



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Motivación y desempeño laboral en personal del  
departamento de patología clínica del H.N.H.U. El  
Agustino 2016.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD**

**AUTOR:**

Br. Paredes Cabanillas Elsa Isabel

**ASESOR:**

Dr. Vértiz Osoreo, Jacinto Joaquín

**SECCIÓN**

Ciencias Médicas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Calidad de Prestaciones Asistenciales

**PERÚ - 2017**

**Dr. Juan Mendez Vergara**  
**Presidente del Jurado**

**Dr. Mitchell Alberto Alarcón Díaz**  
**Secretario del Jurado**

**Dr. Jacinto Joaquín Vértiz Osores**  
**Vocal del Jurado**

## **Dedicatoria**

A Dios Todopoderoso, a mi Sra madre Elsa Cabanillas por su amor incondicional, mi hermana Yola, mi cuñado Marco y mi querido sobrinito Nicolás, por su cariño, apoyo y comprensión a lo largo de ésta importante etapa de mi vida.

## **Agradecimiento**

A los profesores de la Universidad “Cesar Vallejo” Escuela de Posgrado, por su invaluable apoyo y dedicación para brindar sus conocimientos.

## Declaración de autenticidad

Yo, Elsa Isabel Paredes Cabanillas, participante del Programa de Maestría en Gestión en Servicios de la Salud de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, con DNI 09638094, con tesis que lleva por título “Motivación y desempeño laboral en personal del departamento de patología clínica del H.N.H.U, El Agustino 2016”, declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi total autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para optar algún grado académico previo/ o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima 20 de junio 2017.

.....

Firma

Elsa Isabel Paredes Cabanillas.

DNI 09638094

## Presentación

Señores miembros del jurado, siguiendo el protocolo y de acuerdo a las normas que establece el Reglamento de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, para la elaboración de la tesis de maestría, presenté mi trabajo de tesis titulada: “Motivación y desempeño laboral en personal del departamento de patología clínica del H.N.H.U. El Agustino 2016”, requisito fundamental para obtener el grado de Maestra de Gestión en Servicios de la Salud.

La presente investigación es de diseño no experimental está estructurado en ocho capítulos: El primer capítulo, comprende la revisión de los antecedentes de investigación, tanto nacionales como internacionales, también se realiza la fundamentación científica del marco teórico, terminando esta parte con la justificación, realidad problemática la formulación del problema, hipótesis y objetivos.

El segundo capítulo se desarrolla el marco metodológico que comprende: las variables, el tipo de investigación, diseño del estudio, la población su respectiva muestra, también el método de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados así los métodos de análisis de datos.

En el tercer capítulo, se presentan los resultados de la investigación.

El cuarto capítulo corresponde a las respectivas discusiones. El quinto capítulo se redacta las conclusiones. En el sexto capítulo las recomendaciones de la investigación. El séptimo capítulo las referencias y por último el VIII capítulo son los anexos.

Señores miembros del jurado, espero que ésta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

La autora

# Índice

	Paginas
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
Resumen	xiii
Abstract	xiv
I. INTRODUCCIÓN.	15
1.1 Antecedentes	18
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	26
1.3 Justificación	47
1.4 Problema	49
1.5 Hipótesis	53
1.6 Objetivos	53
II. MARCO METODOLÓGICO.	55
2.1 Variables.	56
2.2 Operacionalización de variables	56
2.3 Metodología	57
2.4 Tipo de Estudio	58
2.5 Diseño	59
2.6 Población, muestra, muestreo	60
2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	62
2.8 Validez y Confiabilidad	64
2.9 Métodos de análisis de datos	64

III. RESULTADOS	65
3.1 Descripción de las variables.	66
3.2 Contraste de hipótesis.	76
IV. DISCUSIÓN.	81
V. CONCLUSIONES.	86
VI. RECOMENDACIONES.	88
VII. REFERENCIAS	90
VIII APÉNDICE	97
Apéndice A. Artículo Científico	98
Apéndice B. Matriz de consistencia	108
Apéndice C. Constancia de aplicación de instrumentos	111
Apéndice D. Cuestionario para medir motivación laboral	112
Apéndice E. Ficha de evaluación del desempeño laboral	114
Apéndice F. Validación de cuestionarios: juicio de expertos	116
Apéndice G. Base de datos:	125

## Lista de tablas

Tabla 1.	Variable: Motivación	56
Tabla 2.	Variable: Desempeño Laboral	56
Tabla 3.	Instrumento del coeficiente de Alfa Cronbach	64
Tabla 4.	Nivel de motivación por percepción en personal del departamento de patología clínica del HNHU de acuerdo a profesión. 2016.	66
Tabla 5.	Nivel de motivación por percepción en personal del departamento de patología clínica del HNHU de acuerdo al servicio. 2016.	67
Tabla 6.	Nivel de motivación por percepción en personal del departamento de patología clínica del HNHU de acuerdo a la condición laboral. 2016.	68
Tabla 7.	Nivel de motivación por percepción en personal del departamento de patología clínica del HNHU. 2016.	69
Tabla 8.	Nivel de las dimensiones de la motivación por percepción en personal del departamento de patología clínica del HNHU. 2016.	70
Tabla 9.	Nivel de desempeño laboral en personal del departamento de patología clínica del HNHU de acuerdo a profesión. 2016.	71
Tabla 10.	Nivel de desempeño laboral en personal del departamento de patología clínica del HNHU de acuerdo al servicio. 2016.	72
Tabla 11.	Nivel de desempeño laboral en personal del departamento de patología clínica del HNHU de acuerdo a la condición laboral. 2016.	73

Tabla 12. Nivel de desempeño laboral en personal del departamento de patología clínica del HNHU. 2016.	74
Tabla 13. Nivel de las dimensiones del Desempeño laboral en personal del departamento de patología clínica del HNHU. 2016.	75
Tabla 14. Prueba de correlación Rho Spearman entre la motivación y el desempeño laboral en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.	76
Tabla 15. Prueba de correlación Rho Spearman entre la motivación y la calidad de trabajo en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.	77
Tabla 16. Prueba de correlación Rho Spearman entre la motivación y la iniciativa en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.	78
Tabla 17. Prueba de correlación Rho Spearman entre la motivación y las relaciones humanas en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.	79
Tabla 18. Prueba de correlación Rho Spearman entre la motivación y el logro de metas en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.	80

