El animador/a comienza colocándose una pelota entre las piernas. Caminando como pueda, se acerca a otro/a participante y se presenta. Luego le pasa la pelota, sin tocarla con las manos. Esta persona continua el juego, hasta que todos/as se han presentado.

### *Consentimiento informado.*

- “Antes de comenzar, es esencial asegurarnos de que todos los participantes estén informados sobre el programa y consientan su participación”.
- El consentimiento informado garantiza que todos comprendan lo que implica este programa y estén de acuerdo con participar voluntariamente.
- Detallar la estructura, contenido y objetivos del programa de manera clara y comprensible.
- Dar la oportunidad a los participantes para hacer preguntas y aclarar dudas sobre el programa.
- Proporcionar formularios de consentimiento para que los participantes los revisen, comprendan y firmen.

### *Breve introducción al programa y sus objetivos.*

- “Ahora, echemos un vistazo rápido al programa que vamos a explorar juntos y sus objetivos principales”.
- “Es importante que tengan una visión general para entender cómo este programa puede beneficiarlos”.
- Resumir brevemente la estructura del programa y los temas que se abordarán.
- Establecer expectativas claras sobre lo que los participantes pueden esperar lograr al completar el programa.
- 

### ● **DESARROLLO (25 minutos):**

#### *Presentación del Programa (ver Anexo 02)*

- Explicación detallada de los objetivos del programa.
  - “Vamos a adentrarnos en una explicación detallada de los objetivos de este programa, basados en la teoría de McClelland sobre las necesidades de motivación”.
  - La teoría de McClelland nos proporciona una base sólida para entender cómo podemos impulsar nuestro desempeño laboral a través del reconocimiento y satisfacción de necesidades clave”.
  - Detallar cada objetivo del programa basado en la teoría de McClelland, como la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder.
  - Explicar cómo estos objetivos están interconectados y cómo cada uno influye en la motivación y el desempeño laboral.
- Destacar los beneficios personales y profesionales que los participantes pueden esperar.
  - “Es fundamental comprender los beneficios tangibles e intangibles que este programa puede aportar a nivel personal y profesional”.

- Enumerar y explicar los beneficios personales, como el aumento de la autoestima, la satisfacción y el crecimiento personal.
- Compartir historias de éxito de personas que han aplicado los principios de la teoría de McClelland en su vida laboral y cómo les ha beneficiado.

### *Teoría de McClelland sobre la Motivación*

- Presentación visual y discusión sobre la teoría de McClelland.
  - “Comenzaremos con una presentación visual para explorar la teoría de McClelland sobre las necesidades de motivación en el entorno laboral”.
  - Utilizar diapositivas o presentaciones interactivas para explicar los conceptos clave de la teoría de McClelland.
  - Facilitar una discusión grupal para debatir las ideas presentadas y cómo se relacionan con las experiencias personales de los participantes.
- Ejemplos prácticos para ilustrar las tres necesidades principales (logro, afiliación y poder). (**ver Anexo 03**)
  - “Ahora explicaremos ejemplos prácticos para entender cómo se manifiestan las necesidades de logro, afiliación y poder en el ámbito laboral”.
  - “Estos ejemplos nos ayudarán a conectar la teoría con situaciones reales y a aplicarla en nuestro contexto laboral”.
  - Presentar un escenario laboral y analizar cómo una persona con una fuerte necesidad de logro aborda los desafíos y metas.
  - Presentar situaciones donde la necesidad de afiliación y poder juegan un papel importante en la toma de decisiones y relaciones laborales.

- Invitar a los participantes a identificar y discutir cómo estas necesidades influyen en las interacciones laborales y las dinámicas de equipo.

#### *Realización del Pre-Test (minutos):*

- Para iniciar la actividad, se distribuirá un cuestionario de pre-test a cada participante. Se les proporcionarán instrucciones claras sobre cómo completar el cuestionario, asegurándose de que comprendan cada pregunta y el propósito de la evaluación. Se asignará un tiempo adecuado para que los participantes respondan a las preguntas con calma y precisión, garantizando que puedan expresar sus puntos de vista y opiniones de manera reflexiva.

#### ● **CIERRE (5 minutos):**

#### *Recolección de los cuestionarios de pre-test.*

- “Por favor, una vez que hayan completado los cuestionarios, pasenlos al frente o déjenlos en la mesa designada”.
- Designar un lugar central para que los participantes depositen sus cuestionarios completos.
- Asegurarse de que todos los cuestionarios sean recolectados de manera ordenada y completa.

#### *Resumen de los puntos clave de la sesión.*

- “Antes de concluir, repasemos brevemente los puntos clave que discutimos en esta sesión”.
- Destacar los aspectos más significativos, conceptos clave y herramientas presentadas durante la sesión.

*Agradecimiento a los participantes por su participación.*

- “Quiero expresar mi sincero agradecimiento a todos ustedes por su participación activa y compromiso en esta sesión”.
- Resaltar la importancia de su participación para el éxito de la sesión.

ANEXO 1



## ANEXO 2

# TEORIA DE LAS NECESIDADES

DE MC CLELLAND

## TEORÍA DE LA NECESIDADES

Necesidad  
de logro

Necesidad  
de afiliación

Necesidad  
de poder

### NECESIDAD DEL LOGRO

- Las personas con una alta necesidad de logro son impulsadas por el deseo de sobresalir.
- Alcanzar metas desafiantes.
- Asumir responsabilidad personal.
- Encontrar soluciones.



### NECESIDAD DE AFILIACIÓN

- Se refiere al deseo de establecer y mantener relaciones interpersonales cercanas.
- Tienen a preocuparse.
- Piensa en la calidad de sus relaciones.
- Su mayor objetivo es ser aceptados.



## NECESIDAD DE PODER

- Se relaciona con el deseo de influir en otros y controlar situaciones.
- Estas personas creen ganar argumentos y convencer a otros.
- Lograr la supremacía de sus propios estandares.



## ANEXO 3



SESIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	MOMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	MATERIALES
2	Cultivar un ambiente laboral en el centro médico que fomente y potencie el desempeño óptimo de los empleados a través de la comprensión y la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de logro, afiliación y poder.	Establecer metas de desempeño claras y medibles para cada colaborador del centro médico, y proporcionar reconocimiento a aquellos que alcancen o superen sus objetivos, promoviendo así la necesidad de logro.	<b>INICIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de los participantes y registro de asistencia.</li> <li>• Breve repaso de la sesión anterior y resumen del objetivo de la sesión actual.</li> <li>• Creación de un ambiente participativo y motivador.</li> </ul>	10min.	Papelógrafo con marcadores.
			<b>DESARROLLO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción a la Necesidad de Logro.</li> <li>• Ejercicios prácticos para que los participantes identifiquen sus metas.</li> <li>• Dinamica: Ruta hacia el Éxito Laboral</li> <li>• Discusión en grupos pequeños sobre la</li> </ul>	30min.	Bolígrafos y hojas de papel para los participantes.  Proyector.  Tarjetas de colores.

				importancia de estas metas. <ul style="list-style-type: none"><li>• Ejercicios y ejemplos para aplicar estas estrategias en el entorno laboral.</li></ul>		Recursos de audiovisuales. (opcional)
			<b>CIERRE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resumen de los puntos clave de la sesión.</li><li>• Agradecimiento a los participantes</li></ul>	5min.	

## DESARROLLO DE LA SESIÓN N° 2

### I. DATOS INFORMATIVOS:

<b>NOMBRE DE LA SESIÓN</b>	“Impulsando la Motivación hacia el Logro”
<b>OBJETIVO DE LA SESIÓN</b>	Establecer metas de desempeño claras y medibles para cada colaborador del centro médico, y proporcionar reconocimiento a aquellos que alcancen o superen sus objetivos, promoviendo así la necesidad de logro.
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Presentación en PowerPoint.</li><li>● Pizarra o papelógrafo con marcadores.</li><li>● Bolígrafos y hojas de papel para los participantes.</li><li>● Proyector y pantalla (para la presentación).</li><li>● Tarjetas de colores o notas adhesivas.</li></ul>
<b>DURACIÓN DE LA SESIÓN</b>	45 min.

### II. MARCO TEÓRICO DE LA SESIÓN:

La motivación de logro, desarrollada por McClelland junto con las motivaciones de afiliación y poder, se define como la tendencia de un individuo a buscar el éxito en situaciones desafiantes que representen un reto, permitiendo evaluar su desempeño. Esta motivación puede ser intrínseca o extrínseca, dependiendo de si

una persona está impulsada por el placer de realizar una actividad o por recompensas externas, como premios.

Características de las personas con alta motivación de logro incluyen su búsqueda activa del triunfo, su capacidad para ver desafíos en situaciones y su aversión a la rutina. Estas personas se esfuerzan en superar obstáculos de manera creativa y evitan depender de la suerte, confiando en su propio esfuerzo para alcanzar el éxito. Son capaces de asumir riesgos calculados, conscientes de sus capacidades, y buscan el control de su propia conducta. Establecen metas desafiantes pero alcanzables para aumentar su autoestima. Estas características son ideales para roles de liderazgo, emprendimiento y otras áreas.

Desde una perspectiva evolutiva, la motivación de logro comienza a manifestarse en los niños alrededor de los dos años de edad, cuando descubren que son capaces de hacer cosas por sí mismos. La influencia de la familia y el entorno educativo juegan un papel crucial en su desarrollo. Se ha observado que los hijos de madres que brindan afecto y apoyo emocional tienden a mostrar una mayor motivación de logro. (McClelland, D. C., 1961)

### **III. PROCEDIMIENTO**

- **INICIO (10 minutos)**

*Recepción de los participantes y registro de asistencia.*

- “Damos la bienvenida a todos los participantes. Por favor, registren su asistencia para que podamos tener un registro adecuado de su participación”.
- Asegurar que todos los participantes se hayan registrado antes de continuar con la sesión.

*Breve repaso de la sesión anterior y resumen del objetivo de la sesión actual.*

- “Antes de comenzar, hagamos un breve repaso de lo que aprendimos en la sesión anterior y cómo se conecta con el objetivo de hoy”
- Resumir brevemente los puntos clave de la sesión anterior, relacionándolos con el tema actual.

*Creación de un ambiente participativo y motivador.*

- “Queremos crear un ambiente donde todos se sientan cómodos para participar y compartir sus ideas. Sus contribuciones son valiosas.”
- “La motivación y el entusiasmo son clave para nuestro aprendizaje hoy. Animen a otros y compartan sus perspectivas libremente.”

● **DESARROLLO ( 30 minutos)**

*Introducción a la Necesidad de Logro. (ver Anexo 01)*

- Presentación visual y discusión sobre la necesidad de logro según la teoría de McClelland.
  - “Vamos a explorar visualmente la necesidad de logro según la teoría de McClelland, que es crucial para comprender la motivación en el entorno laboral.”
  - Utilizar diapositivas o presentaciones interactivas para explicar en detalle la necesidad de logro según la teoría de McClelland.
  - Facilitar una discusión grupal sobre la necesidad de logro, animando a los participantes a compartir sus percepciones y experiencias relacionadas con esta necesidad.
- Ejemplos de cómo esta necesidad influye en el comportamiento laboral.
  - “Ahora, analicemos algunos ejemplos concretos para entender cómo la necesidad de logro puede influir en nuestra conducta y desempeño en el trabajo.”

- Presentar casos laborales que ilustran cómo la necesidad de logro puede motivar a los empleados a establecer metas desafiantes y buscar el éxito.
- Permitir que los participantes planteen preguntas sobre los ejemplos presentados y ofrezcan sus interpretaciones y observaciones.

*Ejercicios prácticos para que los participantes identifiquen sus metas personales y profesionales. (ver Anexo 02)*

- “Vamos a dedicar tiempo a reflexionar sobre nuestras metas personales y profesionales, un paso importante en nuestro crecimiento y desarrollo.”
- “Estos ejercicios nos ayudarán a aclarar nuestras metas y visualizar cómo alcanzarlas.”
- Proporcionar hojas para que los participantes escriban sus metas personales y profesionales a corto y largo plazo.
- Guiarlos para que establezcan metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido (SMART).

*Dinámica: Ruta hacia el Éxito Laboral*

- En esta dinámica, los participantes se agrupan para reflexionar y compartir estrategias destinadas a mejorar la motivación y alcanzar metas laborales. Cada grupo establece una meta desafiante pero alcanzable, crea estrategias personales para lograrla y las comparte dentro del grupo. Luego, se discuten, se extraen lecciones y se identifican las estrategias más efectivas. Con base en estas estrategias, cada grupo elabora un plan de acción para aplicarlas en la consecución de sus metas laborales. Finalmente, se presentan los objetivos, estrategias y planes de acción al conjunto del grupo, seguido de una discusión grupal sobre cómo aplicar estas estrategias en sus vidas laborales. Esta dinámica fomenta el intercambio de

experiencias y proporciona estrategias prácticas para mantener la motivación y lograr metas laborales.

*Discusión en grupos pequeños sobre la importancia de que estas metas sean desafiantes pero alcanzables.*

- “Ahora, vamos a explorar juntos la importancia de establecer metas desafiantes pero alcanzables en nuestras vidas personales y laborales.”
- Dividir a los participantes en grupos pequeños, asegurando una mezcla de perspectivas y experiencias.
- Invitar a un representante de cada grupo a compartir las conclusiones y puntos clave de sus discusiones.

*Presentación de diversas estrategias para aumentar la motivación hacia el logro. (ver Anexo 03)*

- “Vamos a explorar distintas estrategias efectivas para aumentar nuestra motivación hacia el logro en el ámbito laboral.”
- “Estas estrategias son herramientas valiosas que pueden potenciar nuestro rendimiento y nuestra satisfacción en el trabajo.”
- Enumerar y explicar diversas estrategias para aumentar la motivación, como establecer metas claras y alcanzables, recibir retroalimentación, reconocer logros, etc.

*Ejercicios y ejemplos concretos para aplicar estas estrategias en el entorno laboral. (ver Anexo 04)*

- “Ahora, vamos a participar en ejercicios prácticos y revisar ejemplos concretos para que puedan aplicar estas estrategias en sus trabajos.”
- Proporcionar a los participantes escenarios y guías para aplicar las estrategias de manera práctica.

- Presentar casos o ejemplos reales que ilustran cómo individuos o empresas han aplicado con éxito estas estrategias para aumentar la motivación en el trabajo.
- Invitar a algunos participantes a compartir sus propias experiencias al aplicar estas estrategias en el pasado y cómo les ha beneficiado.

- **CIERRE (5 minutos)**

*Resumen de los puntos clave de la sesión.*

- “Voy a resumir los puntos más importantes que hemos abordado durante esta sesión.”
- Enumerar y explicar de manera concisa los aspectos más destacados de la sesión, incluyendo estrategias, conceptos clave y aprendizajes importantes.

*Agradecimiento a los participantes por su participación.*

- “Quiero expresar mi agradecimiento a cada uno de ustedes por su participación activa y contribuciones valiosas durante esta sesión”
- Agradecer al grupo en su conjunto por su participación y compromiso a lo largo de la sesión

## ANEXO 1

# MOTIVACIÓN DEL LOGRO

MC CLELLAND

1

## ¿QUÉ ES SENTIRSE MOTIVADO?

- La motivación es un proceso que nos permite adaptarnos al medio; nos activa y dirige nuestra forma de actuar hacia una meta, basada en nuestra capacidad de elegir libremente o no.
- Hay personas que necesitan constantemente de la motivación extrínseca, es decir regulada por el ambiente y el aprendizaje esperando algo a cambio: un premio o recompensa. Otras en cambio lo hacen basados en su motivación intrínseca, por el placer que les produce el mero hecho de realizar la actividad.



2

### Motivación de logro

Mc Clelland: "tendencia del sujeto a buscar el éxito en situaciones desafiantes que supongan un reto, es decir, que impliquen demostrar capacidad y que permitan evaluar el desempeño del sujeto"

3

#### CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS CON NECESIDAD DE LOGRO

*Confían plenamente en su esfuerzo como mejor aliada para conseguir el éxito.*

*Buscan el triunfo de forma activa.*

*Son capaces de asumir riesgos, pero con los pies bien en la tierra.*

*Se ocupan de buscar soluciones*

*Buscan el control de su propia conducta y se sienten seguros de sí mismos.*

4

## ANEXO 2

# MIS METAS PROFESIONALES

A CORTO PLAZO

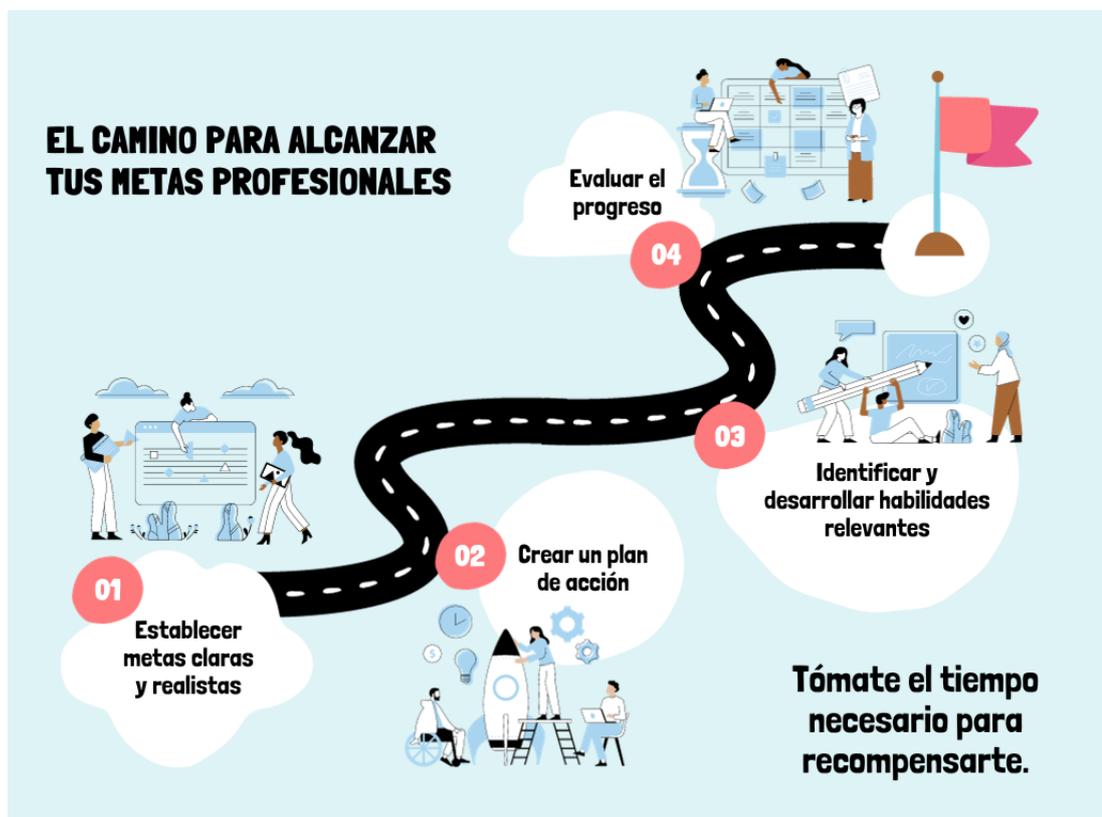
A LARGO PLAZO

# MIS METAS PERSONALES

A CORTO PLAZO

A LARGO PLAZO

## ANEXO 3



## ANEXO 4

# EJEMPLO DE CASO



Steve Jobs y el lanzamiento del iPhone: Uno de los ejemplos más icónicos de un líder con una fuerte necesidad de logro es Steve Jobs, cofundador de Apple. En 2007, Jobs presentó el primer iPhone, un dispositivo que revolucionó la industria de la telefonía móvil. A pesar de que Apple ya era una empresa exitosa en ese momento, Jobs tenía una necesidad de logro continua y quería llevar la empresa a un nuevo nivel. Estableció una meta desafiante de crear un dispositivo que combinara teléfono, reproductor de música y computadora en uno solo. A lo largo del proceso, enfrentó numerosos obstáculos, pero su determinación y necesidad de logro lo llevaron a superarlos y a lanzar con éxito el iPhone, que se convirtió en un producto icónico y un gran éxito comercial.



SESIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	MOMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	MATERIALES
3	Cultivar un ambiente laboral en el centro médico que fomente y potencie el desempeño óptimo de los empleados a través de la comprensión y la satisfacción de las necesidades	Establecer metas de desempeño claras y medibles para cada colaborador del centro médico, y proporcionar reconocimiento a aquellos que alcancen o superen sus	<b>INICIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienvenida y presentación</li> <li>• Introducción a la resolución creativa de problemas.</li> </ul>	5 min.	Papelógrafo con marcadores.
			<b>DESARROLLO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de Casos y Técnicas.</li> <li>• Discusión en grupo y aplicación de técnicas</li> <li>• Dinámica “Torre de Creatividad”</li> </ul>	35 min.	Bolígrafos y hojas de papel para los participantes.

	psicológicas básicas de logro, afiliación y poder.	objetivos, promoviendo así la necesidad de logro.	<b>CIERRE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Síntesis y Reflexión</li><li>• Agradecimiento y conclusión</li></ul>	5 min.	Reloj o temporizador.  Cinta adhesiva
--	--	--	---------------	--	--------	--

## DESARROLLO DE LA SESIÓN N° 3

### I. DATOS INFORMATIVOS:

<b>NOMBRE DE LA SESIÓN</b>	“Potenciando la Resolución Creativa de Problemas en el Ambiente Laboral”
<b>OBJETIVO DE LA SESIÓN</b>	Establecer metas de desempeño claras y medibles para cada colaborador del centro médico, y proporcionar reconocimiento a aquellos que alcancen o superen sus objetivos, promoviendo así la necesidad de logro.
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presentación en PowerPoint.</li><li>• Pizarra o papelógrafo con marcadores.</li><li>• Bolígrafos y hojas de papel para los participantes.</li><li>• Reloj, temporizador.</li><li>• Cinta adhesiva.</li></ul>
<b>DURACIÓN DE LA SESIÓN</b>	45 min.

### II. MARCO TEÓRICO DE LA SESIÓN:

La resolución efectiva de problemas es esencial en el ámbito laboral. Implica analizar situaciones, identificar obstáculos y aplicar estrategias para superarlos. La creatividad y el pensamiento crítico son componentes cruciales en este proceso, permitiendo encontrar soluciones novedosas y eficaces para los desafíos laborales.

Piaget (1970) aborda la resolución de problemas como el nivel del pensamiento formal se caracteriza por la posibilidad que tiene el sujeto de trabajar en resolución de problemas aplicando modelos de razonamiento hipotético-deductivo. El pensamiento formal se caracteriza por la incorporación de la hipótesis como esquema o categoría.

Según Furth (1971) la resolución de un problema es un acto de conocimiento, es decir una actividad, en contraste con otras actividades como la motivación, la percepción, las operaciones sensoriomotoras y las operaciones concretas; sin embargo cada una de estas son indispensables para que el sujeto se enfrente a la resolución de problemas.

### III. PROCEDIMIENTO

- **INICIO (5 minutos)**

*Bienvenida y presentación*

- Dar la bienvenida a los participantes, presentar el objetivo de la sesión y su importancia en el desarrollo profesional.
- “Buenos días/tardes a todos. Nos complace contar con su presencia en esta sesión dedicada a un aspecto fundamental para nuestro crecimiento individual y colectivo en el ámbito laboral.”
- “Durante esta sesión, exploramos a fondo la importancia de establecer metas desafiantes pero alcanzables en nuestra vida profesional y cómo pueden impulsar nuestro desempeño y motivación en el trabajo.”
- Introducir los objetivos de la sesión y su relevancia en el desarrollo profesional de los participantes.
- Establecer un ambiente motivador para el aprendizaje y la colaboración.
- “Estamos aquí para colaborar, aprender juntos y, sobre todo, para motivarnos mutuamente en nuestro viaje hacia el éxito profesional.”

- Pedir a los participantes que compartan brevemente sus expectativas sobre la sesión, fomentando la comunicación desde el principio.

### *Introducción a la resolución creativa de problemas (ver Anexo 01)*

- Explicar la importancia de la resolución creativa de problemas en el entorno laboral.
- “La resolución creativa de problemas es un pilar fundamental en cualquier entorno laboral exitoso. Nos permite adaptarnos a los cambios, encontrar soluciones innovadoras y potenciar nuestro crecimiento como profesionales.”
- “Aprender a abordar problemas desde una perspectiva creativa no solo mejora nuestro desempeño, sino que también puede generar un impacto positivo en el equipo y la organización en su conjunto.”
- Involucrar a los participantes con preguntas que los hagan reflexionar sobre situaciones en las que la creatividad fue crucial para resolver un problema.
- Introducir técnicas y estrategias para fomentar la creatividad y el pensamiento crítico en la resolución de problemas.
- “La creatividad y el pensamiento crítico pueden ser cultivados y fortalecidos. Vamos a explorar varias técnicas y estrategias que nos ayudarán a potenciar estas habilidades en la resolución de problemas laborales.”
- “Cada uno de ustedes tiene un potencial creativo innato. Ahora, vamos a descubrir cómo desbloquear y aplicar esa creatividad de manera efectiva en nuestro trabajo diario.”
- Organizar una sesión de lluvia de ideas sobre un problema laboral común.
- Animar a los participantes a expresar libremente cualquier idea que les venga a la mente, sin juicios ni críticas.

### ● **Desarrollo ( 35 minutos)**

### *Presentación de Casos y Técnicas (ver Anexo 02)*

- Presentar casos prácticos que representen problemas laborales variados.
- “Hoy vamos a sumergirnos en situaciones laborales reales que representan desafíos comunes que enfrentamos en nuestros trabajos.”
- “A través de estos casos prácticos, exploramos diversos problemas que pueden surgir en el ámbito laboral y aprenderemos a abordarlos de manera efectiva.”
- Proporcionar a los participantes casos prácticos relacionados con entornos laborales, abarcando diversas situaciones y desafíos.
- Explicar técnicas específicas de resolución creativa de problemas que podrían aplicarse a cada caso.
- “Ahora que hemos explorado estos problemas laborales, vamos a equiparnos con técnicas creativas que nos ayudarán a encontrar soluciones innovadoras y efectivas.”
- “Cada caso requiere un enfoque único y creativo para su resolución. Aprenderemos técnicas que se ajusten a estos problemas específicos.”
- Presentar varias técnicas creativas, como lluvia de ideas, pensamiento lateral, mapa conceptual, análisis morfológico, entre otras.
- Explicar cada técnica en detalle y discutir cómo se puede aplicar a los casos presentados. Permitir que los participantes practiquen estas técnicas aplicándolas a los casos y compartan sus ideas y soluciones creativas.

### *Discusión en Grupo y Aplicación de Técnicas*

- Dividir a los empleados en grupos y asignarles un caso específico.
- “Vamos a dividirnos en grupos para abordar casos reales y aplicar las técnicas creativas que hemos aprendido.”

- “Cada grupo recibirá un caso único que les desafiará a utilizar su creatividad y habilidades de resolución de problemas.”
- Dividir a los participantes en grupos pequeños, asegurándose de que haya diversidad en cada grupo.
- Asignar a cada grupo un caso específico que represente un problema laboral realista.
- Cada grupo debe analizar el caso y aplicar las técnicas de resolución creativa de problemas aprendidas para proponer soluciones.
- “Ahora, les invitamos a analizar el caso asignado, identificar los problemas clave y aplicar las técnicas creativas que hemos explorado para encontrar soluciones innovadoras.”
- “Recuerden, la creatividad es clave en este ejercicio. No tengan miedo de pensar fuera de lo convencional.”
- Proporcionar tiempo para que los grupos analicen su caso y utilicen las técnicas creativas de resolución de problemas para generar soluciones.
- Facilitar la discusión y colaboración dentro de cada grupo, animando a todos a participar activamente y contribuir con ideas creativas.
- Fomentar la discusión y la colaboración dentro de los grupos.
- “Al final de este ejercicio, cada grupo presentará sus soluciones y discutiremos juntos la diversidad de enfoques creativos que surgieron.”
- Animar a los grupos a preparar una breve presentación sobre sus soluciones y la aplicación de las técnicas creativas utilizadas.

### ***Dinámica “Torre de Creatividad” (ver Anexo 03)***

- En esta dinámica grupal, los participantes son organizados en equipos y se les plantea el desafío de construir una “torre de creatividad”; empleando elementos sencillos como papel y cinta adhesiva. Cada componente de esta estructura representa una idea creativa o estrategia para abordar un problema específico en el entorno laboral. Al concluir la construcción, cada equipo presenta su

torre, compartiendo las ideas y enfoques innovadores que han incorporado en su creación. Este ejercicio busca fomentar la creatividad, el trabajo en equipo y la aplicación práctica de soluciones novedosas a situaciones laborales.

- **Cierre (5 minutos):**

*Síntesis y Reflexión*

- Invitar a los participantes a compartir sus experiencias y aprendizajes durante la sesión.
- “Ahora, es el momento de compartir sus experiencias y lo que han aprendido durante nuestra sesión sobre resolución creativa de problemas en el entorno laboral.”
- “¿Alguno de ustedes quiere compartir algún desafío que enfrentaron al aplicar estas técnicas o algún éxito que hayan experimentado?”
- Invitar a los participantes a compartir sus experiencias, desafíos y logros al aplicar las técnicas de resolución creativa de problemas.
- Resumir las técnicas clave aprendidas y cómo pueden aplicarse en su entorno laboral.

*Agradecimiento y conclusión ( 5 minutos)*

- Agradecer a los participantes por su participación activa y compromiso durante la sesión.
- “Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a cada uno de ustedes por su participación activa y contribuciones valiosas durante nuestra sesión sobre resolución creativa de problemas.”
- Expresar un agradecimiento genuino a los participantes por su tiempo, energía y participación activa.
- Concluir resaltando la importancia de la resolución creativa de problemas en el entorno laboral y animando a la aplicación de estas habilidades en el trabajo diario.

- “Antes de concluir, quiero subrayar la relevancia fundamental de la resolución creativa de problemas en nuestros roles laborales.”
- “Los invito a aplicar estas habilidades y enfoques en su trabajo diario para impulsar la innovación y mejorar nuestras prácticas laborales.”
- Resumir los aspectos clave y beneficios de la resolución creativa de problemas en el entorno laboral.

## ANEXO 1

# RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

## RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

- La resolución efectiva de problemas es esencial en el ámbito laboral. Implica analizar situaciones, identificar obstáculos y aplicar estrategias para superarlos.
- La creatividad y el pensamiento crítico son componentes cruciales en este proceso, permitiendo encontrar soluciones novedosas y eficaces para los desafíos laborales.



## TÉCNICAS

LLUVIA DE IDEAS

MAPA CONCEPTUAL

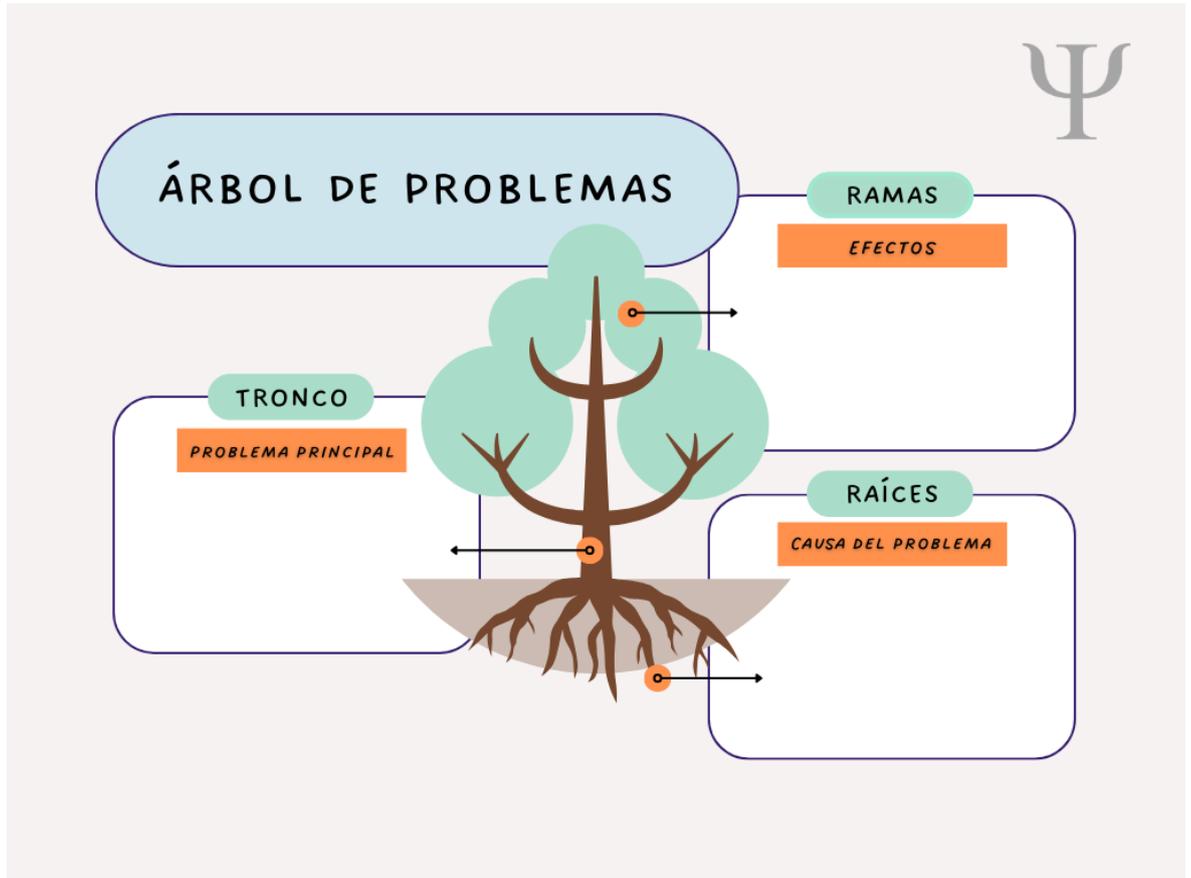
ANÁLISIS MORFOLÓGICO

DIAGRAMA DE PESCADO



# ¡MUCHAS GRACIAS!

## ANEXO 2



## ANEXO 3



SESIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	MOMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	MATERIALES
4	Cultivar un ambiente laboral en el centro médico que fomente y potencie el desempeño óptimo de los empleados a través de la comprensión y la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de logro, afiliación y poder.	Establecer metas de desempeño claras y medibles para cada colaborador del centro médico, y proporcionar reconocimiento a aquellos que alcancen o superen sus objetivos, promoviendo así la necesidad de logro.	<b>INICIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienvenida y presentación.</li> <li>• Introducción a la Relación entre Motivación y Liderazgo.</li> </ul>	5 min.	Papelógrafo con marcadores.
			<b>DESARROLLO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilos de Liderazgo Motivador.</li> <li>• Desarrollo de Habilidades de Liderazgo para Motivar.</li> <li>• Dinámica “Líder Inspirador”</li> </ul>	35 min.	Cinta adhesiva. Bolígrafos y hojas de papel para los participantes.
			<b>CIERRE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Síntesis y reflexión</li> <li>• Agradecimiento y conclusión</li> </ul>	5 min.	Reloj o cronómetro. Tarjetas o



## DESARROLLO DE LA SESIÓN N° 4

### I. DATOS INFORMATIVOS:

<b>NOMBRE DE LA SESIÓN</b>	“Reconocimiento y Celebración de Logros en el Trabajo”
<b>OBJETIVO DE LA SESIÓN</b>	Establecer metas de desempeño claras y medibles para cada colaborador del centro médico, y proporcionar reconocimiento a aquellos que alcancen o superen sus objetivos, promoviendo así la necesidad de logro.
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Presentación en PowerPoint.</li><li>● Pizarra o papelógrafo con marcadores.</li><li>● Bolígrafos y hojas de papel para los participantes.</li><li>● Tarjetas o papel para dinámica.</li><li>● Reloj o cronómetro.</li></ul>
<b>DURACIÓN DE LA SESIÓN</b>	45 min.

### II. MARCO TEÓRICO DE LA SESIÓN:

El reconocimiento efectivo es una herramienta poderosa para motivar y retener a los empleados. Es una estrategia que se utiliza para expresar aprecio, motivar a los empleados y reforzar el comportamiento deseado en la empresa. El objetivo del reconocimiento laboral es alentar a los empleados y poner en evidencia su buen desempeño y resultados comerciales positivos.

Beneficios de implementar reconocimiento: aumenta la productividad individual: cuando los empleados y su trabajo son valorados, aumenta su satisfacción y productividad; de hecho, los colaboradores felices son 88 % más productivos. Fortalece el compromiso entre colegas: el reconocimiento laboral es una técnica de comunicación poderosa, ya que además de alentar a las personas por su buen trabajo, envía un mensaje eficaz al destinatario, al equipo de trabajo y a otros empleados. Favorece la lealtad y satisfacción de los clientes: los empleados trabajarán de manera más eficiente cuando las metas de la compañía también conducen al éxito de sus intereses. Esto les hace sentir que están trabajando para alcanzar sus objetivos. Mejora la salud y el bienestar: los entornos saludables, además de fomentar una cultura organizacional positiva, permiten que los empleados se sientan bien: reportan un 15 % más de sensación de bienestar. Propicia la colaboración entre equipos: cuando existe una sana competencia y una cultura organizacional enfocada en crear equipos fuertes, la colaboración ocurre por sí sola. De esta manera, además de influir positivamente en la productividad, los empleados también unen fuerzas para alcanzar más eficazmente los objetivos de negocio.

Uno tipo de reconocimiento es el reconocimiento laboral no monetario, algunos de los ejemplos de programas de reconocimiento laboral no monetario: promoción de empleo, estar a cargo del equipo de trabajo, seguridad adicional, como consultas médicas generales en planta, lugar de estacionamiento, trofeo o medalla al mérito, desarrollo profesional interno, certificado de logros, horarios de trabajo y ubicaciones flexibles, nuevo espacio de oficina, días de descanso o almuerzo con el gerente o director ejecutivo. (Nelson, B., 2019)

### **III. PROCEDIMIENTO:**

- **Inicio( 5 minutos):**

*Bienvenida y Presentación*

- Dar la bienvenida a los participantes y presentar el objetivo de la sesión.
- “Buenos días/tardes a todos. Es un placer contar con su presencia en esta sesión dedicada a un tema crucial para nuestro crecimiento personal y el éxito organizacional.”
- Dar una cálida bienvenida a todos los participantes, enfatizando la importancia de su participación.
- Crear un ambiente positivo y abierto para la colaboración.
- “ La colaboración es clave en nuestra sesión de hoy; cada voz es valiosa para enriquecer nuestro aprendizaje colectivo.”
- Animar a los participantes a compartir algo sobre sí mismos en relación a lo desarrollado en las sesiones anteriores.

### *Introducción a la relación entre motivación y liderazgo (ver Anexo 01)*

- Explicar cómo el reconocimiento impacta la motivación, el compromiso y la retención de los empleados.
- “Vamos a explorar cómo el reconocimiento puede afectar positivamente la motivación y el compromiso de los empleados.”
- “Veremos cómo un simple gesto de reconocimiento puede tener un impacto significativo en la retención de talento en nuestra organización.”
- Compartir ejemplos de reconocimientos efectivos en el ámbito laboral y cómo han influido en la satisfacción de los empleados.
- Resaltar cómo un sistema de reconocimiento bien establecido puede influir en la cultura y el desempeño laboral.
- “Vamos a explorar cómo un sistema de reconocimiento bien diseñado puede dar forma a nuestra cultura y elevar el rendimiento de toda la organización.”
- Facilitar un análisis de casos de éxito de empresas que han implementado sistemas de reconocimiento efectivos.

- Fomentar una discusión sobre cómo podríamos implementar un sistema similar en nuestra organización y cómo impactaría en nuestra cultura y desempeño laboral.