## Índice de figuras

Figura 1. Fases de la Motivación de acuerdo a Chiavenato	27
Figura 2. Combinación de variables de la motivación	28
Figura 3. Elementos de la motivación.	29
Figura 4. Jerarquía de necesidades	30
Figura 5. Factores motivacionales.	30
Figura 6. Tipos de necesidades	31
Figura 7. Tipos de motivación extrínseca	34
Figura 8. Beneficios del desempeño	40
Figura 9. Nivel de motivación por percepción del personal del departamento de patología clínica del HNHU de acuerdo a profesión. 2016.	66
Figura 10. Nivel de motivación por percepción del personal del departamento de patología clínica del HNHU de acuerdo al servicio. 2016.	67
Figura 11. Nivel de motivación por percepción del personal del departamento de patología clínica del HNHU de acuerdo a la condición laboral. 2016.	68
Figura 12. Nivel de motivación por percepción del personal del departamento de patología clínica del HNHU. 2016.	69
Figura 13. Nivel de las dimensiones de la variable motivación por percepción en personal del departamento de patología clínica del HNHU. 2016.	70
Figura 14. Nivel de Desempeño laboral en personal del departamento de patología clínica del HNHU de acuerdo a profesión. 2016.	71

Figura 15. Nivel de desempeño laboral en personal del departamento de patología clínica del HNHU de acuerdo al servicio. 2016.	72
Figura 16. Nivel de desempeño laboral en personal del departamento de patología clínica del HNHU de acuerdo a la condición laboral. 2016.	73
Figura 17. Nivel de desempeño laboral en personal del departamento de patología clínica del HNHU. 2016.	74
Figura 18. Nivel de las dimensiones de la variable desempeño laboral en personal del departamento de patología clínica del HNHU. 2016.	75

## Resumen

La presente investigación lleva por título: Motivación y Desempeño laboral en personal del Departamento de Patología Clínica del HNHU, El Agustino 2016. En éste estudio el objetivo fue determinar la relación entre las variables Motivación y Desempeño Laboral en el Departamento de Patología Clínica del HNHU.

El método empleado fue el hipotético deductivo, tipo básico, el diseño fue no experimental, correlacional- transversal, con enfoque cuantitativo y muestreo no probabilístico de 91 personas. Para la recolección de datos de la variable motivación se usó la técnica de la encuesta, con el instrumento cuestionario y confiabilidad alfa de Cronbach 0,78, para la variable desempeño laboral se usó la técnica de la observación y el instrumento fue la ficha de evaluación de desempeño laboral con una confiabilidad alfa de Cronbach 0,969. El análisis de datos fue descriptiva (tablas, figuras) y de correlación (Rho Spearman), empleándose el programa estadístico SPSS 22.

Del total de 91 encuestados el 53,8% se ubicó en un nivel regular de motivación , seguido del 46,2% en un nivel adecuado y ninguno en un nivel deteriorado. En el caso del desempeño laboral el 70,3% tuvo un nivel alto de desempeño laboral, seguido de un 29,3% que tuvo un nivel medio y ninguno tuvo un nivel bajo. Conclusión: Existe relación significativa ( $p=0,000<0,05$ ) entre la motivación y desempeño laboral del Departamento de Patología Clínica del H.N.H.U, El Agustino 2016. El coeficiente de correlación ( $r = 0,809$ ) indicó que la relación fue directa (positiva) y fuerte, señalando que a mayor motivación, mayor desempeño laboral.

**Palabras Clave :** Motivación y desempeño laboral, Patología Clínica.

## Abstract

This research entitled: Motivation and job performance in personnel, Department of Clinical Pathology HNHU, El Agustino, 2016. It aims determine the relationship between variables Motivation and Work Performance in the Department of Clinical Pathology HNHU.

The method used was the hypothetical deductive, basic type, the design was not experimental, correlational - cross, with quantitative approach and sampling non-probability of 91 people. Technique of the survey, the questionnaire instrument was used for the collection of data from the variable motivation and reliability alpha of Cronbach 0.78, for the variable job performance was used the technique of observation and instrument was the assessment tab of job performance with 0.969 Cronbach Alpha reliability. Data analysis was descriptive (tables, figures) and correlation (Spearman Rho), using the statistical program SPSS 22.

Of respondents 91 total 53.8% was a regular level of motivation, followed by 46.2% in an adequate level and none at a deteriorated level. In the case of job performance 70.3% had a high level of work performance, followed by a 29.3% who had a level of medium, and none had a level. Conclusion: There is a significant relationship ( $p = 0,000 < 0,05$ ) between motivation and job performance of the Department of clinical pathology of the H.N.H.U, El Agustino 2016. The correlation coefficient ( $r = 0,809$ ) indicated that the relationship was direct (positive) and strong, noting that greater motivation, higher job performance.

**Keywords:** Motivation and job performance, Clinical Pathology.

# **I. Introducción**

La motivación es uno de los aspectos, hoy en día, necesario para tomarlo en cuenta en las dinámicas socio laboral. Una razón, para que las organizaciones y/o instituciones estatales consideren como elemento para el logro de objetivos comunes. Si bien es cierto, Robbins (2009) entre otros autores definió a la motivación como un proceso que bajo el rol de la dirección (administración de los gerentes) hacia los empleados: “Se trata de procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona en relación a un objetivo” (p. 175).

Asimismo, en la perspectiva de Davis, (2008) la motivación no es otra cosa que un “estado interior que activa y energiza la conducta, de modo que todo lo dirige y sostiene en mira a objetivos institucionales”(p. 700). No obstante, este concepto tiene un común denominador: el cumplimiento de metas u objetivos comunes. Que por cierto, en el Departamento de Patología Clínica (Laboratorio) constituye una parte fundamental, imprescindible y de complejidad, puesto que es en éste contexto que también el Laboratorio juega un rol importante dentro del apoyo al diagnóstico del paciente.

En efecto, el laboratorio es un elemento principal en la estructura institucional, y por tanto también es un espacio que requiere su atención desde la gestión pública; un lugar de mucha demanda, en donde se determina los exámenes previos a resultados patogénicos de los pacientes, así como también existe una población (que su mayoría son licenciados en tecnología médica) que evalúan constantemente dichos análisis.

En resumidas cuentas, el laboratorio se convierte en un centro o espacio laboral de estos profesionales, que día a día experimenta emociones, estrés, experiencia, y un salario como retribución contractual, además de generar una interacción continua con los pacientes que hacen uso de dicho servicio

Por consiguiente, la motivación laboral impulsa al trabajador a satisfacer sus necesidades (desempeño) y en forma simultánea alcanzar los objetivos de la institución.

Para ello fue necesario fijarnos la mirada en el recurso humano que labora en dicho departamento, el mismo que, al involucrarse se sienten identificado y motivado con la institución a fin de lograr objetivos comunes, que se verán reflejadas en los resultados, mediante una mejor productividad y desempeño laboral.

Los trabajadores deben sentir la sinergia con la institución, siendo responsables con su trabajo, proactivos, etc., viendo que sus esfuerzos dentro de la institución son valorados, tomados en cuenta, recompensados, y que van a contribuir con el desarrollo de la institución mediante su participación activa y su buen desempeño laboral, si no es así vienen los conflictos, incumplimientos laborales por desinterés, condiciones laborales que no cumplen con las expectativas personales y profesionales, inasistencias, haciendo un ambiente laboral estresante, desmotivado y lejos de alcanzar un desempeño laboral satisfactorio y las metas personales y organizativa.

Siendo, El Hospital Nacional Hipólito Unánue un hospital de referencia nacional, nivel III, está circunscrito a la jurisdicción de Lima-Este, tiene El Departamento de Patología Clínica, mismo que forma parte de los Órganos de Línea comprendiéndose los Servicio de Bioquímica y Hematología, Servicio de Hemoterapia y Banco de Sangre, Servicio de Microbiología, Inmunología y Biología Molecular, área de Toma de Muestra y Laboratorio de Emergencia, tiene en su haber un total de 91 personas entre tecnólogos médicos, biólogos y técnicos de laboratorio nombrados contratados y terceros.

Con más de 130 pruebas de análisis clínicos (según Formato de Solicitud de Análisis Clínicos) y la demanda cada vez más alta de la población sobre todo de los distritos de Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, La Molina, Lurigancho, Santa Anita y San Juan de Lurigancho (según POI 2015 del HNHU) que acude a sus instalaciones para poder realizarse algún análisis se hace evidente la presión en el Departamento tanto por la atención de los usuarios como por la ejecución de las pruebas solicitadas, a todo ello se debe añadir que se ha observado últimamente que el personal del Departamento realiza su trabajo sólo por cumplir, evidenciándose conflictos laborales, tardanzas, inasistencias,

manifestaciones de falta de reconocimiento, etc, reflejándose lamentablemente en quejas y reclamos por parte de los usuarios del Departamento de Patología Clínica.

## **1.1 Antecedentes**

En la consulta bibliográfica se logró encontrar literatura internacional relacionada al tema, sin embargo en lo nacional existe algunas investigaciones relacionadas a las dos variables propuesta en nuestro estudio.

### **1.1.1 A nivel internacional**

Valencia, Brito e Isaac (2015) en su estudio acerca de *La dinámica de sistemas aplicada a la evaluación del desempeño del recurso humano* se evaluó el desempeño como parte de un subsistema de la gestión de los recursos humanos y desde luego nos indica que procedimientos pretenden rescatar la importancia de la forma más objetiva a la realidad del rendimiento de los empleados de una institución. Desde esta perspectiva, el estudio se propuso como objetivo usar las ventajas de la técnica de dinámicas de sistemas para la implementación de un modelo de escala gráfica, para evaluar el desempeño laboral. Y como resultado, se logró simular una evaluación del desempeño, de modo que luego se evidenció la calificación general promedio de la institución. Este método, proporcionó ciertas ventajas para evaluar el desempeño, ello se debió a la aplicación y facilidad, aun cuando tiene ciertas limitaciones como por ejemplo la relaciones causales y estas a su vez con los criterios de evaluación y la dinámica de sistemas, considerada como técnica para analizar y alcanzar la mejora del comportamiento temporal en los entornos complejos. De esta manera, permite tener en cuenta el nivel de influencia en la evolución de la empresa sobre todo en los aspectos que no son cuantificables, así como también en el nivel de formación de los trabajadores, su rendimiento, etc.

Bohórquez (2015) en su estudio sobre *La cultura organizacional y el desempeño laboral en el laboratorio clínico del Hospital Básico San Miguel* se realizaron encuestas a 30 usuarios y 10 entrevistas al personal que labora en dicho centro a fin de visualizar los problemas y consiguientes actividades que se

deben realizar para lograr los objetivos y metas organizacionales. El análisis fue cualitativo, cuantitativo en función a los problemas y objetivos, con investigación de campo, descriptiva, correlacional. Se evidenciaron carencia de responsabilidad y ética profesional así como menor interés en el desempeño laboral del personal del Laboratorio, los resultados fueron que 19 usuarios manifestaron que el trato era regular, en cuanto a la comunicación del personal, 26 dijeron que era clara, pero sin embargo en la motivación 22 encuestados dijeron que era regular y 8 era malo. Concluyendo que mejorando la cultura organizacional mejorará el desempeño laboral.

López (2015) en su trabajo sobre *Síntomas del estrés y la relación con el nivel del desempeño laboral en tres dimensiones* estudió el estrés y cómo repercute en el desempeño laboral del personal del Hospital Básico Nanegalito de Ecuador en 3 dimensiones: trabajo en equipo, liderazgo e iniciativa, resaltando serios problemas como sobrecarga de trabajo y mucha presión que lleva a una mala comunicación del personal de salud con los pacientes, mayor exigencia, insatisfacción y problemas de salud. Se basó en un estudio cuantitativo, correlacional, transversal, no experimental, de modalidad de campo y documental, entre abril y julio 2015, en 71 trabajadores de salud, usando el cuestionario de la Universidad de Javeriana (Gloria Villalobos) para medir el estrés y para el desempeño laboral el SENRES-08 (la evaluación fue hecha por los jefes de servicio), ambas en escala Likert. El análisis estadístico se hizo en SPSS versión 18 español y la correlación de las variables mediante Correlación de Pearson. De los 71 trabajadores el 78.9% (56) tenían un excelente desempeño, el 19.7% (14) muy bueno, y el 1.4% (1) satisfactorio. En relación al estrés laboral 62% (44) tenían estrés alto, 19.7% (14) medio y 18.3% (13) bajo. El estudio concluye que no existió asociación estadísticamente significativa entre estrés laboral y desempeño laboral, ya que se encontró una asociación lineal muy baja, lo que significaba que trabajadores con niveles altos de estrés tienen un desempeño laboral excelente.

Cabrera et al. (2014) en su estudio sobre *Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral*, argumentó, que en parte debido a la crisis suscitado en España, provocó en primer lugar un aumento del interés de las instituciones en

relación a la evaluación del desempeño laboral. En segundo lugar, esta misma ha producido mayor resistencia a la evaluación hacia los evaluados, razón por la cual se mira con cierta desconfianza y preocupación una evaluación en estas circunstancias de crisis. Por esta razón, es difícil en situaciones así desarrollar escalas de evaluación que logre efectividad, credibilidad, además de buscar éxito para estos sistemas. En consecuencia, los resultados encontrados y de dirigen sistemas de evaluación, hacen que se valoren positivamente tanto por la organización como por los mismos participantes.

En efecto, para ello es necesario que:

- (a) las escalas de respuesta utilizadas ofrezcan datos precisos y fiables; y
- (b) los procedimientos aplicados para la evaluación sean percibidos como justos y fiables por los participantes.