- **Desarrollo (35 minutos):**

*Establecimiento de un Sistema de Reconocimiento (ver Anexo 02)*

- Presentar varios enfoques para establecer un sistema de reconocimiento, como reconocimientos formales e informales, premios, menciones en reuniones, etc.
- “Ahora, vamos a explorar diferentes enfoques que podemos considerar para establecer nuestro sistema de reconocimiento.”
- “Hablaemos sobre reconocimientos formales e informales, premios, menciones en reuniones y cómo adaptarlos a nuestras necesidades específicas.”
- Introducir una variedad de enfoques de reconocimiento, explicando cómo funcionan y cuándo son más efectivos.
- Mostrar ejemplos de cada enfoque y cómo se aplican en distintas situaciones laborales.
- Discutir cómo adaptar estos enfoques a la cultura y necesidades específicas de la organización.
- “Es esencial personalizar nuestros enfoques de reconocimiento para que se alineen con nuestra cultura y objetivos organizacionales.”
- “Vamos a explorar cómo podemos adaptar estas estrategias para que sean efectivas en nuestra organización”
- Dividir a los participantes en grupos y asignarles la tarea de adaptar los enfoques de reconocimiento a la cultura y necesidades de la organización.
- Cada grupo presenta sus ideas y recomendaciones al resto de los participantes.

### *Planificación de celebraciones periódicas*

- Explorar la importancia de las celebraciones periódicas para reconocer y premiar logros.
- “Ahora, vamos a explorar cómo las celebraciones periódicas pueden ser una herramienta poderosa para reconocer y premiar los logros de nuestros equipos.”
- Presentar ejemplos de celebraciones periódicas y cómo han tenido un impacto positivo en otras organizaciones.
- Facilitar una discusión sobre cómo podríamos implementar celebraciones periódicas en nuestro entorno laboral y qué tipo de eventos podrían funcionar mejor.
- Presentar ideas para planificar y organizar celebraciones efectivas que fomenten la participación y el reconocimiento.
- “Ahora vamos a sumergirnos en cómo podemos planificar y organizar celebraciones que sean auténticas y participativas.”
- Presentar estrategias y consejos para organizar celebraciones efectivas, enfocándose en la participación y el reconocimiento.
- Compartir ideas creativas para hacer que estas celebraciones sean memorables.

### *Dinámica “Estrella Brillante” (ver Anexo 03)*

- Los participantes se agrupan en equipos y cada equipo representa un departamento o área de la organización.
- Cada equipo tiene que crear una “estrella brillante” que simboliza los logros y las metas alcanzadas por su área.
- Los equipos presentan sus estrellas y explican su significado. Los demás equipos brindan retroalimentación positiva.

- **Cierre (5 minutos):**

*Síntesis y reflexión*

- Invitar a los participantes a reflexionar sobre la importancia del reconocimiento y las celebraciones en el entorno laboral.
- “Ahora, los invito a reflexionar sobre lo que hemos aprendido y cómo podemos aplicarlo en nuestro día a día.”
- Pedir a los participantes que reflexionen en parejas sobre cómo podrían aplicar lo aprendido en su lugar de trabajo.
- Resumir los puntos clave y destacar la necesidad de implementar un sistema de reconocimiento efectivo.
- “Vamos a resumir los aspectos clave que hemos explorado hoy y por qué son cruciales para nuestro éxito como equipo y organización.”
- Resumir los puntos clave sobre reconocimiento y celebraciones.
- Destacar la necesidad de implementar un sistema efectivo y constante en nuestro lugar de trabajo.

*Agradecimiento y conclusión*

- Agradecer a los participantes por su participación y compromiso.
- Quiero agradecer a cada uno de ustedes por su participación activa y sus valiosas contribuciones durante esta sesión.&quot;
- Expresar agradecimiento a los participantes por su tiempo, interacción y aportes.
- Concluir enfatizando que el reconocimiento y las celebraciones son herramientas poderosas para motivar a los empleados y mejorar el ambiente laboral. Establecer un sistema efectivo y periódico es fundamental para el éxito organizacional.
- “En conclusión, recordemos que el reconocimiento y las celebraciones no son solo eventos, son estrategias poderosas para nuestro éxito”
- Invitar a los participantes a aplicar lo aprendido y a contribuir al establecimiento de un sistema de reconocimiento en su entorno laboral.

## ANEXO 1

# Reconocimiento

LABORAL

1



## Reconocimiento laboral

Es una estrategia que se utiliza para expresar aprecio, motivar a los empleados y reforzar el comportamiento deseado en la empresa.

2

## SU OBJETIVO

Es alentar a los empleados y poner en evidencia su buen desempeño y resultados comerciales positivos.



3

## Beneficios

- Aumenta la productividad individual
- Fortalece el compromiso entre colegas
- Favorece la lealtad y satisfacción de los clientes
- Mejora la salud y el bienestar
- Propicia la colaboración entre equipos



4

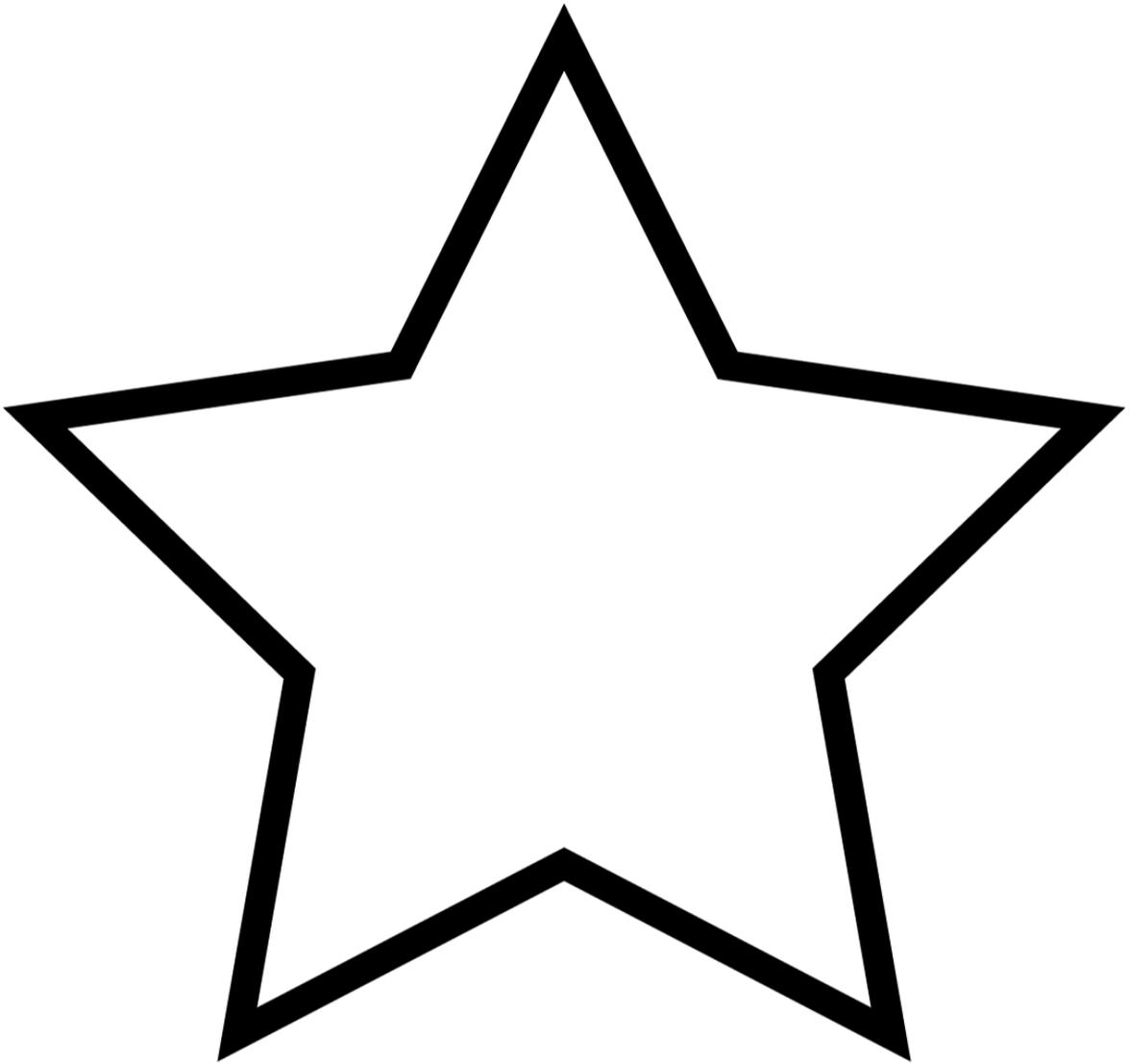
## ANEXO 2



### EJEMPLO DE RECONOCIMIENTO LABORAL NO MONETARIO

- Promoción de empleo
- Estar a cargo del equipo de trabajo
- Seguridad adicional, como consultas médicas generales.
- Lugar de estacionamiento
- Trofeo o medalla al mérito
- Desarrollo profesional interno
- Certificado de logros
- Horarios de trabajo y ubicaciones flexibles
- Nuevo espacio de oficina
- Días de descanso
- Almuerzo con el gerente o director ejecutivo

**ANEXO 3**



SESIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	MOMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	MATERIALES
5	Cultivar un ambiente laboral en el centro médico que fomente y potencie el desempeño óptimo de los empleados a través de la comprensión y la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de logro, afiliación y poder.	Establecer metas de desempeño claras y medibles para cada colaborador del centro médico, y proporcionar reconocimiento a aquellos que alcancen o superen sus objetivos, promoviendo así la necesidad de logro.	<b>INICIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar la bienvenida y explicar el propósito de la sesión.</li> <li>• Destacar la importancia de la gestión del tiempo para el rendimiento laboral.</li> <li>• Destacar cómo una buena gestión del tiempo puede mejorar la motivación.</li> </ul>	5 min.	Papelógrafo con marcadores.  Bolígrafos y hojas de papel para los participantes.  Reloj o temporizador.
			<b>DESARROLLO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas y técnicas para optimizar el uso del tiempo.</li> <li>• Planificación de actividades y establecimiento de prioridades.</li> <li>• Dinámica “Prioridades Impactantes”</li> </ul>	35 min.	
			<b>CIERRE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexión y compromisos.</li> </ul>	5 min.	

				<ul style="list-style-type: none"><li>• Agradecimiento y cierre.</li></ul>		
--	--	--	--	--	--	--

## DESARROLLO DE LA SESIÓN N° 5

### I. DATOS INFORMATIVOS:

<b>NOMBRE DE LA SESIÓN</b>	“Tiempo valorado, rendimiento elevado”
<b>OBJETIVO DE LA SESIÓN</b>	Establecer metas de desempeño claras y medibles para cada colaborador del centro médico, y proporcionar reconocimiento a aquellos que alcancen o superen sus objetivos, promoviendo así la necesidad de logro.
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Presentación en PowerPoint.</li><li>● Pizarra o papelógrafo con marcadores.</li><li>● Bolígrafos y hojas de papel para los participantes.</li><li>● Reloj, temporizador.</li></ul>
<b>DURACIÓN DE LA SESIÓN</b>	45 min.

### II. MARCO TEÓRICO DE LA SESIÓN:

La gestión efectiva del tiempo es esencial en el entorno laboral, ya que puede aumentar la productividad, reducir el estrés y mejorar el desempeño. Esto implica establecer objetivos, priorizar tareas y programar actividades de acuerdo con su importancia.

La importancia de la gestión del tiempo radica en su capacidad para aumentar la productividad, eliminar actividades improductivas, promover la salud emocional,

fortalecer los equipos de trabajo y mejorar la calidad de vida. Además, reduce errores y contribuye al cumplimiento de plazos.

Las causas de una mala gestión del tiempo incluyen la falta de organización, la postergación, la sobrecarga de actividades, la falta de comunicación efectiva, las actividades que roban tiempo, las tardanzas y la acumulación de tareas.

Las consecuencias de una gestión ineficiente del tiempo pueden incluir el síndrome de Burnout, una reducción en el rendimiento profesional, plazos vencidos, altos niveles de estrés, ansiedad y problemas de salud.

Para mejorar la gestión del tiempo, se pueden utilizar técnicas como el "Time Boxing", que divide las actividades en bloques de tiempo en un calendario semanal; la metodología SMART, que se centra en objetivos realistas, específicos, medibles, temporales y atractivos; y el principio de Eisenhower, que prioriza tareas en función de su urgencia e importancia, clasificándolas como "urgentes e importantes," "importantes pero no urgentes," "urgentes pero no importantes" y "ni urgentes ni importantes."

Estas técnicas ayudan a los profesionales a gestionar su tiempo de manera más eficaz y a mejorar su rendimiento laboral. (Ferris et. al., 2008)

### **III. PROCEDIMIENTO**

- **INICIO (5 minutos)**

*Dar la bienvenida a los empleados y explicar el propósito de la sesión.*

- “Buenos días/tardes a todos. Les agradecemos por dedicar tiempo a esta sesión, que se centra en un aspecto fundamental para nuestro rendimiento y satisfacción en el trabajo.”

- “Durante esta sesión, exploramos la importancia de la gestión efectiva del tiempo y cómo puede influir directamente en nuestra motivación y productividad laboral.”
- Dar la bienvenida a los empleados, estableciendo un ambiente amigable y participativo.
- Presentar al facilitador y resumir brevemente el propósito y objetivos de la sesión.

*Destacar la importancia de la gestión del tiempo para el rendimiento laboral y la motivación. (ver Anexo 01)*

- “Vamos a explorar por qué una gestión adecuada del tiempo es esencial para nuestro desempeño laboral y nuestra motivación en el entorno de trabajo.”
- “Comprender cómo manejar nuestro tiempo eficazmente puede impactar positivamente en nuestra productividad y, en última instancia, en nuestra satisfacción en el trabajo.”
- Detallar la importancia de la gestión del tiempo en el contexto laboral y cómo influye en nuestro rendimiento y motivación.
- Compartir datos y estadísticas que respalden la relevancia de este tema.
- 

*Destacar cómo una buena gestión del tiempo puede mejorar la motivación y el desempeño en el trabajo.*

- “Vamos a explorar cómo una buena gestión del tiempo puede actuar como un catalizador para nuestra motivación y desempeño en el ámbito laboral.”  
“Al implementar estrategias efectivas de gestión del tiempo, podemos experimentar una mejora en nuestra motivación y, en última instancia, alcanzar nuestros objetivos laborales.”

- Explicar cómo una adecuada gestión del tiempo puede aumentar la motivación y la satisfacción laboral.
- Resaltar cómo la productividad resultante de una buena gestión del tiempo Puede generar un ciclo positivo de motivación.

- **Desarrollo ( 35 minutos):**

- *Herramientas y Técnicas para Optimizar el Uso del Tiempo (ver Anexo 02)*

- Presentar varias herramientas y técnicas de gestión del tiempo, como la técnica Pomodoro, la matriz de Eisenhower y el enfoque en bloques de tiempo.
- “Hoy vamos a explorar diversas herramientas y técnicas efectivas de gestión del tiempo que pueden hacer una diferencia significativa en la forma en que abordamos nuestras tareas diarias.”
- Explicar en detalle la técnica Pomodoro, la matriz de Eisenhower y el enfoque en bloques de tiempo.
- Ilustrar cómo se utilizan estas herramientas y proporcionar ejemplos prácticos para cada una.
- Explicar cómo se utilizan estas herramientas y cómo pueden ayudar a optimizar el tiempo.
- “Vamos a profundizar en cómo utilizar estas herramientas de manera efectiva para optimizar nuestro tiempo y lograr un mejor equilibrio entre vida laboral y personal.”
- Realizar una demostración práctica de cómo usar cada herramienta en un escenario laboral común.

- *Planificación de Actividades y Establecimiento de Prioridades*

- Ofrecer pautas sobre cómo planificar actividades de manera efectiva, incluyendo la importancia de establecer metas claras.

- “La planificación efectiva es la piedra angular de una gestión del tiempo exitosa. Vamos a explorar cómo planificar nuestras actividades de manera que nos permita alcanzar nuestras metas de manera eficaz.”
- Guiar a los participantes para que reflexionen sobre sus metas personales y laborales a corto y largo plazo.
- Mostrar cómo crear un plan de acción detallado que incluya plazos y recursos necesarios.
- Enseñar a los participantes a establecer prioridades y a identificar tareas cruciales.
- “Saber qué tareas son cruciales y merecen nuestra atención prioritaria es esencial para optimizar nuestro tiempo y esfuerzo. Vamos a aprender a identificar estas tareas.”
- Presentar y explicar la Matriz de Eisenhower, que clasifica las tareas en función de su importancia y urgencia.
- Ilustrar cómo los participantes pueden usar esta herramienta para establecer prioridades.
- Pedirles que utilicen la Matriz de Eisenhower para clasificar y priorizar estas tareas.
- 

### *Dinámica “Prioridades Impactantes”*

- En la dinámica “Prioridades Impactantes”, se forman grupos pequeños de participantes. Cada grupo recibe escenarios laborales simulados. Se les pide que establezcan prioridades para las tareas presentadas en los escenarios y justifiquen sus elecciones. La dinámica fomenta la discusión y el intercambio de ideas sobre cómo determinar prioridades efectivas en situaciones laborales simuladas. El objetivo es desafiar a los participantes a analizar escenarios laborales y a comprender la importancia de tomar decisiones informadas en la gestión del tiempo y la organización de tareas.

- **Cierre (5 minutos)**

### *Reflexión y Compromisos*

- Pedir a cada participante que se comprometa a aplicar al menos una herramienta o técnica de gestión del tiempo en su rutina diaria.
- “Ahora que hemos aprendido sobre varias herramientas de gestión del tiempo, los animo a comprometerse a aplicar al menos una de ellas en su vida diaria.”
- Pedir a cada participante que elija una herramienta o técnica de gestión del tiempo que les parezca más adecuada para su situación.
- Incentivar la reflexión sobre cómo esta sesión puede influir en su motivación y desempeño laboral.
- “Es fundamental reflexionar sobre cómo lo aprendido hoy puede tener un impacto positivo en nuestra motivación y desempeño en el
- trabajo.”
- Guiar a los participantes en una reflexión individual sobre lo aprendido en la sesión y su relevancia para su trabajo.

### *Agradecimiento y Cierre*

- Agradecer a los participantes por su participación activa y su dedicación a aprender sobre la gestión efectiva del tiempo.
- “Antes de concluir, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a cada uno de ustedes por su participación activa y compromiso durante toda la sesión.”
- Reconocer individualmente a cada participante, expresando aprecio por sus contribuciones específicas durante la sesión.
- Resumir los aspectos clave discutidos y reiterar la importancia de aplicar estos conceptos en su vida laboral para lograr un rendimiento óptimo

- “Antes de concluir, permítanme resumir los aspectos clave que discutimos hoy sobre la gestión efectiva del tiempo y su relevancia en el entorno laboral.”
- Recapitular los puntos clave sobre la gestión efectiva del tiempo, incluyendo herramientas y técnicas discutidas.
- Relacionar estos puntos con experiencias laborales reales y desafíos comunes.

## ANEXO 1

# LA GESTIÓN EFECTIVA DEL TIEMPO

## LA GESTIÓN DE TIEMPO

la gestión del tiempo consiste en determinar lo que uno debe hacer para fijar objetivos, decidir qué actividades son las más importantes y darse cuenta de que otras actividades tendrán que ser programadas en base a la priorización.



## Importancia

- 01 AUMENTA LA PRODUCTIVIDAD Y EFECTIVIDAD.
- 02 REDUCE LAS ACTIVIDADES IMPRODUCTIVAS.
- 03 FOMENTA LA SALUD EMOCIONAL Y AUMENTA LA AUTOCONFIANZA.
- 04 APORTA ESFUERZO A LOS EQUIPOS DE TRABAJO.
- 05 MEJORA LA CALIDAD DE VIDA
- 06 DISMINUYE EL NÚMERO DE ERRORES.