En resumidas cuentas, lo que se trata es de resaltar la evaluación del desempeño en su doble rol dentro de las organizaciones. Por una parte, contribuye a mejorar la organización porque facilita logros para alcanzar metas institucionales de eficiencia, eficacia y transparencia, además permite rediseñar más puestos de trabajo, planificar proyectos y sirve de guías vocacionales.

García (2012) en su tesis sobre *La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables*, hizo una revisión de los diversos conceptos de la variable motivación no sólo en el logro de metas y objetivos personales sino en la identificación y complementación en el ámbito laboral, reflejándose en las metas organizacionales. Se abordó las diferentes teorías motivacionales desde Maslow hasta la teoría del Logro de metas, pasando por Herzberg, McClland, etc,. El estudio se basó en un método no experimental, con técnicas de investigación cuantitativa (frecuencias) y cualitativas de 3 tipos: grupo de discusión, grupos triángulos y entrevistas a los trabajadores entre 25 y 45 años de diferentes empresas con estabilidad laboral para que así se pueda estudiar sin sesgo los factores motivacionales. Se concluyó que dentro de los factores motivacionales no sólo la remuneración es importante sino que otros factores como el Reconocimiento social, reconocimiento al trabajo tienen la misma o más

influencia. Recomendando mejoras en el clima laboral, aportes por el sentimiento de autonomía y responsabilidad del trabajador y además programas de motivación al personal.

Sanin y Salanova (2012) en su estudio acerca de la *Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios*; logró determinar si la satisfacción como tal medía las relaciones que existe entre el crecimiento psicológico (ello exige abrirse a los cambios aun cuando existe la contradicción, por tal razón se tiene que manejar el tema del fracaso y flexibilidad) y el desempeño laboral (lo extrarrol, intrarrol y cumplimiento de normas), evaluado este último por los directivos. Los resultados encontrados se definieron por medio de las Ecuaciones Estructurales (Structural Equation Modeling, SEM), ello demuestra que la satisfacción laboral media someramente la relación entre apertura al cambio y desempeño extrarrol. No obstante, se encontró que la flexibilidad y la apertura al cambio se asocian positiva y directamente con la satisfacción laboral general y que esta, a su vez, predice el desempeño extrarrol y el cumplimiento de normas, evaluados por el jefe.

Gioiannone (2011) en su estudio sobre *La Gestión de la Motivación Organizacional con el Enfoque de la Teoría de Herzberg*. Un estudio empírico concluyó, que la motivación, entre sus factores motivadores de cada empleado tienen en cuenta que lo más importante es la estabilidad laboral; además del puesto, y el salario con el cual cuente en sus variadas tareas, desafiantes y creativas. Se refleja por otro lado, que la satisfacción depende también que se den oportunidades sobre la promoción y ascenso, así como un trabajo que logre equilibrar la estabilidad y proporcione una formación continua.

Soberanes (2010) en su tesis sobre *Modelo de Motivación para organizaciones en Morelos* se estudió la motivación como una de las bases para lograr el desarrollo dentro de la organización, ya que a través de ella se podrá impactar en la productividad y por consiguiente mejorar el desempeño de las personas y sus organizaciones en un ambiente laboral competitivo, sano y de cooperación, elaborándose un Modelo de Motivación del personal que sirva de

guía para las organizaciones en Morelos México, conociendo en primer lugar cuales son los factores motivacionales que influyen en los trabajadores y a partir de ello elaborar un Modelo de Motivación. Se realizó el estudio como investigación exploratoria con enfoque mixto: cualitativo (recogiendo experiencias, emociones, puntos de vista del personal) y cuantitativo (análisis estadístico de la información), basado en encuestas al personal con un instrumento de 29 preguntas, en escala de Likert que se aplicó en 6 empresas públicas y 3 privadas. El diseño del instrumento utilizó 2 teorías de motivación: La teoría bifactorial de Herzberg y la teoría de las Necesidades de McClelland, obteniendo los siguientes resultados: en cuanto a los factores higiénicos de Herzberg el recibir aguinaldo, tener estabilidad y seguridad en sus empleos es motivacional, pero los que los motiva altamente son los factores intrínsecos: reconozcan su trabajo y el respeto de los compañeros y jefes, resultando desmotivador que no les den incentivos como felicitación, reconocimiento cuando hagan bien su trabajo, siendo éste último (según el estudio) un factor muy importante para elevar la motivación, incluso más sobresaliente que los factores higiénicos como salarios, condiciones de trabajo, etc. Y como conclusión de McClelland se encontró que el mayor factor motivacional es de Logro (deseo de superarse), luego de Afiliación (relación con los compañeros) y por último de Poder (Imponerse). De ésta manera se construyó un Modelo para la motivación de los trabajadores tomando en cuenta los 5 factores más sobresalientes de Herzberg y McClelland tales como: reconocimiento, salario, condiciones de trabajo, necesidad de logro, relación con el jefe y respeto entre colaboradores que sirva como guía para el logro de los objetivos organizacionales.

Gómez, Becerra y Beltrán (2010) en su trabajo acerca de la *Satisfacción laboral*, en donde se sustentó que los factores intrínsecos de la motivación laboral se vinculan de modo directo con la satisfacción; sin embargo, los factores extrínsecos muchas veces no pueden ser controlados, más aún modificados por el empleado. No obstante, se logró determinar el nivel de satisfacción del personal de enfermería, que se desempeña en el área administrativa de un hospital. Las conclusiones a las que se llegan dan como resultado que si existe correlación entre la motivación y satisfacción laboral, además se evidenció que el trabajo,

salario, compañerismo, servicio y turno tiene una relación significativa. Por otro lado, se demostró que los rubros con menos satisfacción se dieron en la interrelación con los jefes, superiores, posibilidades de ascenso, incentivos y organización.

Cardona (2010) con su trabajo *¿Es posible motivar a los funcionarios públicos para aumentar su rendimiento?*, determinó que la mejora del rendimiento en la administración pública, realizadas en tres décadas pasadas, es preocupación no solo de los países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, aun cuando existen muchas medidas que incluyen mejoras en el diseño y ejecución presupuestal; además en los controles financieros y de gestión, en los procedimientos de trabajo de la administración se evidencia más transparencia y participación comunitaria; además de los esfuerzos, se evidencia el incremento de la calidad de los servicios públicos. En efecto también se logra esclarecer que “al estimular la motivación en los funcionarios, se logra obtener resultados positivos, al punto de robustecer el sentido práctico de la responsabilidad”.