## CAUSAS DE UNA MALA GESTIÓN DE TIEMPO

- 1 TARDANZAS Y ACUMULACIÓN DE TAREAS.
- 2 FALTA DE ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN
- 3 SOBRECARGA DE ACTIVIDADES
- 4 POSTERGACIÓN - APLAZAMIENTO
- 5 LADRONES DE TIEMPO,

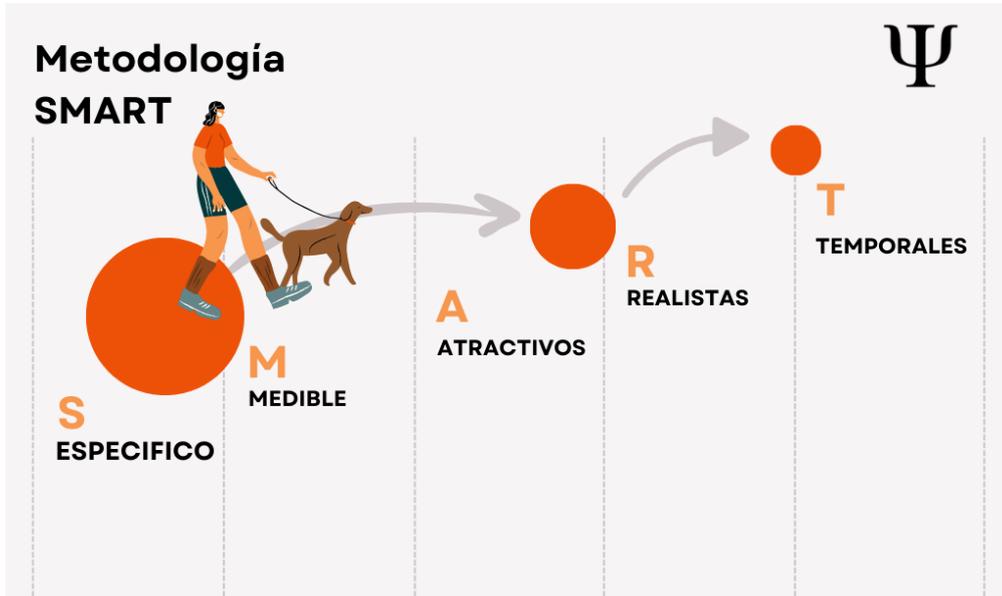
## CONSECUENCIA DE UNA INEFICIENTE GESTIÓN DEL TIEMPO

- Síndrome de Burnout
- Reducción de rendimiento profesional
- Plazos vencidos
- Altos niveles de estrés y ansiedad,



# GRACIAS

## ANEXO 2



**Calendario semanal**

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES

JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO

## CUADRO DE PRIORIDADES

**Es urgente e importante**

**Es importante pero no urgente**

**Es urgente pero no importante**

**No urgente ni importante**

SESIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	MOMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	MATERIALES
6	Cultivar un ambiente laboral en el centro médico que fomente y potencie el desempeño óptimo de los empleados a través de la comprensión y la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de logro, afiliación y poder.	Establecer metas de desempeño claras y medibles para cada colaborador del centro médico, y proporcionar reconocimiento a aquellos que alcancen o superen sus objetivos, promoviendo así la necesidad de logro.	<b>INICIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienvenida y presentación</li> <li>• Recepción de los participantes y registro de asistencia.</li> <li>• Introducir la importancia de establecer metas desafiantes.</li> <li>• Destacar la necesidad de logro</li> </ul>	10min.	Papelógrafo con marcadores.
			<b>DESARROLLO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de Metas Individuales</li> <li>• Dinámica “Mapa de Metas”</li> <li>• Presentación y Compartición de Mapas</li> </ul>	30min.	Bolígrafos y hojas de papel para los participantes.  Proyector.
			<b>CIERRE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentación y Compromisos</li> <li>• Agradecimiento y</li> </ul>	5min.	Tarjetas adhesivas de colores.

				Motivación		
--	--	--	--	------------	--	--

## DESARROLLO DE LA SESIÓN N° 6

### I. DATOS INFORMATIVOS:

<b>NOMBRE DE LA SESIÓN</b>	“Potenciando metas”
<b>OBJETIVO DE LA SESIÓN</b>	Establecer metas de desempeño claras y medibles para cada colaborador del centro médico, y proporcionar reconocimiento a aquellos que alcancen o superen sus objetivos, promoviendo así la necesidad de logro.
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Presentación en PowerPoint.</li><li>● Pizarra o papelógrafo con marcadores.</li><li>● Bolígrafos y hojas de papel para los participantes.</li><li>● Tarjetas adhesivas de colores</li></ul>
<b>DURACIÓN DE LA SESIÓN</b>	45 min.

### II. MARCO TEÓRICO DE LA SESIÓN:

Esto se basa en la teoría de McClelland, y nos enfocaremos en la necesidad de logro y cómo establecer metas desafiantes puede satisfacer esta necesidad y mejorar el desempeño laboral. Es importante que las personas tengan ciertos objetivos y metas por lograr, que sean razonables y realistas.

Edwin Locke (1938) es un psicólogo estadounidense internacionalmente conocido por ser pionero en postular la denominada teoría de fijación de metas, especialista en temáticas tan diversas como la motivación y la satisfacción en el trabajo.

Edwin Locke define una meta como aquello que una persona se esfuerza por conseguir. Las metas son importantes para el ser humano ya que motivan y guían sus actos. Así, según la teoría de Locke, la intención de alcanzar metas es una fuente básica de motivación para el ser humano.

Según la teoría de fijación de metas de Edwin Locke, las personas buscan y crean sus propias metas mediante las decisiones previas adecuadas. Una vez establecidas las metas, las personas se comprometen para alcanzarlas.

Según E. Locke la autoeficacia es la creencia de la persona de que es capaz de desarrollar una determinada tarea, o por ende, alcanzar una determinada meta. A mayor autoeficacia, mayor confianza en las habilidades que permitirán alcanzar tal meta. La motivación aumentará si la persona muestra autoeficacia, es decir, si piensa que sus comportamientos le llevarán a alcanzar la meta que se propuso. Así, se producirá una retroalimentación entre conducta, meta y éxito.

Según Locke, las condiciones de las metas son que: deben ir desde simples a complejas, y alcanzarse de forma gradual. Deben ser claras y establecer el nivel de desempeño que requieran, así como la recompensa que proporcionan. Deben considerar las diferencias individuales de las personas.

Funciones de las metas: Ayudan a centrar la acción y la atención a la tarea. Movilizan la energía, los recursos y el esfuerzo del individuo. Aumentan la persistencia y la perseverancia. Ayudan a elaborar estrategias. (Locke, E. A., & Latham, G. P., 2002)

### **III. PROCEDIMIENTO**

- **INICIO (10 minutos)**

*Dar la bienvenida a los empleados y explicar el propósito de la sesión.*

- “¡Bienvenidos a todos! Nos complace tenerlos aquí en esta sesión sobre mejora del desempeño laboral a través del establecimiento de metas desafiantes.”
- “Hoy nos enfocaremos en cómo establecer metas adecuadas puede marcar la diferencia en nuestro rendimiento laboral y, en última instancia, en nuestro crecimiento profesional.”
- Presentar al facilitador y brindar una breve introducción sobre el propósito de la sesión.
- Establecer un ambiente acogedor y abierto para que los empleados se sientan cómodos para participar activamente.

*Recepción de los participantes y registro de asistencia.*

- “Por favor, registren su asistencia para tener un registro preciso de todos los participantes.”
- “Agradecemos su puntualidad y participación activa.”
- Asegurarse de que todos los participantes se registren antes de continuar con la sesión.

*Introducir la importancia de establecer metas desafiantes alineadas con las necesidades individuales de logro para mejorar el desempeño laboral. (ver Anexo 01)*

- “Vamos a explorar por qué establecer metas desafiantes es fundamental para nuestro crecimiento y éxito en el ámbito laboral.”

- Explicar en detalle la importancia de establecer metas desafiantes y cómo estas están relacionadas con las necesidades individuales de logro.

*Destacar la necesidad de logro y cómo esta puede ser impulsada mediante el establecimiento de metas específicas.*

- “La necesidad de logro es una fuerza poderosa que impulsa nuestro rendimiento y nuestro deseo de superarnos a nosotros mismos.”
- “Vamos a explorar cómo el establecimiento de metas específicas y desafiantes puede alimentar esta necesidad y generar un impacto positivo en nuestro desempeño laboral.”
- Destacar cómo establecer metas específicas y desafiantes puede satisfacer esta necesidad y generar un mayor compromiso y rendimiento laboral.
- 

- **Desarrollo (30 minutos):**

*Identificación de Metas Individuales (ver Anexo 02)*

- Pedir a cada empleado que reflexione sobre sus metas personales y profesionales.
- “Vamos a tomarnos un momento para reflexionar sobre nuestras metas personales y profesionales. ¿Qué es lo que te gustaría lograr en tu vida, tanto en el ámbito personal como en tu carrera?”
- Proporcionar a cada empleado tiempo para reflexionar en silencio sobre sus metas personales y profesionales.
- Pedirles que escriban sus metas en un papel y expliquen brevemente por qué son importantes para ellos.
- Ayudar a los empleados a definir metas desafiantes y alcanzables que estén alineadas con su necesidad de logro.

- “Ahora que hemos identificado nuestras metas, vamos a trabajar en definir las de manera más específica y desafiante. ¿Cómo podemos hacer que estas metas sean alcanzables y motivadoras para ti?”
- Guiar a los colaboradores para que analicen sus metas y las descomponen en objetivos más pequeños y específicos.

### *Dinámica “Mapa de Metas”*

- En esta actividad, cada colaborador recibirá tarjetas adhesivas de colores y un papel en blanco de tamaño considerable. Se les animará a representar sus metas de manera visual en este lienzo en blanco, utilizando imágenes, palabras clave y símbolos. Esta representación gráfica será conocida como el “Mapa de Metas”. La originalidad y la creatividad serán fomentadas, alentándolas a plasmar sus aspiraciones de una forma única y personal.

### *Presentación y Compartición de Mapas*

- Invitar a cada empleado a compartir su “Mapa de Metas” con el grupo.
- “Ahora que han tenido tiempo para crear sus Mapas de Metas, los invitamos a compartir sus representaciones con el grupo. Este es un momento valioso para compartir inspiración y motivación entre ustedes”
- Invitar a cada empleado a mostrar su “Mapa de Metas” al grupo.
- Explicar brevemente las metas representadas y por qué son importantes para ellos.
- Después de compartir sus mapas, tómense un momento para explicar por qué eligieron esas metas y qué significan para ustedes. Esto nos ayudará a entender mejor sus motivaciones.
- Pedirles que expliquen brevemente las imágenes, palabras y símbolos utilizados y cómo están relacionados con sus metas.
- Animar a los compañeros a hacer preguntas y proporcionar comentarios constructivos sobre los Mapas de Metas presentados.

- **Cierre (5 minutos):**

*Retroalimentación y Compromisos (ver Anexo 03)*

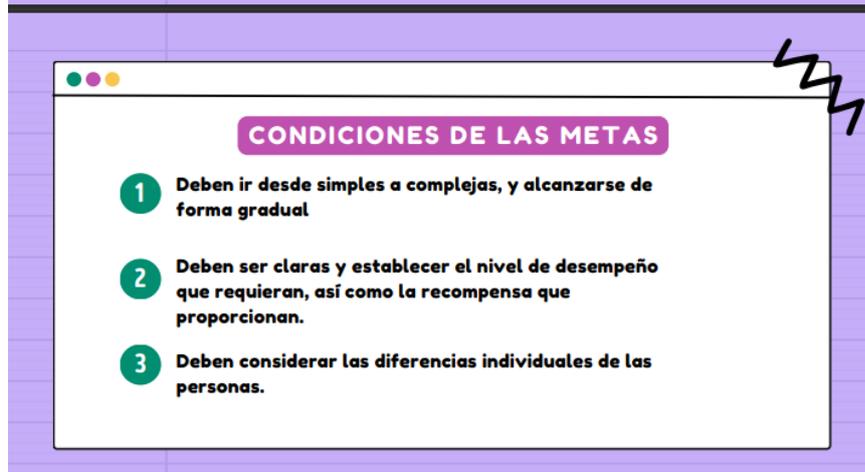
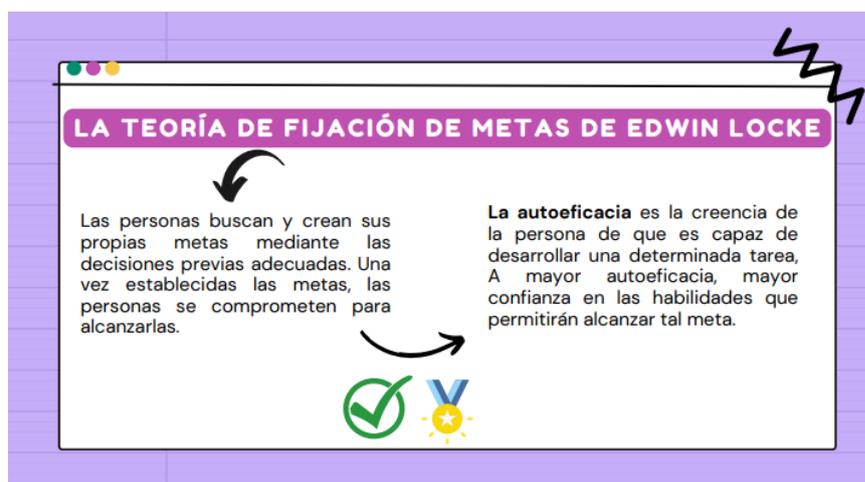
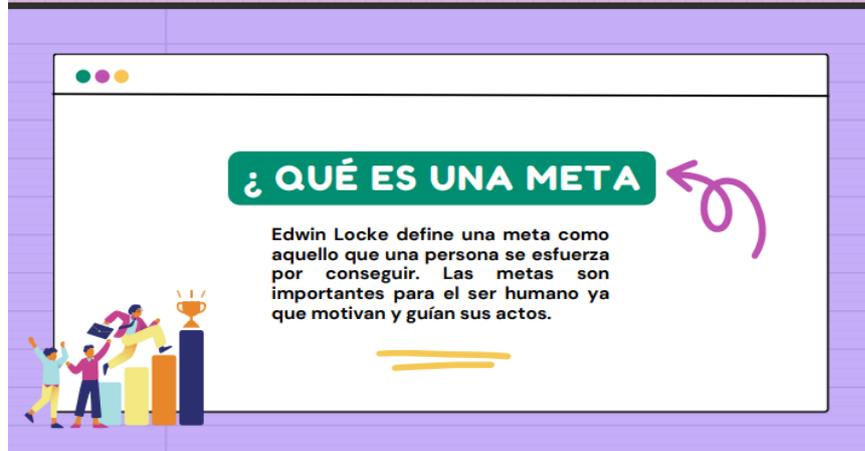
- Explicar la importancia de la retroalimentación constante en el progreso hacia las metas.
- “La retroalimentación constante es como un faro que guía tu camino hacia tus metas. Nos permite saber si estamos en la dirección correcta o si necesitamos ajustar nuestro rumbo para alcanzar nuestras metas de manera efectiva.”
- Comprometer a cada empleado a establecer un sistema de seguimiento y retroalimentación para evaluar su progreso periódicamente.
- “Un sistema de seguimiento y retroalimentación es como un GPS para tus metas. Te ayuda a mantenerte en el camino correcto, a identificar obstáculos y a celebrar tus logros en el camino hacia tus metas.”
- Comprometer a los empleados a implementar su sistema de seguimiento y a realizar evaluaciones periódicas.

*Agradecimiento y Motivación*

- Agradecer a los empleados por su participación activa.
- “Quiero expresar mi sincero agradecimiento a cada uno de ustedes por su participación activa y compromiso en esta sesión. Su contribución es esencial para hacer de esto un espacio efectivo y enriquecedor para todos”.
- Destacar logros específicos de cada empleado durante la sesión.
- Resaltar su participación y aportaciones positivas que hayan enriquecido la dinámica de la sesión.
- Motivar a los empleados a trabajar hacia el logro de sus metas y expresar confianza en su capacidad para hacerlo.

- “Creemos firmemente en el potencial de cada uno de ustedes para alcanzar sus metas y aspiraciones. Su determinación y habilidades son herramientas poderosas que les ayudarán en el camino hacia el éxito.”
- Pedir a los colaboradores que compartan sus fortalezas y logros pasados que les han llevado a donde están hoy.
- Realzar esos logros y recalcar cómo estas fortalezas serán clave para alcanzar sus metas futuras.

## ANEXO 1



<p><b>FUNCIONES DE LAS METAS</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• AYUDAN A CENTRAR LA ACCIÓN Y LA ATENCIÓN A LA TAREA.</li><li>• MOVILIZAN LA ENERGÍA, LOS RECURSOS Y EL ESFUERZO DEL INDIVIDUO.</li><li>• AUMENTAN LA PERSISTENCIA Y LA PERSEVERANCIA.</li><li>• AYUDAN A ELABORAR ESTRATEGIAS.</li></ul>
--	--

<p><b>MUCHAS GRACIAS</b></p> 
--

**ANEXO 2**

**¿QUÉ ES LO QUE TE GUSTARÍA  
LOGRAR EN TU VIDA, TANTO EN EL  
ÁMBITO PERSONAL COMO EN TU  
CARRERA?"**

### **ANEXO 3**

**La retroalimentación constante es como un faro que guía tu camino hacia tus metas. Nos permite saber si estamos en la dirección correcta o si necesitamos ajustar nuestro rumbo para alcanzar nuestras metas de manera efectiva.**

SESIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	MOMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	MATERIALES
7	Cultivar un ambiente laboral en el centro médico que fomente y potencie el desempeño óptimo de los empleados a través de la comprensión y la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de logro, afiliación y poder.	Promover actividades que fomenten la afiliación entre el personal, como sesiones de trabajo en grupo, capacitación en habilidades de comunicación y construcción de relaciones interpersonales sólidas.	<p><b>INICIO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienvenida y presentación</li> <li>• Recepción de los participantes y registro de asistencia.</li> <li>• Breve repaso de la sesión anterior y resumen del objetivo de la sesión actual.</li> <li>• Pregunta Inicial: Se hace una pregunta inicial para activar la reflexión.</li> </ul>	10min.	<p>Papelógrafo con marcadores.</p> <p>Bolígrafos y hojas de papel para los participantes.</p>
			<p><b>DESARROLLO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos de poder en el Trabajo</li> <li>• Ejercicio Grupal</li> <li>• Identificación de Formas Saludables de ejercer el Poder</li> <li>• Role-Playing.</li> <li>• Ejercicios y ejemplos para</li> </ul>	30min.	<p>Proyector.</p> <p>Hojas de papel.</p>

				aplicar estas estrategias en el entorno laboral.		Material impreso.
			<b>CIERRE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resumen y reflexión</li><li>• Evaluación de la sesión.</li></ul>	5min.	

## DESARROLLO DE LA SESIÓN N° 7

### I. DATOS INFORMATIVOS:

<b>NOMBRE DE LA SESIÓN</b>	“Empoderamiento en el Trabajo”
<b>OBJETIVO DE LA SESIÓN</b>	Promover actividades que fomenten la afiliación entre el personal, como sesiones de trabajo en grupo, capacitación en habilidades de comunicación y construcción de relaciones interpersonales sólidas.
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Presentación en PowerPoint.</li><li>● Pizarra o papelógrafo con marcadores.</li><li>● Bolígrafos y hojas de papel para los participantes.</li><li>● Material impreso</li></ul>
<b>DURACIÓN DE LA SESIÓN</b>	45 min.

### II. MARCO TEÓRICO DE LA SESIÓN:

La teoría de David McClelland, desarrollada en 1961, se centra en la necesidad de poder y cómo influye en el comportamiento de las personas en el entorno laboral. McClelland define la necesidad de poder como una fuerza interna que impulsa a las personas a buscar puestos de liderazgo y ejercer influencia sobre los demás.

Las personas con una alta necesidad de poder se caracterizan por ser dominantes y desean tener control sobre su entorno. Son competitivas y creen que ganar a los

demás les proporcionará reconocimiento y estatus. Su principal objetivo es destacar sobre los demás y tener influencia sobre ellos. Sin embargo, cuando esta necesidad de poder se enfoca más en influir que en lograr resultados, puede tener un impacto negativo en toda la organización.

McClelland identifica dos formas en que la necesidad de poder se manifiesta. La primera es la "Necesidad de Poder Personal", que implica buscar poder para satisfacer necesidades personales, como el reconocimiento y el control. Las personas con esta necesidad pueden ser líderes efectivos, pero su uso del poder puede variar en términos de ética, dependiendo de sus motivaciones.

La segunda forma es la "Necesidad de Poder Institucional", que busca poder con el propósito de influir en el bienestar de una organización o grupo. Aquí, el poder se utiliza para lograr metas colectivas y beneficios compartidos.

Es importante tener en cuenta que un exceso de necesidad de poder personal puede llevar a una dirección autoritaria que no aprovecha el potencial humano de la organización. La habilidad para comunicarse, escuchar y trabajar en equipo es esencial para canalizar de manera efectiva esta necesidad de poder en un entorno laboral, y para lograr un equilibrio entre el liderazgo eficaz y la colaboración. (McClelland, D. C., 1961).

### **III. PROCEDIMIENTO**

- **INICIO (10 minutos)**

*Bienvenida y Presentación*

- El facilitador (es) da la bienvenida a los participantes y se presenta el tema de la sesión.
- “Buenos días/tardes a todos. Les doy la más cordial bienvenida a esta sesión.”

- Presentar el tema de la sesión, su relevancia y cómo está conectado con el desarrollo profesional y personal de los participantes.

### *Recepción de los participantes y registro de asistencia.*

- “Por favor, registren su asistencia para tener un registro preciso de todos los participantes.”
- “Agradecemos su puntualidad y participación activa.”
- Asegurarse de que todos los participantes se registren antes de continuar con la sesión.
- 

### *Breve repaso de las sesiones anteriores y resumen del objetivo de la sesión actual.*

- “Antes de entrar en el tema de hoy, hagamos un breve repaso de lo que hemos cubierto en sesiones anteriores.”
- Resumir brevemente los puntos clave de las sesiones anteriores y cómo se conectan con el tema actual.

### *Pregunta Inicial:*

- El facilitador(es) hace una pregunta inicial para activar la reflexión: “¿Qué significa el poder en el trabajo para ti?”
- “Comenzamos nuestra sesión con una pregunta que nos invite a reflexionar.”
- “La pregunta inicial es: ‘¿Qué significa el poder en el trabajo para ti?’
- Fomentar la discusión y el intercambio de ideas, alentando a todos a expresar sus opiniones y perspectivas sobre el tema.

- **Desarrollo ( 30 minutos)**

*Tipos de Poder en el Trabajo (ver Anexo 01)*

- El facilitador(es ) presenta información sobre los diferentes tipos de poder en el trabajo, como el poder coercitivo, el poder de recompensa, el poder legítimo, el poder de referencia y el poder de experto. Se alienta la participación y las preguntas.
- “Hoy vamos a explorar los diversos tipos de poder que se pueden encontrar en el entorno laboral.”
- “Comprender estos tipos de poder nos permitirá discernir cómo influyen en las dinámicas de trabajo y las relaciones entre colegas.”
- Explicar cada tipo de poder en el trabajo: coercitivo, de recompensa, legítimo, de referencia y de experto.
- Invitar a los participantes a compartir ejemplos que hayan experimentado o presenciado en su entorno laboral relacionados con los tipos de poder presentados.
- Fomentar preguntas y discusiones para aclarar dudas y enriquecer la comprensión.

*Ejercicio Grupal*

- Los participantes se dividen en grupos pequeños y se les asigna un tipo de poder. Deben discutir ejemplos de cómo ese tipo de poder puede manifestarse en el trabajo y compartir sus ideas con el grupo completo.
- “Ahora nos dividiremos en grupos pequeños para un ejercicio que nos ayudará a aplicar lo que acabamos de aprender.”
- “Cada grupo explorará un tipo de poder y discutirá ejemplos de cómo se manifiesta en el trabajo.”
- Asignar a cada grupo uno de los tipos de poder: coercitivo, de recompensa, legítimo, de referencia o de experto.

- Pedir a cada grupo que discuta ejemplos concretos de cómo ese tipo de poder puede manifestarse en el entorno laboral.
- Permitir que cada grupo comparta sus ideas y ejemplos con el grupo completo.

### *Identificación de Formas Saludables de Ejercer el Poder (ver Anexo 02)*

- Se fomenta la discusión sobre cómo se puede ejercer el poder de manera saludable y ética en el entorno laboral. Se exploran ejemplos positivos y negativos.
- “Ahora explicaremos cómo podemos ejercer el poder de manera saludable y ética en nuestro lugar de trabajo.”
- “Es fundamental comprender cómo aplicar estos tipos de poder de una manera que promueva relaciones positivas y un ambiente de trabajo armonioso.”
- Guiar una discusión sobre cómo se puede ejercer cada tipo de poder de forma ética y constructiva en el ámbito laboral.
- Presentar ejemplos tanto de formas saludables como no saludables de ejercer poder, fomentando la reflexión.

### *Role-Playing*

- Se realizan ejercicios de role-playing en parejas o grupos pequeños para practicar la aplicación de formas saludables de ejercer el poder.
- “Ahora nos sumergimos en ejercicios de role-playing para practicar la aplicación de formas saludables de ejercer el poder.”
- “Estos ejercicios nos permitirán experimentar situaciones simuladas y aplicar lo aprendido de manera práctica.”

- Organizar ejercicios de role-playing en parejas o grupos pequeños, proporcionando situaciones donde se deba ejercer poder de forma saludable.
- Permitir que los participantes practiquen la aplicación de las técnicas y enfoques aprendidos en la discusión anterior. Ofrecer retroalimentación constructiva después de cada ejercicio.

- **Cierre (5 minutos):**

### *Resumen y Reflexión*

- El facilitador resume los conceptos clave de la sesión y pregunta a los participantes qué han aprendido sobre la necesidad de poder y cómo pueden aplicar este conocimiento en sus trabajos.
- “Antes de concluir, vamos a resumir lo que hemos cubierto hoy sobre la necesidad de poder en el trabajo.”
- Resumir los conceptos clave abordados durante la sesión sobre la necesidad de poder en el trabajo.
- Invitar a los participantes a compartir lo que han aprendido sobre la necesidad de poder y cómo planean aplicar este conocimiento en sus entornos laborales.

### *Evaluación de la Sesión*

- Se invita a los participantes a compartir sus opiniones sobre la sesión y a proporcionar retroalimentación.
- “Ahora me gustaría escuchar sus opiniones sobre la sesión que acabamos de tener.”
- “Su retroalimentación es invaluable para nosotros y nos ayuda a mejorar futuras sesiones.”

- Invitar a los participantes a compartir sus opiniones sobre la sesión, destacando lo que les gustó, lo que consideran que se podría mejorar y cualquier sugerencia adicional.

## ANEXO 1

# Necesidad de poder

McClelland

1

## Necesidad de poder

McClelland, el autor principal de esta teoría, definió la necesidad de poder como una fuerza interna que impulsa a las personas a buscar posiciones de liderazgo y a ejercer influencia sobre los demás.



2

## Características

- Son dominantes y quieren tener controlado todo aquello que está a su alrededor.
- Son personas competitivas que ansían el poder, y éste creen obtenerlo ganando a los demás.
- Consideran que el poder les proporcionará reconocimiento dentro del equipo y estatus dentro de la empresa.
- Desean tener influencia y control sobre los demás.
- Se preocupan mucho por su prestigio.



3

## Esta necesidad aparece por:

- Quien tiene un alto cargo disfruta dirigiendo.
- Tienen habilidades sociales y de comunicación para saber transmitir las tareas que tiene que realizar los colaboradores.
- Tienen que ser capaces de escuchar y de integrar en sus decisiones las aportaciones propuestas por otros.



4

### Necesidad de Poder Personal:

Las personas con alta necesidad de poder personal tienden a ser líderes efectivos y pueden utilizar el poder de manera ética o no ética, dependiendo de sus motivaciones.

### Necesidad de Poder Institucional:

El objetivo de influir en el bienestar de una organización o grupo. Aquí, el poder se utiliza para lograr metas colectivas y beneficios compartidos.

Según McClelland, la necesidad de poder puede manifestarse de dos formas:



5

Gracias

6

## ANEXO 2

# Ejercer el poder DE MANERA SALUDABLE Y ÉTICA

Promueve la colaboración

Comunicación  
abierta y  
transparente

Delega  
responsabilidades

Fomenta la diversidad e  
inclusión



Toma decisiones justas

Desarrolla empatía

Toma decisiones justas

Evalúa tu desempeño



SESIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	MOMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	MATERIALES
8	Cultivar un ambiente laboral en el centro médico que fomente y potencie el desempeño óptimo de los empleados a través de la comprensión y la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de logro, afiliación y poder.	Promover actividades que fomenten la afiliación entre el personal, como sesiones de trabajo en grupo, capacitación en habilidades de comunicación y construcción de relaciones interpersonales sólidas.	<b>INICIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar la bienvenida y explicar el propósito de la sesión.</li> <li>• Explicar cómo la delegación y el liderazgo están interconectados.</li> <li>• Destacar cómo la satisfacción de esta necesidad puede aumentar la motivación.</li> </ul>	5 min.	Papelógrafo con marcadores.  Bolígrafos y hojas de papel para los participantes.  Escenarios de tareas (preparados previamente)
			<b>DESARROLLO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición de escenarios de la delegación.</li> <li>• Ejercicio de análisis y decisión.</li> <li>• Presentación de conclusiones.</li> </ul>	35 min.	
			<b>CIERRE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexión y compromisos.</li> <li>• Agradecimiento y cierre.</li> </ul>	5 min.	

--	--	--	--	--	--	--

## DESARROLLO DE LA SESIÓN N° 8

### I. DATOS INFORMATIVOS:

<b>NOMBRE DE LA SESIÓN</b>	“Fomentando el liderazgo a través de la delegación”
<b>OBJETIVO DE LA SESIÓN</b>	Promover actividades que fomenten la afiliación entre el personal, como sesiones de trabajo en grupo, capacitación en habilidades de comunicación y construcción de relaciones interpersonales sólidas.
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Presentación en PowerPoint.</li><li>● Pizarra o papelógrafo con marcadores.</li><li>● Bolígrafos y hojas de papel para los participantes.</li><li>● Escenarios de tareas (preparados previamente)</li></ul>
<b>DURACIÓN DE LA SESIÓN</b>	45 min.

### II. MARCO TEÓRICO DE LA SESIÓN:

Esta sesión se basa en la Teoría de la Motivación de McClelland, que destaca la necesidad de poder como una de las principales motivaciones intrínsecas. La necesidad de poder se satisface al delegar responsabilidades y autoridad, y al brindar.

Rappaport (1984) refiere que el empoderamiento implica un proceso y mecanismos mediante los cuales las personas, las organizaciones y las comunidades ganan control sobre sus vidas y oportunidades para liderar y participar en la toma de decisiones.

El empoderamiento se refiere al proceso mediante el cual las personas adquieren el conocimiento, las habilidades, la confianza y la autoridad necesarios para tomar decisiones y actuar de manera independiente y efectiva en su vida personal y profesional. El empoderamiento implica capacitar a las personas para que tengan control sobre sus propias vidas y puedan influir en su entorno. Algunos aspectos clave del empoderamiento incluyen: Autonomía: Permitir que las personas tomen decisiones y asuman responsabilidades por sus acciones. Acceso a recursos: Proporcionar a las personas las herramientas, la información y los recursos necesarios para tener éxito. Confianza: Fomentar la confianza en las capacidades y habilidades individuales. Participación activa: Incentivar la participación activa en la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Para Davis & Newstrom (2003), el liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos.

El liderazgo se refiere a la capacidad de una persona para influir en otros y guiarlos hacia la consecución de objetivos o metas comunes. Los líderes pueden surgir en una variedad de contextos, no solo en el ámbito laboral, y su estilo de liderazgo puede variar. Algunas características de un liderazgo efectivo incluyen: Visión: Los líderes tienen una visión clara de hacia dónde quieren llevar a su equipo u organización. Comunicación: Saben comunicar su visión de manera efectiva y pueden inspirar a otros a seguirla. Toma de decisiones: Los líderes toman decisiones informadas y valientes. Inspiración: Inspirar a otros a dar lo mejor de sí mismos y alcanzar su máximo potencial. Empatía: Comprender y considerar las necesidades y preocupaciones de los demás. (Rappaport, J. ,1984)

### III. PROCEDIMIENTO

- **INICIO (5 minutos)**

*Dar la bienvenida a los empleados y explicar el propósito de la sesión.*

- “Buenos días/tardes a todos. Nos alegra contar con su presencia en esta sesión dedicada a un tema crucial para nuestro crecimiento personal y el éxito organizacional.”
- “Durante esta sesión, exploramos la relación entre la delegación y el liderazgo, y cómo estos aspectos se entrelazan para mejorar nuestro crecimiento y rendimiento en el trabajo.”
- Dar una cálida bienvenida a todos los empleados, enfatizando la importancia de su participación.
- Breve presentación del facilitador y una introducción al propósito y objetivos de la sesión.

*Explicar cómo la delegación y el liderazgo están interconectados y su importancia en el crecimiento personal y organizacional. (ver Anexo 01)*

- “Vamos a explorar la relación entre la delegación y el liderazgo, dos elementos clave que impactan directamente en nuestro crecimiento a nivel personal y en el éxito de nuestra organización.”
- Detallar la conexión intrínseca entre la delegación efectiva y un liderazgo sólido.
- Destacar la importancia de estos elementos en el crecimiento personal y en cómo impulsan el crecimiento organizacional.

*Destacar cómo la satisfacción de esta necesidad puede aumentar la motivación y el compromiso en el trabajo.*

- “Vamos a resaltar cómo satisfacer nuestra necesidad de delegar y liderar puede tener un impacto directo en nuestra motivación y compromiso en el entorno laboral.”
- “Al comprender y aplicar adecuadamente estos aspectos, podemos encontrar una mayor satisfacción en nuestro trabajo y fomentar un ambiente laboral más productivo.”
- Explicar cómo la satisfacción de la necesidad de delegar y liderar está intrínsecamente ligada a la motivación y el compromiso en el trabajo.

- **Desarrollo (60 minutos)**

*Exposición de Escenarios de Delegación (ver Anexo 02)*

- Presentar escenarios de delegación de tareas a los empleados.
- “Vamos a explorar diferentes situaciones de trabajo que implican la delegación de tareas. Esto nos ayudará a entender cómo se toman decisiones en estas situaciones.”
- “A través de estos escenarios, analizaremos cómo se debe abordar la delegación de tareas en diversos contextos laborales.”
- Preparar y presentar varios escenarios de delegación de tareas que reflejen situaciones comunes en el entorno laboral.
- Discutir cada escenario y resaltar los roles y responsabilidades de los miembros del equipo en esas situaciones.
- Explicar la importancia de elegir a los miembros del equipo adecuados para delegar y cómo esto puede fomentar su desarrollo de liderazgo.
- “La elección adecuada de miembros del equipo para delegar es crucial para el éxito y el crecimiento de liderazgo. Vamos a explorar por qué es tan importante.”
- “Identificar las habilidades y competencias de cada miembro del

- equipo es esencial para tomar decisiones acertadas en la delegación y fortalecer el liderazgo en el equipo.”
- Facilitar una discusión abierta sobre cómo los estilos de liderazgo y las habilidades individuales influyen en la elección de a quién delegar tareas.

### *Ejercicio de análisis y decisión*

- Dividir a los empleados en grupos pequeños para analizar los escenarios de delegación presentados.
- “Para abordar de manera efectiva los escenarios de delegación, vamos a dividirnos en grupos pequeños. Así podremos analizar más detenidamente cada situación.”
- “La discusión en grupos nos permitirá obtener diversas perspectivas y enfoques sobre cómo manejar cada escenario de delegación.”
- Dividir a los empleados en grupos pequeños, asegurándose de que cada grupo tenga una variedad de habilidades y experiencia representadas.
- Asignar a cada grupo un escenario de delegación específico para analizar.
- Pedir a cada grupo que discuta y decida quién sería la persona más adecuada para recibir la responsabilidad delegada y por qué.
- “Ahora, les animo a pensar en quién sería la persona más adecuada dentro de su grupo para asumir la responsabilidad delegada en el escenario que han analizado.”
- “Es fundamental que justifiquen su elección, considerando las habilidades y competencias de cada miembro de su equipo.”
- Pedir a cada grupo que discuta y decida quién sería la persona más adecuada para recibir la responsabilidad delegada en el escenario.

- Instar a los grupos a justificar su elección basándose en las habilidades, experiencia y competencias de los miembros del equipo.

### *Presentación de Conclusiones*

- Invitar a cada grupo a presentar sus conclusiones y elecciones ante todos.
- “Ahora, es el momento de compartir sus conclusiones sobre la delegación en sus respectivos escenarios. Cada grupo puede presentar sus elecciones y razonamientos.”
- Invitar a cada grupo a presentar su elección de la persona más adecuada para recibir la responsabilidad delegada en el escenario que analizaron.
- Permitir que cada grupo explique sus razonamientos y estrategias de selección.
- Fomentar la discusión sobre los diferentes enfoques y perspectivas en la delegación de tareas y liderazgo.
- “Ahora que hemos visto las elecciones de cada grupo, vamos a discutir los diferentes enfoques en la delegación y cómo impactan en el liderazgo dentro del equipo.”
- Estimular el diálogo sobre cómo las diferentes estrategias de delegación pueden influir en el liderazgo efectivo y el rendimiento del equipo.

### ● **Cierre (5 minutos)**

### *Reflexión y Compromisos*

- Pedir a los colaboradores que reflexionen sobre lo aprendido y cómo pueden aplicarlo en su entorno laboral.
- “Ahora, les animo a reflexionar sobre lo que hemos discutido hoy y pensar en cómo pueden aplicar estos conceptos en su trabajo diario.”

- Proporcionar un tiempo para que cada colaborador reflexione sobre los conceptos, estrategias y herramientas presentadas durante la sesión.
- Invitarlos a comprometerse a buscar oportunidades de liderazgo y practicar la delegación efectiva.
- “Queremos que se comprometan a aplicar lo aprendido en la práctica. Busquen oportunidades de liderazgo y practiquen la delegación efectiva en sus roles.”
- Pedir a cada colaborador que establezca metas personales relacionadas con la delegación efectiva y el liderazgo en su trabajo.
- Invitar a los colaboradores a compartir sus metas y compromisos ante el grupo.
- Comprometerse a evaluar y celebrar los logros alcanzados en la implementación de la delegación efectiva y el liderazgo.

### *Agradecimiento y Cierre*

- Agradecer a los empleados por su participación activa y compromiso durante la sesión.
- “Queremos agradecer sinceramente a cada uno de ustedes por su participación activa y valiosa contribución durante esta sesión.”
- Destacar ejemplos concretos de participación activa y compromiso.
- Cerrar la sesión recordando la importancia de desarrollar el liderazgo a través de la delegación y la satisfacción de la necesidad de poder.
- “Antes de concluir, quiero resaltar una vez más la esencia de lo que hemos aprendido hoy: el liderazgo y la delegación van de la mano.”
- Relacionar estos puntos con experiencias laborales reales y desafíos comunes.
- Compartir un mensaje final sobre la relevancia de aplicar lo aprendido en la vida laboral diaria, enfocándose en desarrollar habilidades de liderazgo y practicar una delegación efectiva.

## ANEXOS 1

PRESENTACION

# EMPODERAMIENTO Y LIDERAZGO

ARO 2022

Por: Sandra Haro y Francisco Mercado

1

# EMPODERAMIENTO

Se refiere al proceso mediante el cual las personas adquieren el conocimiento, las habilidades, la confianza y la autoridad necesarios para tomar decisiones y actuar de manera independiente y efectiva en su vida personal y profesional.