### **1.1.2 A nivel nacional**

Serrano (2016) en el estudio de la *Influencia de los factores motivacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la Municipalidad distrital de Carabayllo*; establecieron los factores motivaciones que influyen en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Carabayllo. Mediante la aplicación del instrumento se logró medir las dos variables. Cuyos resultados fueron los siguientes: la existencia de correlación significativa al nivel del 0.05 de la variable Factores motivacionales con la variable Rendimiento laboral, los resultados indican que existe un 97.7 % de confianza de que las correlaciones sean verdaderas y una probabilidad de error menor al 5%. De acuerdo a la tabla de valores de  $\chi^2$ , la correlación encontrada = 3,1052 para la correlación respectivamente, con lo que validaron la hipótesis alterna que sugiere que “los factores motivacionales influyen de manera significativa en el rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la Municipalidad Distrital de Carabayllo”.

Castillo (2014) en su trabajo acerca del *Clima, Motivación Intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos*, determinó la correlación de las variables estudiadas. En ésta investigación no obstante, se evidencia que los trabajadores encuestados pertenecen a distintos niveles jerárquicos dentro de una empresa privada; por lo que el instrumento sirvió, además de dotar resultados positivos, para ganar un premio nacional y participar en: Great Place to Work. En los resultados se encontró que existe una correlación significativa y positiva entre las variables clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral, de este modo, se observó que aquel personal que está en un puesto alto dentro de la institución, percibe al clima de modo más favorable, reportándose niveles altos sobre la motivación intrínseca y satisfacción laboral.

Iona, Iturbe y Osorio (2013) en el trabajo sobre *La Teoría motivacional de los dos factores, un caso de estudio*, propusieron aplicar desde el enfoque herzbergiano una metodología cualitativa; en donde se logra comparar resultados con los ya obtenidos en retail a nivel operativo. Aparte de ello, el gran dilema con respecto a la motivación, es la preocupación que se tiene dentro de una organización. En efecto Herzberg se convierte en un autor fundamental que sustenta su teoría de los dos factores: los de la motivación (motivaciones) y los de higiene, Entretanto, los primeros factores, los motivacionales se asocian más a la satisfacción laboral, y desde luego son distintos a los de higiene, por lo que éstos se asocian más a la insatisfacción laboral. Ahora bien, entre sus hallazgos, se evidencia que hay factores que coinciden con el impacto acerca de la motivación, tal cual lo sustenta Herzberg. Por último, se encontró que diversos factores muestran una tendencia contraria a los resultados. En consecuencia, se plantea varias explicaciones a las diferencias encontradas e igualmente se sugieren recomendaciones para mejorar las prácticas de Recursos Humanos.

Villarreal y Girón (2010) en su tesis sobre *Satisfacción del usuario externo y la motivación del personal de salud del servicio de emergencia Hospital I Santa Rosa de Piura*, hacen un análisis de los factores que influyen en la satisfacción de los pacientes que acuden a un área crítica y compleja como es el servicio de emergencia, dentro de los cuales los factores motivacionales e higiénicos del

personal de salud juegan un papel importante en dicha situación. El estudio cuantitativo, descriptivo, observacional y transversal se realizó entre Julio y Diciembre 2010 en usuarios externos para medir satisfacción y en usuarios internos para medir motivación mediante encuestas dirigidas a una muestra de 378 personas en el área de Emergencia, donde se hizo evidente que el 53.1% de la población está insatisfecha, destacándose el sexo femenino en éste punto. Asimismo se evidencia que en los usuarios internos los factores motivacionales (destacándose el reconocimiento, ser más eficientes, tener un trabajo interesante) sobresalen más que los extrínsecos (seguridad en el trabajo, condiciones laborales, etc), sobretodo en el área de emergencia adultos y pediatría. Concluyendo que existe relación entre las dos variables de estudio y que la expresión de insatisfacción y satisfacción se mide mediante las quejas relacionados a los procesos de la prestación de servicios como la motivación del personal de salud.

De la Cruz (2009) en su tesis *La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga*; indicó que parte del talento humano de las instituciones financieras de Huamanga están directamente afectadas por mantener estructuras orgánicas tradicionales de gestión; además de la reglamentación legislativa laboral, que dicho sea de paso se caracteriza por tener una regulación que desanima totalmente al empleado. Una de las conclusiones resalta las ventajas competitivas a fin de que las empresas logren mediante la gestión, promocionar el recurso humano, de modo que se promuevan relaciones sólidas entre directivos y empleados, y que se implementen los incentivos para el empleado. Es decir se dan propuestas que sirvan de insumo para una reingeniería de la gestión.

## **1.2 Bases teóricas de las variables.**

### **1.2.1 Variable 1 : Motivación**

Algunos autores explican las causas de la motivación en las personas y cómo ésta puede afectar el compromiso y calidad de su trabajo.

Chiavenato (1999) argumenta que “estimular a las personas, de manera positiva, sirve para alcanzar, más aún de superar altos estándares de desempeño laboral. Ello es esencial para que una institución sobreviva en un mundo altamente competitivo” (p. 235).

Dando pie a que López (2005) sostenga que:

La motivación, proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. Por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos La motivación (p. 26).

Según estos autores, la motivación es parte de los impulsos, los deseos y las necesidades para lograr metas concretas. Estas metas trazadas tienen que concadenarse a las metas personales de cada uno de los empleados o trabajadores teniendo que satisfacer sus necesidades y la de sus familias.

### **Importancia de la variable Motivación.**

La psicología conductual contemporánea estudia con más detalle la conducta de los individuos dentro de un determinado espacio y contexto, y de acuerdo a ello, muchas de estas teorías, resaltan con mayor intensidad la satisfacción de los usuarios. Dicho producto en definitiva parte de la motivación personal de cada empleado, más aún si se observa que en ella se desarrollan parámetros de similitud bajo los distintos estereotipos de seres humanos.

Al respecto Chiavenato (1999) hace el siguiente esquema:



*Figura 1.* Fases de la Motivación de acuerdo a Chiavenato (1999, p. 317)

### **Clasificación de las motivaciones**

Hay muchos criterios para clasificar las motivaciones, dentro de los cuales se tienen enfoques espontáneos (motivación interna) o externos (motivación externa). En esa perspectiva, los modelos se desprenden de la concepción de Robbins (2003,) quien manifiesta que “la motivación es aquel proceso en donde se dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta” (p. 47), teniendo como modelo rector de esta investigación el siguiente:

### **Modelo de fijación de metas u objetivos**

Sustentados por Locke y Latham (citados por Trechera, 2005) quienes señalan que al fijarse metas específicas se destacan no solamente objetivos, sino que se tienen en cuenta aspectos conexos emocionales que conllevan a conseguir sus propias metas. Por último señalaron también que “el objetivo con el cual se permita trabajar, de manera persistente, se logra con aquello que se llama esfuerzo y perseverancia” (p. 122).