PRESENTACION

ARO 2022

2

## ALGUNOS ASPECTOS CLAVE DEL EMPODERAMIENTO

CONFIANZA

ACCESO A RECURSO

PARTICIPACIÓN  
ACTIVA

AUTONOMÍA

PRESENTACION

ARO 2022

3

# LIDERAZGO

El liderazgo se refiere a la capacidad de una persona para influir en otros y guiarlos hacia la consecución de objetivos o metas comunes.

PRESENTACION

ARO 2022

4

## CARACTERÍSTICAS DE UN LIDERAZGO EFECTIVO

VISION

COMUNICACIÓN

TOMA DE  
DECISIONES

VISION

EMPATÍA

INSPIRACIÓN

5

# GRACIAS

POR SU ATENCIÓN

6

## ANEXO 2



SESIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	MOMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	MATERIALES
9	Cultivar un ambiente laboral en el centro médico que fomente y potencie el desempeño óptimo de los empleados a través de la comprensión y la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de logro, afiliación y poder.	Promover actividades que fomenten la afiliación entre el personal, como sesiones de trabajo en grupo, capacitación en habilidades de comunicación y construcción de relaciones interpersonales sólidas.	<b>INICIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienvenida y presentación.</li> <li>• Introducción a la Relación entre Motivación y Liderazgo.</li> </ul>	5 min.	Papelógrafo con marcadores.
			<b>DESARROLLO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilos de Liderazgo Motivador.</li> <li>• Desarrollo de Habilidades de Liderazgo para Motivar.</li> <li>• Dinámica “Líder Inspirador”</li> </ul>	35 min.	Bolígrafos y hojas de papel para los participantes.
			<b>CIERRE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Síntesis y reflexión</li> <li>• Agradecimiento y conclusión</li> </ul>	5 min.	Reloj o cronómetro  Tarjetas o papel para dinámica.

## DESARROLLO DE LA SESIÓN N° 9

### I. DATOS INFORMATIVOS:

<b>NOMBRE DE LA SESIÓN</b>	“Motivación y Liderazgo: Inspirando Equipos Efectivos”
<b>OBJETIVO DE LA SESIÓN</b>	Promover actividades que fomenten la afiliación entre el personal, como sesiones de trabajo en grupo, capacitación en habilidades de comunicación y construcción de relaciones interpersonales sólidas.
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Presentación en PowerPoint.</li><li>● Pizarra o papelógrafo con marcadores.</li><li>● Bolígrafos y hojas de papel para los participantes.</li><li>● Tarjetas o papel para dinámica.</li><li>● Reloj o cronómetro.</li></ul>
<b>DURACIÓN DE LA SESIÓN</b>	45 min.

### II. MARCO TEÓRICO DE LA SESIÓN:

La motivación y el liderazgo están intrínsecamente relacionados en el entorno laboral. Un liderazgo efectivo desempeña un papel fundamental al inspirar, guiar y crear un ambiente propicio para impulsar la motivación y el compromiso de los miembros del equipo. Diferentes estilos de liderazgo ejercen una influencia significativa en la motivación de los empleados y en la eficacia del equipo.

La relación entre la motivación y el liderazgo es esencial en la gestión de equipos y organizaciones. Un liderazgo eficaz actúa como un catalizador para la motivación al establecer metas y una visión inspiradora. Además, el líder sirve como modelo a seguir al demostrar una actitud positiva, ética laboral y compromiso con la organización. Asimismo, el empoderamiento y la autonomía otorgados por los líderes refuerzan la confianza y la motivación de los empleados. El feedback constructivo y el reconocimiento efectivo también son fundamentales para impulsar la motivación. Finalmente, el desarrollo profesional proporcionado por los líderes motiva a los empleados a mejorar sus habilidades y alcanzar sus metas profesionales.

A su vez, los empleados motivados influyen positivamente en la efectividad del liderazgo. Este compromiso y productividad elevados facilitan la gestión del líder, mientras que un equipo motivado crea un ambiente de trabajo más colaborativo y positivo. La menor rotación de personal y la mayor resiliencia ante desafíos son resultados adicionales de la motivación en el equipo, lo que permite al líder contar con un equipo estable y fuerte que enfrenta obstáculos con determinación y optimismo. *(Northouse, P. G., 2021)*

### **III. PROCEDIMIENTO:**

- **Inicio( 5 minutos):**

*Bienvenida y Presentación*

- Dar la bienvenida a los participantes y presentar el objetivo de la sesión.
- “Buenos días/tardes a todos. Nos complace tenerlos aquí para explorar juntos la relación entre la motivación y el liderazgo.”
- Saludar cordialmente a todos los participantes y expresar agradecimiento por su asistencia.
- Crear un ambiente de apertura y disposición al aprendizaje.

- “Este es un espacio seguro para compartir ideas y experiencias en un ambiente de confianza mutua.”
- Alentar a los participantes a compartir brevemente sus expectativas e intereses con respecto a la sesión.

*Introducción a la relación entre motivación y liderazgo. (ver Anexo 01)*

- Explicar cómo la motivación y el liderazgo están interconectados.
- “Vamos a explorar la estrecha relación que existe entre la motivación y el liderazgo en un entorno laboral.”
- Explicar la relación entre la motivación de los miembros del equipo y cómo un líder puede influir en ella.
- Resaltar la importancia de un liderazgo efectivo para mantener altos niveles de motivación en un equipo.
- “Un liderazgo efectivo no solo guía, sino que también inspira y motiva a cada miembro del equipo.”
- “La manera en que un líder lidera tiene un impacto significativo en la motivación y el rendimiento de su equipo.”

● **Desarrollo (35 minutos)**

*Estilos de Liderazgo Motivador:*

- Presentar conceptos clave de la escucha activa y la empatía.
- “Vamos a explorar dos habilidades fundamentales: escucha activa y empatía, que son esenciales para un liderazgo efectivo.”
- “ La escucha activa y la empatía son pilares en la comunicación y comprensión de las necesidades de los miembros del equipo.”
- Explicar en detalle qué implica la escucha activa y la empatía en el contexto laboral.
- Proporcionar ejemplos concretos de cómo estos conceptos se aplican en situaciones laborales.

- Proporcionar ejemplos y técnicas para desarrollar estas habilidades en el entorno laboral.
- “Vamos a explorar diferentes técnicas que pueden ayudar a mejorar la escucha activa y la empatía en el trabajo.”
- “Estas habilidades pueden ser perfeccionadas mediante prácticas específicas y conscientes.”
- Conducir ejercicios prácticos de escucha activa y empatía en grupos pequeños.
- Proporcionar retroalimentación individualizada a los participantes sobre cómo mejorar estas habilidades.

### *Desarrollo de Habilidades de Liderazgo para Motivar (ver Anexo 02)*

- Explicar qué es la comunicación asertiva y por qué es crucial en el lugar de trabajo.
- “Vamos a adentrarnos en el concepto de comunicación asertiva, que es esencial para un entorno laboral armonioso y productivo.”
- “La comunicación asertiva es clave para expresar nuestras ideas de manera clara y respetuosa en el trabajo.”
- Explicar en qué consiste la comunicación asertiva y cómo se diferencia de otros estilos de comunicación.
- Presentar ejemplos de situaciones laborales y cómo abordarlas de manera asertiva.
- “Vamos a analizar casos prácticos para comprender cómo aplicar la comunicación asertiva en situaciones reales de trabajo.”
- “La comunicación asertiva es una herramienta valiosa para resolver conflictos y mantener relaciones positivas en el trabajo.”
- Presentar casos laborales desafiantes y pedir a los participantes que propongan respuestas asertivas.
- Fomentar la discusión y el intercambio de enfoques para abordar las situaciones de manera constructiva.

### *Dinámica “Líder Inspirador”*

- Los participantes se dividen en grupos y asumen roles de líderes y miembros del equipo.
- Cada líder debe motivar y guiar a su equipo para alcanzar un objetivo específico.
- Al final, se analizan las estrategias utilizadas y cómo cada estilo de liderazgo influyó en la motivación y el rendimiento del equipo.

#### ● **Cierre (5 minutos)**

### *Síntesis y reflexión*

- Invitar a los participantes a compartir sus experiencias durante la dinámica y a discutir sobre cómo diferentes estilos de liderazgo afectan la motivación del equipo.
- “ Ahora es el momento de compartir y aprender unos de otros. Les animo a reflexionar sobre cómo estas ideas se aplican a sus experiencias laborales.”
- “Sus perspectivas son valiosas y pueden enriquecer nuestra comprensión de la relación entre liderazgo y motivación.”
- Fomentar que cada participante exponga cómo diferentes estilos de liderazgo han influido en su motivación en el pasado.
- Resumir los puntos clave y enfatizar la importancia de un liderazgo efectivo y motivador para equipos de alto rendimiento.
- “ Hemos explorado el vínculo entre la motivación y el liderazgo. Ahora es fundamental recapitular lo aprendido para llevarlo a nuestras prácticas laborales.”
- “Un liderazgo efectivo es el motor que impulsa a los equipos hacia el éxito. Recordemos los elementos clave que hemos discutido.”
- Recapitular los conceptos clave, técnicas y estrategias discutidas durante la sesión.

- Enfatizar la importancia de un liderazgo efectivo para mantener altos niveles de motivación y compromiso en un equipo.

### *Agradecimiento y conclusión*

- Agradecer a los participantes por su participación y contribución.
- “Quiero expresar mi sincero agradecimiento a todos ustedes por su dedicación y participación activa en esta sesión.”
- Agradecer a cada participante individualmente por su participación y contribuciones.
- Concluir destacando que un liderazgo motivador es esencial para mantener equipos motivados y comprometidos, impulsando así el éxito organizacional.
- “Para concluir, recordemos que un liderazgo efectivo es un catalizador para un equipo motivado y altamente comprometido.”
- “Cada uno de nosotros tiene el poder de liderar y motivar en nuestro entorno laboral, y eso puede marcar la diferencia en el logro de nuestros objetivos organizacionales.”
- Animar a los participantes a aplicar lo aprendido y ser líderes motivadores en sus respectivos roles laborales.

## ANEXO 1

1

# MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO

2

### MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO

Es fundamental en el ámbito de la gestión de equipos y organizaciones. El liderazgo efectivo tiene un impacto significativo en la motivación de los empleados y, a su vez, la motivación de los empleados puede influir en la efectividad del liderazgo.



3

### LIDERAZGO COMO CATALIZADOR DE LA MOTIVACIÓN:

- Establecimiento de metas y visión.
- Modelo a seguir.
- Empoderamiento y autonomía.
- Reconocimiento.
- Desarrollo personal.

4

### LA MOTIVACIÓN COMO FACILITADORA DEL LIDERAZGO EFECTIVO:

- Mayor compromiso y productividad.
- Mejor ambiente de trabajo.
- Menor rotación de personal.
- Mayor resiliencia ante desafíos



## ANEXO 2

ESCUCHA ACTIVA Y

**EMPATÍA**

5

Es una técnica de comunicación en la que se presta una atención completa y consciente a lo que la otra persona está diciendo. Implica no solo oír las palabras, sino también comprender el significado detrás de ellas.

**Escucha activa**

6

**Escucha activa**

Atención plena

Repetición y clarificación

Validación

Lenguaje corporal

7

Es la capacidad de comprender y experimentar los sentimientos y perspectivas de otra persona desde su punto de vista. Implica ponerse en el lugar del otro y sentir lo que siente.

**Empatía**

8

Comprender emociones

Escuchar sin juzgar

**Empatía**

Ofrecer apoyo

9

**Técnicas para desarrollar las habilidades de escucha activa y empatía**

Imagina que estás hablando con un amigo que está pasando por un momento difícil en el trabajo. En lugar de distraerte con tu teléfono o pensar en lo que dirás a continuación, decides practicar la escucha activa.

Técnica: Mantén contacto visual, asiente con la cabeza para mostrar que estás escuchando y evita interrumpir mientras tu amigo comparte sus preocupaciones. Haz preguntas para obtener más detalles y utiliza el lenguaje corporal para expresar interés genuino.

10

### Técnicas para desarrollar las habilidad de escucha activa y empatía

En una reunión de trabajo, un colega presenta una idea que no comprendes completamente. En lugar de descartarla o distraerte, decides aplicar la escucha activa.

Técnica: Presta atención total a la presentación, toma notas y espera a que el colega termine de hablar antes de formular preguntas. Muestra interés y curiosidad por entender mejor la idea, incluso si inicialmente no estás de acuerdo.

11

### Técnicas para desarrollar las habilidad de escucha activa y empatía

Un amigo te cuenta que ha perdido su trabajo debido a recortes presupuestarios en la empresa.

Técnica: Imagina cómo se sentiría tu amigo en esta situación y qué desafíos enfrentaría. Exprésale tu comprensión y apoyo emocional, diciendo algo como: "Sé que esto debe ser muy difícil para ti. Estoy aquí para escucharte y apoyarte en lo que necesites".

12

### Técnicas para desarrollar las habilidad de escucha activa y empatía

Un colega está pasando por un divorcio y parece estar abrumado por la situación.

Técnica: Trata de entender la perspectiva y las emociones de tu colega desde su punto de vista. Evita hacer juicios y ofrece tu apoyo sin necesariamente dar consejos. Puedes decir: "Deben ser tiempos complicados. Si necesitas hablar o tomar un descanso, házmelo saber".

13

SESIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	MOMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	MATERIALES
10	Cultivar un ambiente laboral en el centro médico que fomente y potencie el desempeño óptimo de los empleados a través de la comprensión y la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de logro, afiliación y poder.	Brindar oportunidades para la toma de decisiones y la autonomía en tareas relacionadas con el trabajo, lo que satisfará la necesidad de poder de algunos empleados y los motivará a asumir un rol más activo en su desempeño laboral..	<b>INICIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de los participantes y registro de asistencia.</li> <li>• Breve repaso de las sesiones anteriores y resumen del objetivo de la sesión actual.</li> <li>• Creación de un ambiente de aprendizaje colaborativo.</li> </ul>	5min.	Papelógrafo con marcadores.  Bolígrafos y hojas de papel para los participantes.
			<b>DESARROLLO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profundización en la necesidad de afiliación y su influencia en las relaciones laborales.</li> <li>• Ejemplos de cómo esta necesidad puede motivar el comportamiento en el trabajo.</li> </ul>	35min.	Proyector.

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discusión sobre la importancia de mantener relaciones laborales efectivas.</li> <li>• Estudio de casos y ejemplos prácticos.</li> <li>• Presentación de técnicas de comunicación efectiva.</li> <li>• Dinámica:Charada</li> </ul>		
			<b>CIERRE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen de los puntos clave de la sesión..</li> <li>• Preguntas y respuestas de los participantes.</li> <li>• Agradecimiento a los participantes por su compromiso.</li> </ul>	5min.	

## DESARROLLO DE LA SESIÓN N° 10

### I. DATOS INFORMATIVOS:

<b>NOMBRE DE LA SESIÓN</b>	“Fortaleciendo las Conexiones Laborales”
<b>OBJETIVO DE LA SESIÓN</b>	Brindar oportunidades para la toma de decisiones y la autonomía en tareas relacionadas con el trabajo, lo que satisfará la necesidad de poder de algunos empleados y los motivará a asumir un rol más activo en su desempeño laboral.
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presentación en PowerPoint.</li><li>• Pizarra o papelógrafo con marcadores.</li><li>• Bolígrafos y hojas de papel para los participantes.</li><li>• Proyector y pantalla (para la presentación).</li></ul>
<b>DURACIÓN DE LA SESIÓN</b>	45 min.

### II. MARCO TEÓRICO DE LA SESIÓN:

El propio David McClelland (1961) definió la necesidad de afiliación como el impulso que lleva a las personas a buscar la aprobación y el afecto de los demás. Según él, las personas con una alta necesidad de afiliación valoran la cooperación, buscan la cercanía emocional y tienden a evitar el conflicto interpersonal.

Las personas con una alta necesidad de afiliación se caracterizan de la siguiente manera: Preferencia por relaciones sociales: Sienten una fuerte inclinación hacia la interacción social y disfrutan de la compañía de otros. Les gusta estar rodeados de amigos, familiares y colegas y tienden a evitar la soledad. Búsqueda de aprobación y aceptación: Desean ser aceptados y apreciados por los demás. Les preocupa lo que piensan los demás de ellos y buscan la aprobación y el reconocimiento de su grupo social. Evitan el conflicto y la confrontación: Tienden a evitar situaciones que puedan llevar a conflictos o tensiones en las relaciones. Prefieren mantener la armonía y la paz en sus interacciones sociales. Cooperativos y colaborativos: Son propensos a trabajar en equipo y a colaborar con otros. Prefieren la cooperación a la competencia y están dispuestos a ceder para evitar disputas. Sensibles a las necesidades de los demás: Son empáticos y tienden a ser sensibles a las emociones y necesidades de los demás. Están dispuestos a brindar apoyo emocional y ayuda cuando sea necesario. Miedo al rechazo: Tienen un temor significativo al rechazo social. El rechazo puede ser especialmente angustiante para ellos, ya que va en contra de su deseo fundamental de afiliación y aceptación. Relaciones cercanas y duraderas: Suelen tener relaciones interpersonales sólidas y estables. Valoran mucho las amistades a largo plazo y las relaciones familiares. Poca tolerancia a la soledad: La soledad puede ser incómoda para las personas con una alta necesidad de afiliación. A menudo buscan la compañía de otros para evitar sentirse solos. (McClelland, D., 1961)

### III. PROCEDIMIENTO

- **INICIO (5 minutos)**

*Recepción de los participantes y registro de asistencia.*

- “Damos la bienvenida a todos los participantes. Por favor, registren su asistencia para que tengamos un registro adecuado.”
- Asegurar que todos los participantes se hayan registrado antes de continuar con la sesión.

*Breve repaso de las sesiones anteriores y resumen del objetivo de la sesión actual.*

- “Antes de comenzar, hagamos un breve repaso de lo que aprendimos en las sesiones anteriores y cómo se conecta con el objetivo de hoy.”
- Resumir brevemente los puntos clave de las sesiones anteriores y establecer conexiones con el tema actual.

*Creación de un ambiente de aprendizaje colaborativo.*

- “Queremos crear un ambiente donde todos se sientan cómodos para participar y compartir sus ideas. Sus contribuciones son valiosas.”
- Hacer preguntas abiertas que inviten a los participantes a compartir sus opiniones y experiencias.

● **DESARROLLO (35 minutos)**

*Profundización en la necesidad de afiliación y su influencia en las relaciones laborales. (ver Anexo 01)*

- “Vamos a adentrarnos en la necesidad de afiliación, un aspecto fundamental en nuestras relaciones laborales y nuestro bienestar en el trabajo.”
- “Es crucial entender cómo esta necesidad nos influye y cómo podemos aplicar este conocimiento en nuestro entorno laboral.”
- Presentar información detallada sobre la necesidad de Afiliación y su relevancia en el contexto laboral.
- Analizar cómo esta necesidad afecta la forma en que interactuamos con nuestros colegas, superiores y subordinados.
- Dividir a los participantes en grupos y plantear preguntas que estimulen la reflexión sobre cómo la necesidad de afiliación influye en su relación con los compañeros de trabajo.

- Fomentar el intercambio de ideas y experiencias para una comprensión más profunda.

*Ejemplos de cómo esta necesidad puede motivar el comportamiento en el trabajo.*

- “Vamos a explorar ejemplos concretos para comprender cómo la necesidad de afiliación puede motivar nuestras acciones en el entorno laboral.”
- “Estos ejemplos nos ayudarán a conectar la teoría con situaciones reales y a aplicarla en nuestro trabajo.”
- Presentar casos laborales que ilustran cómo la necesidad de afiliación puede motivar a los empleados a colaborar, compartir conocimientos y formar relaciones cercanas en el trabajo.
- Pedir a los participantes que analicen los casos y discutan cómo la necesidad de afiliación ha influido en las decisiones y acciones de los protagonistas.
- Permitir que los participantes planteen preguntas sobre los ejemplos presentados y ofrezcan sus interpretaciones y observaciones.
- Responder a las preguntas y facilitar una discusión abierta para comprender mejor cómo la necesidad de afiliación afecta el comportamiento laboral.

*Discusión sobre la importancia de mantener relaciones laborales efectivas y su impacto en el desempeño y la satisfacción en el trabajo.*

- “Vamos a explorar la importancia crucial de mantener relaciones laborales efectivas en nuestro entorno de trabajo.”
- “Estas relaciones no solo afectan nuestro desempeño laboral, sino también nuestra satisfacción en el trabajo y, en última instancia, el éxito de la organización.”

- Presentar datos e investigaciones que resaltan la correlación entre relaciones laborales efectivas, rendimiento y satisfacción en el trabajo.
- Facilitar una discusión abierta sobre las experiencias de los participantes relacionadas con la calidad de las relaciones en sus entornos laborales.

### *Estudio de casos y ejemplos prácticos. (ver Anexo 02)*

- “Vamos a profundizar en el tema mediante casos y ejemplos prácticos que ilustren cómo mantener relaciones laborales efectivas en diversos contextos.”
- Presentar casos reales o simulados que destacan diferentes aspectos de las relaciones laborales, como la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y la colaboración.
- Facilitar una discusión grupal donde cada grupo comparta sus análisis de los casos y las estrategias propuestas.

### *Ejercicios prácticos para mejorar la colaboración y resolver conflictos en equipos de trabajo.*

- “Estos ejercicios prácticos nos ayudarán a desarrollar habilidades esenciales para trabajar de manera armoniosa y efectiva en equipo.”
- Presentar a los participantes escenarios ficticios que involucren conflictos laborales comunes.
- Guiar a los participantes en la resolución de estos conflictos utilizando técnicas aprendidas, como la escucha activa y la negociación.

### *Dinámica: Charada*

- La dinámica de “Charada” es una actividad lúdica en la que los participantes representan palabras, frases o conceptos sin utilizar palabras, solo gestos y movimientos. Un participante elige una

palabra o frase y trata de hacer que los demás adivinen de qué se trata a través de sus gestos y acciones. Los demás observan y hacen suposiciones hasta que adivinan correctamente o se agota el tiempo. Es una actividad divertida que fomenta la comunicación no verbal, la creatividad y la colaboración en un ambiente relajado y entretenido.

- **CIERRE ( 5 minutos):**

*Resumen de los puntos clave de la sesión.*

- “Antes de concluir, vamos a resumir los aspectos más importantes que abordamos hoy.”
- Enumerar y explicar de manera concisa los aspectos más destacados de la sesión, incluyendo estrategias, conceptos clave y aprendizajes importantes.

*Preguntas y respuestas de los participantes.*

- “Ahora es el momento de que ustedes expresen sus preguntas, inquietudes o comentarios sobre lo que hemos discutido hoy.”
- Invitar a los participantes a hacer preguntas sobre cualquier aspecto de la sesión, las técnicas presentadas o cualquier otra duda que tengan.

*Agradecimiento a los participantes por su compromiso.*

- “Quiero agradecer a cada uno de ustedes por su participación activa y compromiso durante esta sesión.”
- Agradecer al grupo en su conjunto por su participación y compromiso a lo largo de la sesión.

## ANEXO 1



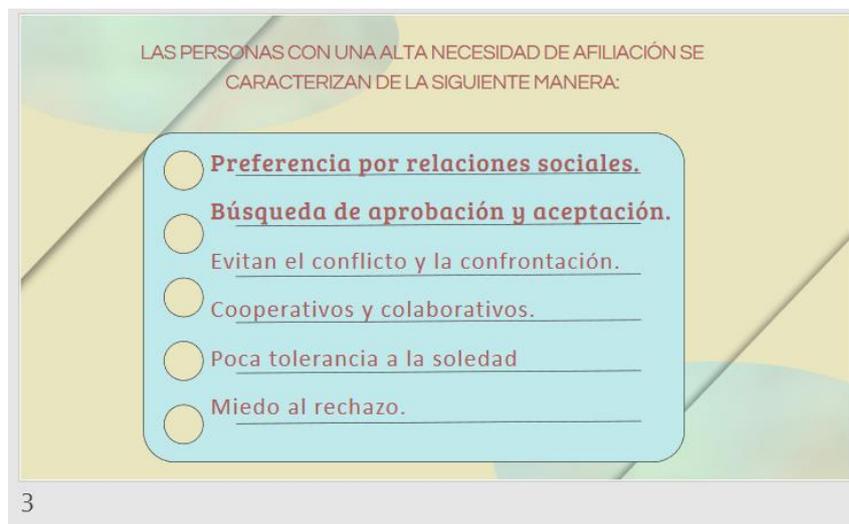
1



### LA NECESIDAD DE AFILIACIÓN

David McClelland (1961) definió la necesidad de afiliación como el impulso que lleva a las personas a buscar la aprobación y el afecto de los demás. Según él, las personas con una alta necesidad de afiliación valoran la cooperación, buscan la cercanía emocional y tienden a evitar el conflicto interpersonal.

2

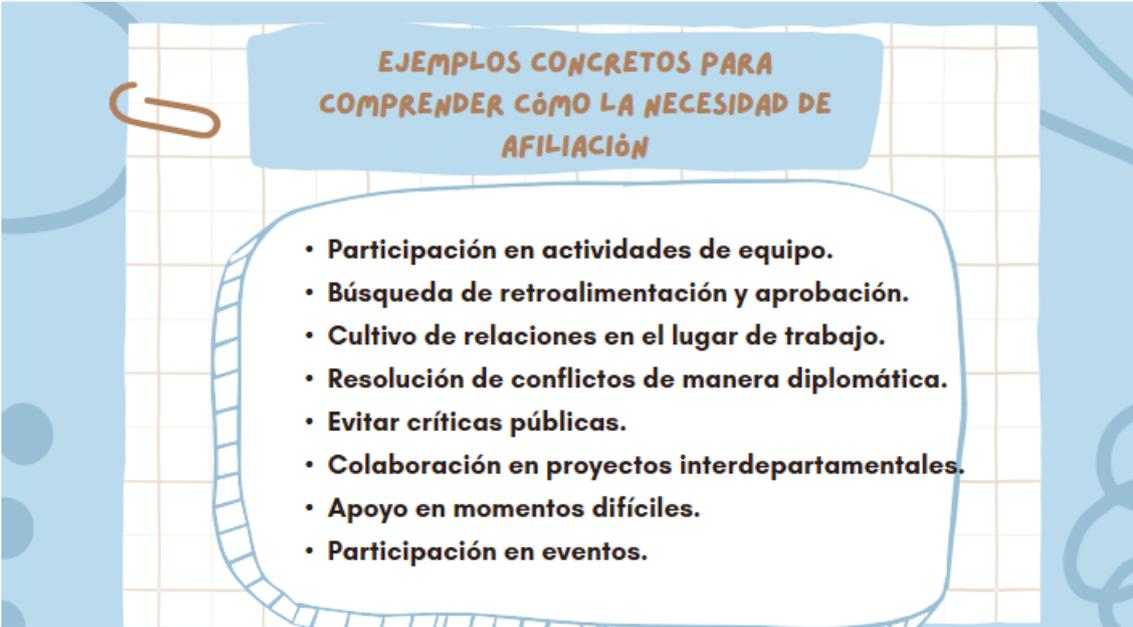


LAS PERSONAS CON UNA ALTA NECESIDAD DE AFILIACIÓN SE CARACTERIZAN DE LA SIGUIENTE MANERA:

- Preferencia por relaciones sociales.**
- Búsqueda de aprobación y aceptación.**
- Evitan el conflicto y la confrontación.
- Cooperativos y colaborativos.
- Poca tolerancia a la soledad
- Miedo al rechazo.

3

## ANEXO 2



### EJEMPLOS CONCRETOS PARA COMPRENDER CÓMO LA NECESIDAD DE AFILIACIÓN

- Participación en actividades de equipo.
- Búsqueda de retroalimentación y aprobación.
- Cultivo de relaciones en el lugar de trabajo.
- Resolución de conflictos de manera diplomática.
- Evitar críticas públicas.
- Colaboración en proyectos interdepartamentales.
- Apoyo en momentos difíciles.
- Participación en eventos.

SESIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	MOMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	MATERIALES
11	Cultivar un ambiente laboral en el centro médico que fomente y potencie el desempeño óptimo de los empleados a través de la comprensión y la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de logro, afiliación y poder.	Brindar oportunidades para la toma de decisiones y la autonomía en tareas relacionadas con el trabajo, lo que satisfará la necesidad de poder de algunos empleados y los motivará a asumir un rol más activo en su desempeño laboral.	<b>INICIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar la bienvenida y explicar el propósito de la sesión.</li> <li>• Resaltar la importancia de la colaboración y el reconocimiento en equipo</li> <li>• Explicar cómo satisfacer la necesidad de afiliación contribuye al bienestar en el trabajo.</li> </ul>	5 min.	Papelógrafo con marcadores.
			<b>DESARROLLO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica “Torre de Habilidades”</li> <li>• Discusión y Reflexión</li> <li>• Reconocimiento de Logros y Premios.</li> </ul>	35 min.	Bolígrafos y hojas de papel para los participantes. Tarjetas de reconocimiento.
			<b>CIERRE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen y Agradecimiento.</li> <li>• Motivación y Compromiso.</li> </ul>	5 min.	Premios simbólicos.

## DESARROLLO DE LA SESIÓN N° 11

### I. DATOS INFORMATIVOS:

<b>NOMBRE DE LA SESIÓN</b>	“Colabora y Celebra: Fortaleciendo la Unión”
<b>OBJETIVO DE LA SESIÓN</b>	Brindar oportunidades para la toma de decisiones y la autonomía en tareas relacionadas con el trabajo, lo que satisfará la necesidad de poder de algunos empleados y los motivará a asumir un rol más activo en su desempeño laboral.
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Presentación en PowerPoint.</li><li>● Pizarra o papelógrafo con marcadores.</li><li>● Bolígrafos y hojas de papel para los participantes.</li><li>● Tarjetas de reconocimiento.</li><li>● Premios simbólicos.</li></ul>
<b>DURACIÓN DE LA SESIÓN</b>	45 min.

### II. MARCO TEÓRICO DE LA SESIÓN:

Destacamos la importancia de la colaboración y el trabajo en equipo en el entorno laboral, basándose en la Teoría de las Necesidades Sociales de McClelland. Al satisfacer las necesidades de afiliación y pertenencia, se fortalecen las relaciones interpersonales y se fomenta la cohesión grupal. Trabajar en equipo de manera colaborativa tiene el potencial de promover la innovación, aumentar la satisfacción

laboral, resolver problemas y desarrollar habilidades sociales. Se describen habilidades colaborativas y de trabajo en equipo que incluyen la conciencia de uno mismo, el propósito, la gestión de recursos, la capacidad de perdonar, el uso de herramientas de colaboración, la resolución de problemas, el aprendizaje, las habilidades blandas, la promoción de la innovación, el compartir el éxito y habilidades interpersonales, la gestión de conflictos, la comunicación efectiva, la escucha activa, el entusiasmo, la gestión del tiempo, el respeto, la positividad y la fiabilidad. Estas habilidades son esenciales para un trabajo en equipo exitoso y para crear un entorno de trabajo saludable y productivo. (McClelland, D. C., 1961)

### III. PROCEDIMIENTO

- **INICIO (5 minutos)**

*Dar la bienvenida a los empleados y explicar el propósito de la sesión.*

- “Buenos días/tardes a todos. Agradecemos su presencia en esta sesión que tiene como objetivo abordar aspectos clave para un ambiente laboral más productivo y gratificante.”
- “Durante esta sesión, exploramos cómo la colaboración y el reconocimiento en equipo pueden fortalecer la cohesión y la motivación en el lugar de trabajo.”
- Explicar brevemente el propósito de la sesión y cómo se relaciona con el bienestar laboral y el rendimiento del equipo.

*Resaltar la importancia de la colaboración y el reconocimiento en equipo para construir un entorno laboral más cohesionado y motivado.*

- “Vamos a explorar por qué la colaboración y el reconocimiento en equipo son aspectos fundamentales para un entorno laboral cohesionado y motivado.”

- “Al trabajar juntos y celebrar los logros en equipo, podemos cultivar un sentido de pertenencia y motivación que impacta positivamente en nuestra productividad.”
- Detallar la importancia de la colaboración efectiva y cómo contribuye a un entorno laboral motivado y unido.
- Resaltar cómo el reconocimiento adecuado puede fortalecer la confianza y la motivación entre los miembros del equipo.

*Explicar cómo satisfacer la necesidad de afiliación contribuye al bienestar en el trabajo y al rendimiento grupal. (ver Anexo 01)*

- “Vamos a adentrarnos en la necesidad de afiliación y cómo su satisfacción impacta tanto en nuestro bienestar laboral como en el rendimiento del grupo.”
- “Es esencial comprender cómo nuestras relaciones laborales y el sentimiento de pertenencia afectan nuestra motivación y, en última instancia, nuestra efectividad en el trabajo.”
- Explicar en detalle qué implica la necesidad de afiliación y cómo se manifiesta en el entorno laboral.
- Destacar cómo la satisfacción de esta necesidad puede generar bienestar en el trabajo y un aumento en la productividad grupal.

- **Desarrollo (35 minutos):**

*Dinámica “Torre de Habilidades” (ver Anexo 02)*

- La dinámica “Torre de Habilidades” implica dividir a los empleados en grupos pequeños y proporcionarles materiales simples. Cada grupo debe construir una torre utilizando únicamente las habilidades individuales de sus miembros. Se busca fomentar la colaboración y

comunicación efectiva para lograr este objetivo, destacando la importancia de combinar habilidades únicas para alcanzar un resultado colectivo sólido. Esta actividad fortalece la comprensión del valor de la colaboración y cómo cada miembro aporta con sus habilidades para lograr metas en equipo.

### *Discusión y reflexión*

- Facilitar una discusión grupal sobre la experiencia de la dinámica.
- “Ahora que han completado la dinámica, es importante reflexionar sobre la experiencia juntos. ¿Qué aprendizajes obtuvieron durante esta actividad en equipo?”
- Invitar a cada grupo a compartir su experiencia durante la construcción de la torre.
- Preguntar cómo se sintieron al trabajar en equipo y cómo utilizaron sus habilidades únicas para lograr un objetivo común.
- “Es fundamental comprender cómo se sintieron durante esta colaboración y cómo sus habilidades individuales contribuyeron al éxito del equipo. Compartan sus experiencias al respecto.”
- Permitir que los participantes expresen los desafíos que enfrentaron y cómo los abordaron en su grupo.

### *Reconocimiento de logros y premios (ver Anexo 03)*

- Reconocer y premiar a cada grupo por sus esfuerzos y logros en la dinámica.
- “Es esencial reconocer el arduo trabajo y los logros de cada grupo durante esta dinámica. Cada uno ha contribuido de manera valiosa, y queremos celebrar sus esfuerzos.”
- Invitar a todos los participantes a reunirse en un espacio central.
- Expresar palabras de reconocimiento y agradecimiento a cada grupo por su dedicación y colaboración durante la dinámica.
- Entregar premios simbólicos a cada miembro del equipo.

- “Queremos otorgar un reconocimiento simbólico a cada miembro del equipo por su valiosa contribución. Este certificado es un testimonio de su esfuerzo y colaboración.”
- Permitir que cada grupo exprese unas palabras de agradecimiento y reconocimiento hacia sus compañeros de equipo.

- **Cierre**

### *Resumen y agradecimiento*

- Resumir los puntos clave de la sesión, destacando la importancia de la colaboración y el reconocimiento en equipo.
- Agradecer a los empleados por su participación activa y esfuerzos en la dinámica.

### *Motivación y compromiso*

- Motivar a los empleados a aplicar lo aprendido en sus tareas diarias, fomentando la colaboración y celebrando los logros del equipo.
- “La clave está en llevar lo aprendido en esta dinámica a nuestro día a día en el trabajo. Vamos a motivarlos a aplicar estas lecciones y fortalecer la colaboración en sus actividades habituales.”
- Guiar a los empleados para identificar formas en las que pueden aplicar lo aprendido en sus respectivos roles.
- Comprometer a los empleados a seguir fortaleciendo las relaciones interpersonales y el espíritu de equipo en el futuro.
- Queremos que esto no sea solo un evento aislado, sino un punto de partida para cultivar relaciones más sólidas y un espíritu de equipo duradero. Vamos a comprometernos juntos.”
- Invitar a cada empleado a expresar su compromiso personal para fortalecer las relaciones interpersonales y el espíritu de equipo en el futuro.

## ANEXO 1

### TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN

1

### TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo se manifiesta cuando varias personas se agrupan para aportar sus conocimientos, experiencias, habilidades y competencias profesionales para trabajar juntos y de manera efectiva para lograr un objetivo común.



2

### HABILIDADES DE TRABAJO EN EQUIPO

- Habilidades interpersonales
- Manejo de conflictos
- Comunicación
- Entusiasmo
- Gestión de tiempo
- Respeto
- Positividad



3

### COLABORACIÓN

La colaboración se manifiesta y ocurre cuando trabajas con una o más personas que tienen diferentes habilidades para producir algo, como terminar un proyecto, desarrollar una idea compartida o completar una tarea.



4

### HABILIDADES COLABORATIVAS

- Tener conciencia de sí mismo
- Sentirse impulsado por un propósito
- Gestión de recursos
- Abordaje de los problemas
- Fomentar la innovación
- Habilidades blandas
- Compartir el éxito



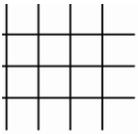
GRACIAS POR SU  
**ATENCIÓN**



5

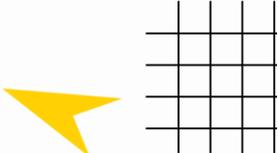
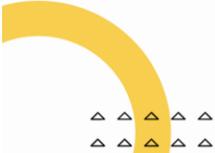
6

## ANEXO 2



**DINÁMICA**

# Torre de habilidades



## ANEXO 3



**CERTIFICADO**  
DE RECONOCIMIENTO

Reconocimiento para:

---

Agradecimiento por su dedicación, esfuerzo y colaboración durante la sesión.



SESIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	MOMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	MATERIALES
12	Cultivar un ambiente laboral en el centro médico que fomente y potencie el desempeño óptimo de los empleados a través de la comprensión y la satisfacción de las necesidades psicológicas	Brindar oportunidades para la toma de decisiones y la autonomía en tareas relacionadas con el trabajo, lo que satisfará la necesidad de poder de algunos empleados y los	<b>INICIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienvenida y presentación</li> <li>• Introducción a la Comunicación Efectiva</li> </ul>	5 min.	Papelógrafo con marcadores.
			<b>DESARROLLO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de habilidades de escucha activa y empatía.</li> <li>• Prácticas de comunicación asertiva</li> <li>• Resolución de Conflictos</li> <li>• Dinámica “Rueda de la Comunicación”</li> </ul>	35 min.	Bolígrafos y hojas de papel para los participantes.  Cinta adhesiva

	básicas de logro, afiliación y poder.	motivará a asumir un rol más activo en su desempeño laboral.	<b>CIERRE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Síntesis y Reflexión</li><li>• Agradecimiento y conclusión</li></ul>	5 min.	Tarjetas o papel para dinámica.
--	---------------------------------------	--	---------------	--	--------	---------------------------------

## DESARROLLO DE LA SESIÓN N° 12

### I. DATOS INFORMATIVOS:

<b>NOMBRE DE LA SESIÓN</b>	“Comunicación Efectiva y Habilidades de Escucha en el Entorno Laboral”
<b>OBJETIVO DE LA SESIÓN</b>	Brindar oportunidades para la toma de decisiones y la autonomía en tareas relacionadas con el trabajo, lo que satisfará la necesidad de poder de algunos empleados y los motivará a asumir un rol más activo en su desempeño laboral.
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Presentación en PowerPoint.</li><li>● Pizarra o papelógrafo con marcadores.</li><li>● Bolígrafos y hojas de papel para los participantes.</li><li>● Tarjetas o papel para dinámica.</li></ul>
<b>DURACIÓN DE LA SESIÓN</b>	45 min.