## Teorías sobre la variable motivación:

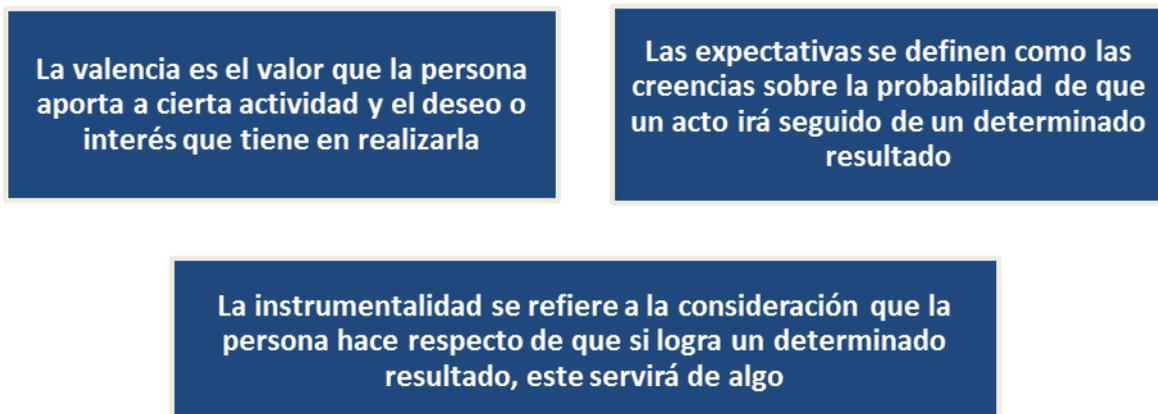
Las teorías de la motivación se suelen distinguir desde el factor que se considere de mayor relevancia para obtener satisfacción sea personal u colectiva. Sin embargo, bajo la mirada de la teoría de las necesidades y la teoría de la Equidad se indica que la motivación se debe a la satisfacción y su contraparte en las personas. Por tanto, La teoría de los refuerzos, claro está, logra incidir en la repetición de comportamientos frecuentes en relación a la reacción de un mismo estímulo.

### Teoría de las expectativas de Vroom

Para Vroom (1964) este modelo epistemológico considera que los sujetos se motivan a obtener cosas (necesidades) además se esfuerzan para lograr un mejor desempeño y con ello, alcanzar la meta si creen en su valor.

Al respecto, nos dice García (2008) “Si están seguras de que lo que harán contribuirá a lograrla y si saben que una vez que alcancen la meta recibirán una recompensa, de tal manera que el esfuerzo realizado ha valido la pena” (p. 11).

Para Víctor Vroom (1964), la motivación es el resultado de tres variables: valencia, expectativas e instrumentalidad.



*Figura 2.* Combinación de variables de la motivación según Vroom (1964, p. 112).

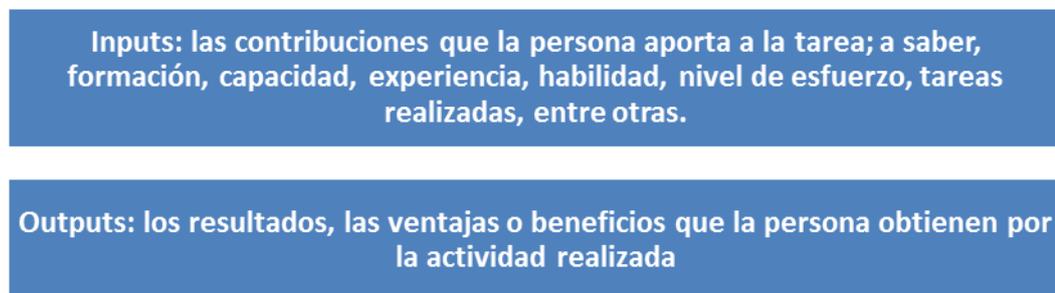
A manera de resumen, en la teoría de Vroom (1964) se indica que aquel que no aporta con su Valencia, no se fija buenas expectativas del resultado final no tendrá una buena instrumentalidad.

### **Teoría de la equidad de Stacey Adams**

Sustentada por Adams (1965), afirmando que “los empleados buscan mantener la equidad entre los insumos que traen a un puesto de trabajo y los resultados que reciben de ella contra las entradas percibidas y los resultados de los demás” (p. 340)

Desde luego, Valdés (2005) indicó con referencia a esta teoría, luego de comparar todo lo que hacen los trabajadores; entre lo que reciben y hacen sus pares, adoptan ciertas actitudes, muchas veces extraordinarias o en el peor de los casos, negativamente.

Al respecto, nos dirá Trechera (2005) que las personas consideran dos tipos de elementos:

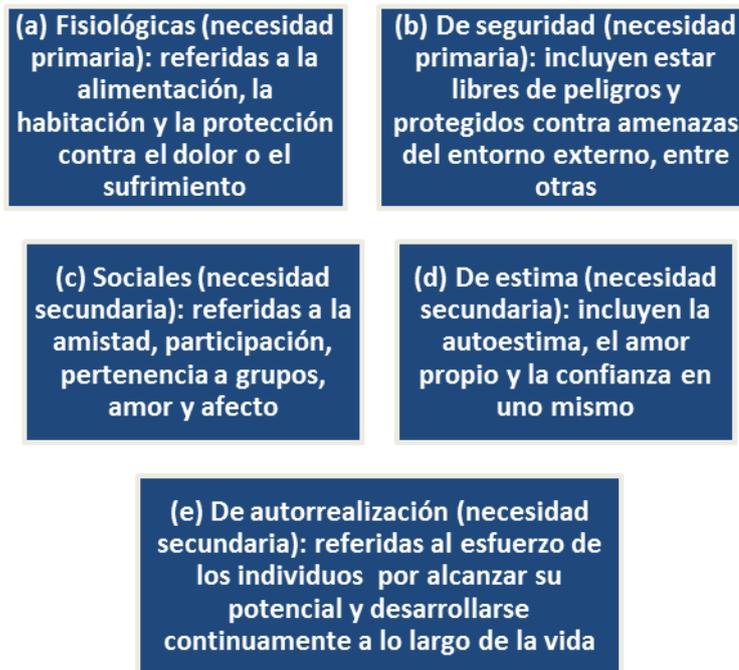


*Figura 3.* Elementos de la motivación según Trechera (2005, p. 43)

### **Teoría de la Pirámide de Necesidades**

Según Maslow (citado por Chiavenato, 2004, p. 283-285),

Las necesidades pueden jerarquizarse o clasificarse según su influencia en el comportamiento humano:

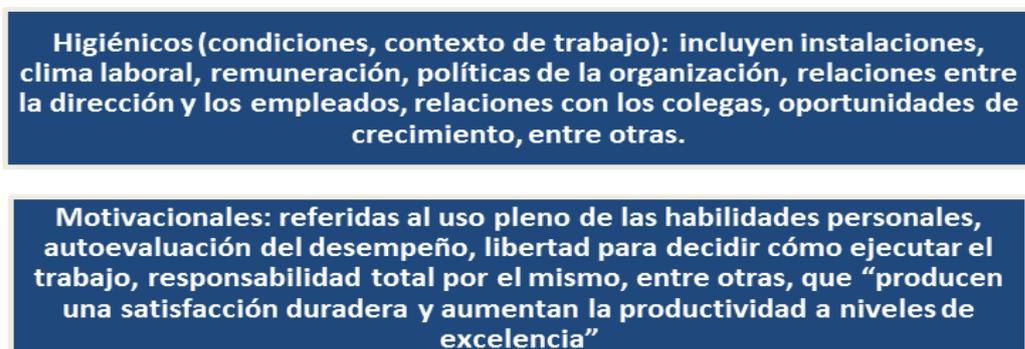


*Figura 4.* Jerarquía de necesidades (según Maslow citado por Chiavenato, 2004, p. 283-285).

Finalmente, Maslow (cit. por Chiavenato, 2004, p. 283) afirmó que “la motivación para satisfacer necesidades de orden secundario sólo se presenta cuando están satisfechas las de orden primario”.

### **Teoría de los dos Factores**

Según Herzberg (citado por Chiavenato, 2004, p. 302) dijo que la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores estrechamente relacionados.



*Figura 5.* Factores motivacionales (según Herzberg citado por Chiavenato, 2004, p. 245).

En la misma línea que Maslow; Herzberg propone que los factores higiénicos afectan la satisfacción de necesidades primarias y los motivacionales, la satisfacción de necesidades secundarias. Sostiene además que un nivel adecuado de los factores de higiene simplemente evita la insatisfacción mientras que un nivel adecuado de los motivacionales produce altos grados de satisfacción y desempeño.

### La teoría de las necesidades de McClelland

Se centra en tres necesidades: logro, poder y afiliación, que se definen como sigue:

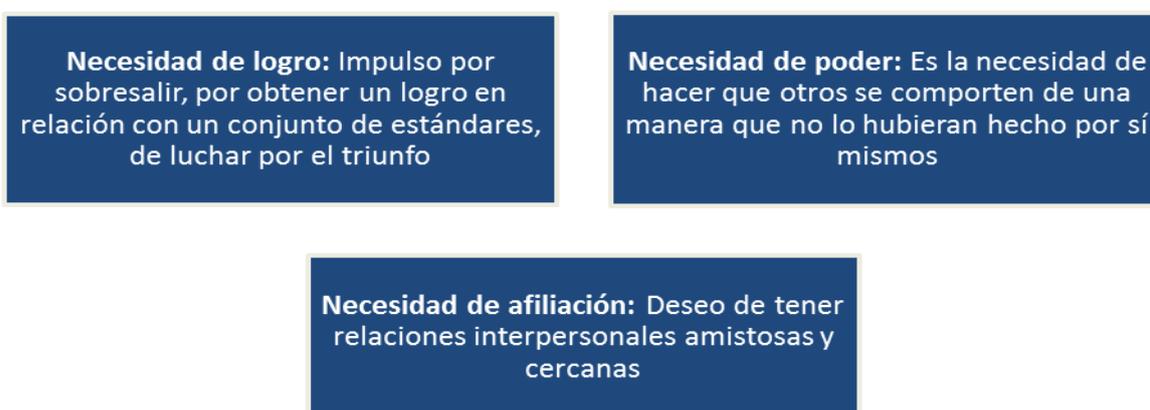


Figura 6. Tipos de necesidades (según McClelland citado por Chiavenato, 2004, p. 255).

De las tres necesidades, McClelland e investigadores posteriores centraron su atención en la *nLog*. Los realizadores se desenvuelven mejor cuando perciben que la probabilidad de éxito es de 0.5, es decir, cuando estiman que la posibilidad de triunfar es de 50–50. No les gusta participar en situaciones muy desfavorables porque no los satisface el éxito por casualidad. De manera similar, no les agradan aquellas muy favorables (probabilidad alta de triunfar) porque entonces no encuentran un reto para sus habilidades. Les gusta fijar metas que les exijan esforzarse un poco.

Al basarse en una cantidad extensa de investigaciones, es posible hacer algunas predicciones razonablemente fundamentadas, con base en la relación que hay entre la necesidad de logro y el desempeño en el trabajo. Aunque se han

hecho menos estudios sobre las necesidades de poder y afiliación, también en esos aspectos se han efectuado descubrimientos consistentes.

En primer lugar, cuando los empleos implican mucha responsabilidad personal, retroalimentación y un grado intermedio de riesgo, los grandes realizadores estarán muy motivados. Por ejemplo, éstos tienen éxito en actividades empresariales como operar sus propios negocios y administrar una unidad autodirigida dentro de una organización grande.

En segundo lugar, una necesidad grande de logro no necesariamente hace que una persona sea un buen directivo, en especial en las organizaciones de gran tamaño.

Los individuos con mucha necesidad de logro se interesan en lo bien que trabajan en lo personal y no en influir en otros para que trabajen bien. No siempre surgen buenos gerentes de ventas de entre los vendedores con NLog, y no es común que un buen director general de una empresa grande tenga una gran necesidad de logro.

En tercer lugar, las necesidades de afiliación y poder tienden a relacionarse de cerca con el éxito gerencial. Los mejores gerentes tienen mucha necesidad de poder y poca de afiliación. En realidad, bien puede ser que para tener eficacia administrativa, un requerimiento sea una motivación grande hacia el poder.

A lo largo de este punto se han expuesto varias teorías motivacionales, desde Maslow con su teoría acerca de la motivación como elemento impulsor universal de la acción humana, a partir de la cual cualquier necesidad no satisfecha puede motivar la acción; Herzberg que restringe su teoría de motivación a un análisis dentro de la organización, en el que sólo motivan positivamente sus llamados factores motivacionales. McClelland que, por su parte, introduce la experiencia personal para la definición de las necesidades que determinan la motivación e incorpora la recompensa al esfuerzo realizado como factor a partir del cual las personas toman decisiones, por sólo citar algunos, para finalmente llegar a la teoría sobre la cual se desarrollará la presente investigación.