### II. MARCO TEÓRICO DE LA SESIÓN:

La comunicación efectiva es fundamental para el éxito en cualquier entorno laboral. Implica transmitir y recibir información de manera clara y precisa. Esto incluye desarrollar habilidades como la escucha activa para comprender plenamente a otros, la empatía para ponerse en el lugar del otro, la comunicación asertiva para

expresar opiniones y sentimientos de manera respetuosa y la resolución de conflictos para manejar desacuerdos constructivamente.

La comunicación eficaz desempeña un papel fundamental en el funcionamiento y el éxito de las organizaciones.

Las razones por las cuales la comunicación eficaz es crucial en un entorno empresarial:

- Coordinación y colaboración:** En las organizaciones, las personas suelen trabajar en equipos y departamentos. La comunicación eficaz garantiza que todos estén alineados en cuanto a metas, roles y responsabilidades, lo que facilita la coordinación y la colaboración entre los miembros del equipo.
- Toma de decisiones:** Las decisiones empresariales importantes se basan en información precisa y actualizada. La comunicación eficaz garantiza que la información relevante se comparta de manera oportuna y que las partes interesadas estén informadas para tomar decisiones informadas.
- Clima laboral positivo:** Una comunicación abierta y efectiva crea un ambiente de trabajo más positivo y saludable. Los empleados se sienten valorados cuando se les escucha y se les informa, lo que puede aumentar la satisfacción laboral y la retención de talento.
- Resolución de conflictos:** Los conflictos son inevitables en cualquier organización. La comunicación eficaz permite abordar los problemas de manera constructiva y llegar a soluciones mutuamente beneficiosas, en lugar de permitir que los conflictos se agraven y afecten negativamente a la empresa.
- Desarrollo de liderazgo:** Los líderes efectivos son comunicadores hábiles. Saben cómo inspirar, motivar y guiar a sus equipos a través de una comunicación clara y coherente. La comunicación eficaz es una habilidad esencial para el liderazgo.
- Innovación y creatividad:** Fomenta la creatividad y la innovación al permitir que los empleados compartan ideas y perspectivas de manera abierta. Una comunicación eficaz crea un ambiente donde se valora la diversidad de opiniones y se alienta la innovación.
- Mejora de la productividad:** Cuando la comunicación es eficaz, se minimizan los malentendidos y las repeticiones innecesarias de trabajo. Esto aumenta la productividad, ya que se evitan errores y se utiliza el tiempo de manera más eficiente.
- Relaciones con los clientes y socios:** La comunicación eficaz con los clientes y socios comerciales es esencial para establecer relaciones sólidas y mantener la satisfacción del cliente. La falta de comunicación puede dar lugar a malentendidos y desconfianza.

Adaptación al cambio: En un entorno empresarial en constante cambio, la comunicación eficaz es esencial para comunicar cambios organizativos, estrategias nuevas y adaptaciones a las circunstancias. Ayuda a los empleados a comprender y aceptar estos cambios de manera más efectiva. Cumplimiento normativo y ético: En muchas industrias, existen regulaciones y estándares éticos que deben cumplirse. La comunicación eficaz garantiza que todos los empleados estén al tanto de estas normas y que se sigan de manera adecuada. (Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A., 2019)

### III. PROCEDIMIENTO

- **INICIO (5 minutos)**

*Bienvenida y presentación*

- Dar la bienvenida a los participantes y presentar el objetivo de la sesión.
- “Buenos días/tardes a todos. Es un placer tenerlos aquí para explorar juntos un aspecto crucial de nuestro entorno laboral: la comunicación efectiva.”
- “Durante esta sesión, nos enfocaremos en desarrollar habilidades esenciales para la comunicación que marcan la diferencia en nuestro entorno laboral.”
- Dar una cálida bienvenida a todos los participantes, enfatizando la importancia de su presencia.
- Establecer un ambiente de apertura y colaboración.
- “Queremos crear un ambiente donde todos se sientan cómodos compartiendo sus ideas y experiencias. La colaboración es clave para el éxito de esta sesión.”
- Establecer expectativas sobre la colaboración y el respeto mutuo durante la sesión.

- **Desarrollo (35 minutos):**

*Desarrollo de habilidades de escucha activa y empatía (ver Anexo 01)*

- Presentar conceptos clave de la escucha activa y la empatía.
- “La escucha activa y la empatía son elementos esenciales de la comunicación efectiva. Nos permiten entender a nuestros colegas y colaboradores de una manera más profunda.”
- “Vamos a aprender técnicas que nos ayudarán a mejorar nuestra capacidad de escuchar y mostrar empatía en el entorno laboral.”
- Explicar los conceptos de escucha activa y empatía.
- Realizar demostraciones de cómo practicar la escucha activa y mostrar empatía en situaciones laborales.
- Proporcionar ejemplos y técnicas para desarrollar estas habilidades en el entorno laboral.
- “Aprenderemos técnicas que podemos aplicar en nuestras interacciones diarias para mejorar nuestra comunicación y construir relaciones más fuertes.”
- “Estas habilidades no solo benefician nuestras relaciones laborales, sino que también tienen un impacto positivo en nuestra vida personal.”

*Prácticas de Comunicación Asertiva (ver Anexo 02)*

- Explicar qué es la comunicación asertiva y por qué es crucial en el lugar de trabajo.
- “La comunicación asertiva es fundamental para expresar nuestro de manera clara y respetuosa, manteniendo la armonía en el equipo.”
- “Descubramos cómo la comunicación asertiva puede mejorar nuestra interacción diaria en el entorno laboral.”

- Definir la comunicación asertiva y su importancia en el trabajo en equipo.
- Facilitar una discusión sobre ejemplos de comunicación asertiva y situaciones en las que podría aplicarse.
- Presentar ejemplos de situaciones laborales y cómo abordarlas de manera asertiva
- “Vamos a explorar casos laborales comunes donde la comunicación asertiva puede marcar la diferencia en los resultados y la relación entre colegas.”
- “Aprenderemos a aplicar técnicas de comunicación asertiva en diversas situaciones laborales.”
- Presentar casos laborales simulados que requieran aplicar la comunicación asertiva.

### *Resolución de Conflictos*

- Presentar estrategias para la resolución constructiva de conflictos en el entorno laboral.
- “Vamos a explorar estrategias constructivas que nos ayudarán a abordar los conflictos de manera productiva y mantener un ambiente trabajo armonioso.”
- “Aprenderemos cómo transformar los conflictos en oportunidades para el crecimiento y la colaboración en nuestro entorno laboral.”
- Presentar y explicar estrategias constructivas para la resolución de conflictos, como la escucha activa, la negociación y el compromiso.
- Facilitar ejemplos de conflictos comunes en el trabajo y cómo manejarlos de manera eficaz.
- “Ahora vamos a explorar ejemplos reales de conflictos que a menudo se presentan en el ámbito laboral y cómo podríamos manejarlos de manera eficiente.”
- “Trabajaremos juntos para entender cómo aplicar las estrategias que acabamos de aprender en situaciones conflictivas cotidianas.”
- Presentar varios casos comunes de conflictos en el entorno laboral.

### *Dinámica “Rueda de la Comunicación”*

- En esta dinámica de grupo, los participantes se reúnen en círculo y comparten de manera secuencial experiencias desafiantes de comunicación en el entorno laboral. Cada miembro tiene la oportunidad de relatar un momento en el que la comunicación representó un desafío. Posteriormente, el resto del grupo ofrece retroalimentación constructiva y propone sugerencias para mejorar la comunicación en esas situaciones particulares. Este proceso fomenta el aprendizaje colectivo y promueve la mejora de las habilidades comunicativas en el ámbito laboral.
- **Cierre (5 minutos):**

### *Síntesis y Reflexión*

- Invitar a los participantes a compartir lo que han aprendido sobre la importancia de la comunicación efectiva y las habilidades desarrolladas.
- “Es importante reflexionar sobre lo que hemos aprendido hoy y cómo podemos aplicar estas habilidades en nuestra rutina laboral.”
- “Cada uno tiene perspectivas únicas. Compartir nuestras experiencias enriquece nuestro entendimiento colectivo.”
- Invitar a los participantes a compartir lo que han aprendido y cómo planean aplicar estas habilidades en su entorno laboral.”
- Resumir las técnicas clave y cómo aplicarlas en su entorno laboral.
- “Hemos cubierto una variedad de técnicas para mejorar nuestra comunicación. Recordemos cómo cada una de estas puede mejorar nuestras interacciones laborales.”
- “Lleven consigo estas técnicas y aplíquense para fomentar una comunicación más efectiva en sus equipos.”
- Resumir las técnicas clave de comunicación aprendidas durante la sesión.

### *Agradecimiento y conclusión*

- Agradecer a los participantes por su participación activa y compromiso durante la sesión.
- “Quiero agradecerles sinceramente por su compromiso y contribución en esta sesión. Sus aportes han enriquecido nuestra discusión.”
- “Espero que hayan encontrado valor en esta sesión y que estas habilidades fortalezcan nuestras relaciones laborales.”
- Expresar gratitud a los participantes por su participación activa y sus contribuciones.
- Concluir destacando la importancia de seguir desarrollando habilidades de comunicación para mejorar las relaciones y la eficiencia laboral. Recuerden que la comunicación es un proceso en constante evolución. Sigamos aprendiendo y aplicando estas habilidades en nuestro camino laboral.&quot;
- “Una comunicación efectiva es un activo valioso. Sigamos esforzándonos por mejorar y fortalecer nuestras relaciones laborales.”
- Resaltar la importancia de seguir desarrollando habilidades de comunicación a lo largo de sus trayectorias profesionales.

## ANEXO 1

# ESCUCHA ACTIVA Y EMPATÍA

1

## ESCUCHA ACTIVA

La escucha activa es una habilidad de comunicación en la que una persona presta atención total y consciente a lo que otra persona está diciendo. Implica más que simplemente oír las palabras; implica comprender, interpretar y responder de manera significativa a lo que se está comunicando.



2

## EMPATÍA



La empatía es la capacidad de comprender y experimentar los sentimientos, pensamientos y perspectivas de otra persona desde su punto de vista, sin juzgar ni criticar. Implica ponerse en el lugar de la otra persona y conectar emocionalmente con sus experiencias.

3

## TÉCNICAS PARA APLICAR

- Habla de manera clara y concisa
- Pregunta y clarifica
- Usa "Yo" en lugar de "Tú"
- Evita la comunicación defensiva
- Mantén la mente abierta
- Cuida el tono de voz
- Practica la paciencia
- Aprende de las retroalimentaciones

4

## ANEXO 2

### Situaciones laborales

#### Conflictos con compañeros de trabajo:

- **Situación:** Tienes un conflicto con un colega sobre la asignación de responsabilidades.
- **Enfoque asertivo:** Habla con tu colega en privado, escucha su perspectiva y luego expresa tus preocupaciones de manera respetuosa. Busca soluciones mutuamente beneficiosas y evita la confrontación o la hostilidad.

### Situaciones laborales

#### Manejar una carga de trabajo abrumadora

- **Situación:** Te sientes abrumado por la cantidad de trabajo y las expectativas poco realistas.
- **Enfoque asertivo:** Comunica tus preocupaciones a tu supervisor de manera constructiva. Propón posibles soluciones, como la reorganización de tareas o la obtención de recursos adicionales. Enfatiza tu compromiso con la calidad del trabajo y la necesidad de mantener un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal.

SESIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	MOMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	MATERIALES
13	Cultivar un ambiente laboral en el centro médico que fomente y potencie el desempeño óptimo de los empleados a través de la comprensión y la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de logro, afiliación y poder.	Realizar una evaluación completa del programa motivacional, utilizando encuestas de satisfacción y un post-test para medir la efectividad del programa.	<b>INICIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienvenida y presentación.</li> <li>• Recapitulación del Programa Motivacional</li> </ul>	5 min.	Encuesta de satisfacción para cada participante.  Cuestionario Post-test.  Bolígrafos y hojas de papel para los participantes.  Reloj o cronómetro.
			<b>DESARROLLO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de Encuestas de Satisfacción</li> <li>• Aplicación del Post-Test</li> <li>• Dinámica "Árbol de Cambios"</li> </ul>	35 min.	
			<b>CIERRE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentación individual y grupal.</li> <li>• Reflexión final y conclusiones.</li> <li>• Agradecimiento y clausura</li> </ul>	5 min.	

## DESARROLLO DE LA SESIÓN N° 13

### I. DATOS INFORMATIVOS:

<b>NOMBRE DE LA SESIÓN</b>	“Evaluación Integral del Programa Motivacional”
<b>OBJETIVO DE LA SESIÓN</b>	Realizar una evaluación completa del programa motivacional, utilizando encuestas de satisfacción y un post-test para medir la efectividad del programa.
<b>MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Presentación en PowerPoint.</li><li>● Pizarra o papelógrafo con marcadores.</li><li>● Bolígrafos y hojas de papel para los participantes.</li><li>● Tarjetas o papel para dinámica.</li><li>● Reloj o cronómetro.</li></ul>
<b>DURACIÓN DE LA SESIÓN</b>	45 min.

### II. MARCO TEÓRICO DE LA SESIÓN:

El marco teórico propuesto se centra en la importancia de la evaluación en programas motivacionales. La evaluación se refiere al proceso de recopilar y analizar datos para medir la efectividad de estos programas diseñados para motivar a las personas. En este contexto, existen dos tipos clave de evaluación: la evaluación de satisfacción y la evaluación post-test.

La evaluación de satisfacción se lleva a cabo a través de encuestas y la retroalimentación directa de los participantes. Su propósito es determinar si los

participantes encuentran el programa motivacional útil y atractivo. Por otro lado, la evaluación post-test se centra en medir el cambio en el comportamiento, la actitud o el conocimiento de los participantes después de su participación en el programa. Esto proporciona información valiosa sobre si el programa ha logrado sus objetivos.

La evaluación tiene múltiples beneficios, como identificar áreas de mejora, justificar la inversión en estos programas y respaldar decisiones estratégicas. En resumen, la evaluación es una herramienta fundamental para medir el impacto de los programas motivacionales y garantizar que sigan siendo efectivos y pertinentes para quienes participan en ellos. La retroalimentación y la evaluación constante son componentes esenciales para impulsar la motivación y el cambio positivo en las personas.

### **III. PROCEDIMIENTO:**

- **Inicio( 5 minutos):**

*Bienvenida y Presentación*

- Dar la bienvenida a los participantes y presentar el objetivo de la sesión.
- “Buenos días/tardes a todos. Nos complace tenerlos aquí para esta sesión dedicada a un tema fundamental para nuestro crecimiento en el entorno laboral.”
- Dar una cálida bienvenida a los participantes, destacando la importancia de su presencia.
- Crear un ambiente acogedor para promover la participación abierta.
- “Queremos que se sientan cómodos para compartir sus pensamientos y experiencias durante esta sesión. Todos estamos aquí para aprender juntos.”
- Fomentar la participación y crear un ambiente relajado y abierto para la discusión.

### *Recapitulación del Programa Motivacional*

- Breve repaso de los temas clave y actividades desarrolladas durante el programa.
  - “ Antes de sumergirnos en la evaluación, hagamos un breve repaso de lo que hemos cubierto hasta ahora en este programa.”
  - Permitir que los participantes compartan sus impresiones y aprendizajes hasta este punto.
  - Resaltar los objetivos iniciales y las metas establecidas.
  - “Recordemos por qué comenzamos este programa y cuáles eran nuestros objetivos iniciales.”
  - Revisar los objetivos iniciales del programa y cómo se han abordado a lo largo de las sesiones.
  -
- **Desarrollo (35 minutos):**

### *Aplicación de Encuestas de Satisfacción*

- Distribuir la encuesta de satisfacción a cada participante y brindar instrucciones claras para su completación.
- “Ahora, vamos a evaluar nuestra experiencia en este programa a través de una encuesta de satisfacción.”
- Distribuir la encuesta de satisfacción y explicar claramente cómo completarla.
- Asegurarse de que los participantes comprendan la importancia de sus respuestas y cómo ayudarán a mejorar futuras iniciativas.
- Explicar la importancia de esta evaluación para futuras mejoras y para comprender la percepción de los participantes.
- “ Esta evaluación es crucial para nosotros. Nos ayudará a entender qué aspectos fueron efectivos y dónde podemos hacer mejoras.”
- Resaltar cómo los comentarios de los participantes influyen en futuras adaptaciones de programas.

### *Aplicación del Post-Test*

- Distribuir el cuestionario de post-test para medir el conocimiento adquirido durante el programa.
- “Ahora, vamos a evaluar nuestro avance a través de un cuestionario de post-test.”
- “Esto nos ayudará a comprender qué tanto hemos avanzado en habilidades durante el programa.”
- Distribuir el cuestionario de post-test y explicar claramente cómo completarlo.
- Explicar las instrucciones y permitir tiempo suficiente para que los participantes completen el test.
- “Este post-test es una oportunidad para evaluar lo que hemos aprendido y cómo podemos aplicarlo en nuestro entorno laboral.”
- Proporcionar tiempo suficiente para que los participantes respondan y completen el test.

### *Dinámica “Árbol de Cambios”*

- Cada participante dibuja un árbol en papel y etiqueta las raíces como: “Conocimientos Previos”, el tronco como “Experiencia del Programa” y las hojas como “Cambios Experimentados”.
- Los participantes comparten en grupos pequeños y luego en toda la sesión sus árboles de cambios, discutiendo cómo sus conocimientos previos y la experiencia del programa influyeron en los cambios que experimentaron.

- **Cierre (5 minutos):**

*Retroalimentación Individual y Grupal*

- Invitar a los participantes a reflexionar sobre la importancia del reconocimiento y las celebraciones en el entorno laboral.
- “Ahora, reflexionemos sobre la relevancia del reconocimiento y las celebraciones en nuestro lugar de trabajo.”
- “¿Cómo creen que estas prácticas pueden influir en nuestro ambiente laboral y en nuestro desempeño?”
- Facilitar una discusión grupal sobre la importancia de reconocer logros y celebrar éxitos en el trabajo.
- Resumir los puntos clave y destacar la necesidad de implementar un sistema de reconocimiento efectivo.
- “Hemos abordado puntos esenciales sobre reconocimiento y celebraciones. Ahora, resumamos lo aprendido.”
- “Es evidente que establecer un sistema de reconocimiento efectivo puede tener un impacto positivo en la motivación y el desempeño
- laboral.”
- Resumir los aspectos clave del reconocimiento y cómo pueden integrarse en la cultura laboral.

*Reflexión Final y Conclusiones*

- Facilitar una discusión grupal sobre la experiencia del programa motivacional y cómo ha influido en su motivación y enfoque laboral.
- “Ahora, abramos el espacio para que compartan cómo ha influido este programa en su motivación y enfoque en el trabajo.”
- “Sus reflexiones son valiosas para nosotros y ayudarán a mejorar futuras iniciativas similares.”
- Facilitar una discusión abierta donde los participantes puedan expresar cómo se sienten después de haber pasado por el programa.

- Fomentar la expresión de ideas para futuras mejoras y programas similares.
- “Queremos escuchar sus ideas sobre cómo podemos mejorar futuros programas motivacionales.”
- “Todas sus sugerencias son valiosas para nosotros y nos ayudarán a diseñar experiencias aún más efectivas.”
- Invitar a los participantes a compartir sus sugerencias y mejoras para futuros programas motivacionales.

### *Agradecimiento y clausura*

- Agradecer a los participantes por su participación activa y compromiso durante todo el programa.
- “Quiero expresar mi agradecimiento por su participación activa y su compromiso durante todo este programa.”
- “Sus contribuciones han hecho de esta experiencia un éxito, y espero que continúen aplicando lo que han aprendido.”
- Agradecer a cada participante por su dedicación y esfuerzo durante el programa.
- Concluir el programa enfatizando la importancia de mantener la motivación y el crecimiento personal en el entorno laboral.
- “En conclusión, recordemos que la motivación y el crecimiento personal son esenciales para nuestro éxito laboral y personal.”
- “Sigamos aplicando estos principios en nuestro día a día y busquemos oportunidades para crecer y motivarnos mutuamente.”
- Animar a los participantes a seguir aplicando lo aprendido y a compartir estos conceptos con sus compañeros de trabajo.

**Anexo 10: Fotografías.**