De acuerdo a Morín (2004) el papel del conocimiento es explicar lo visible complejo por lo invisible simple. Esto, sin duda, se traduce en la necesidad de buscar explicaciones de la incomprendida realidad objetiva en figuras mentales abstractas comprensibles y con lógica. Para el caso de la motivación, ya los autores han explicado suficiente respecto a los efectos que podrían presentarse en el caso de que una persona evidencia ese “motor” llamada motivación, sin embargo, Morín (2004) tiene razón cuando manifiesta que el hombre busca desagregar la realidad con fines de aclaraciones, las mismas que si bien logran su cometido de ‘aclarar’, no dejan de ser figuras abstractas que en realidad no son demostrables.

Para el caso de la motivación se ha desagregado en dos dimensiones: Motivación intrínseca y la motivación extrínseca, partiendo del supuesto de la raíz de la motivación, y suponiendo que no existan ‘disparadores’ de motivación debido a la predisposición de una condición intrínseca que fue activada por un factor extrínseco, o viceversa; o la sinergia simultánea de dos factores extrínsecos que inciden sobre un factor intrínseco y logran un efecto totalmente ajeno a los que causaron el efecto. Sin embargo, las dimensiones son las siguientes.

En un análisis filosófico de la motivación (Llano, 2009) reflexiona en las contradicciones asumiendo como supuestos tanto el conductista, en donde “la voluntad se presenta como otro apetito más” (p. 14), no distinguiéndose de las demás tendencias y necesidades propios de nuestra naturaleza animal, como el enfoque intelectualista, en donde al contrario del anterior, señaló que “el motivo racional mueve a la voluntad en una relación propia y estrictamente causal” (p. 15).

Esto lleva a pensar que probablemente la motivación podría ser innata o podría ser producto de un proceso racional. Sin embargo, en una posición más central, quepa la probabilidad que sea un producto de la combinación de ambos y que es influenciada también por factores externos o externalidades favorables o desfavorables. En ese contexto, las dimensiones de la motivación pretenden enfocar los aspectos internos (intrínsecos) y externos (extrínsecos) que reflejen las motivaciones.

## Dimensiones de la variable motivación

Gagné (citado por Beltrán, 1998) ha descrito perfectamente la distinción de los factores externos e internos, destacando las implicaciones educativas que tiene, sin duda en el proceso de enseñanza-aprendizaje: "son los factores que se dan en el desempeño, o en el momento de la acción laboral" (p. 25).

La motivación intrínseca es una actividad por sí misma, es decir, porque es interesante y agradable en sí mismo.

Mientras que la motivación extrínseca se refiere a la participación en la actividad por razones instrumentales, tales como la recepción de recompensas y castigos, evitando la aprobación o crítica, impulsar una autoestima, o alcanzar un objetivo valioso personalmente.

### Dimensión 1: Factores externos

De acuerdo a lo señalado por Chiavenato (1998) se definen como "los factores ajenos a la persona, los que impulsan a esta a llevar a cabo ciertas acciones." (p. 122).

De acuerdo a Díaz, (1985) son tipos de motivación extrínseca:

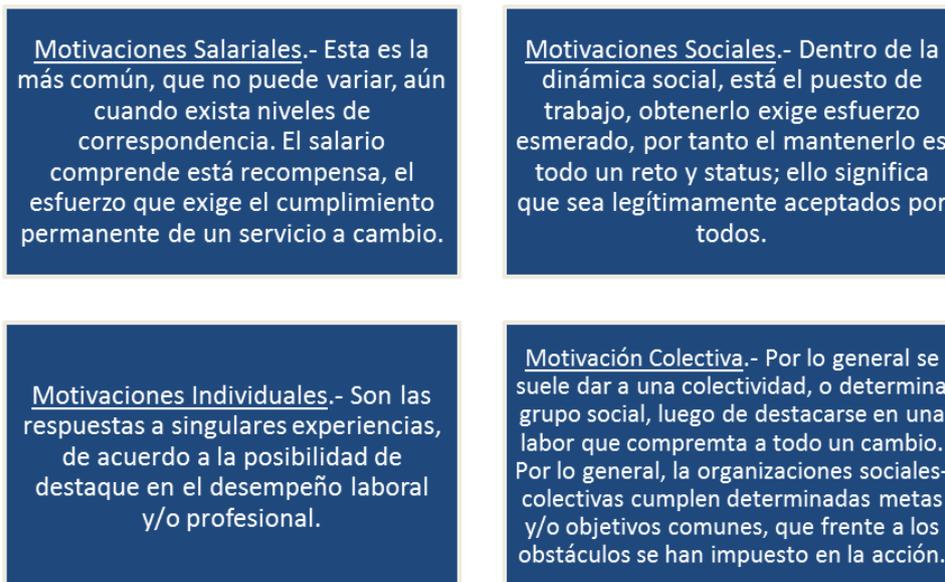


Figura 7. Tipos de motivación extrínseca (Díaz, 1985, p. 49)

En efecto, los factores externos guardan estrecha relación con el trabajo, y por tanto le compete a la persona conservar su lado más íntimo. En este sentido, Gagné apela a la conciencia del individuo, aunque en términos establecidos por las organizaciones tendría una connotación indirecta con ellas mismas.

Frente a ello, nos dice Charms (citado por Beltrán, 1998) que en : “los factores externos al relacionarse con los intrínsecos, los individuos generan ciertos cambios de comportamiento: por lo general, no solo se da en una situación colectiva, va más allá, también repercute en lo individual” (p. 83).

## **Dimensión 2: Factores Internos**

“Este tipo de motivación es en donde la persona lleva a cabo un trabajo o acción por gusto o interés propio, sin esperar una recompensa en ello más que la gratificación que la propia acción trae” (Chiavenato, 1998, p. 120).

Para Díaz, (1985, pp. 45 - 46) la motivación intrínseca se segmenta en motivación por disfrute y motivación por obligación o auto exigencia.

Los primeros son por puro pasatiempo o con la finalidad de explorar acciones nuevas en las cuales intervienen estimulaciones externas. De acuerdo a Maslow son motivaciones individuales primarias las que satisfacen las necesidades fisiológicas como alimentarse cuando hay hambre, taparse por el frío, dormir por el sueño etc.

Las segundas motivaciones son aquellas en la cual el individuo considera que es “su responsabilidad llevar a cabo ciertas acciones o tareas, sin más recompensa que ayudar a otros, o auto superarse” (Díaz, 1985, p. 46). A diferencia del caso anterior, en este tipo, el individuo está convencido que no necesita ninguna recompensa después de realizar una acción. Un ejemplo de este tipo lo constituyen los científicos e investigadores, las personas que sirven en instituciones como los bomberos, policías, altruistas, etc.

Son aquellos factores que se relacionan con los sentimientos positivos que tiene el individuo hacia su puesto de trabajo. Estas sensacionales para

Gagné son parte del proceso de enseñanza-aprendizaje, en el sentido que un individuo es retribuido por el desempeño de su trabajo, ese nexo generados por estos factores que se encuentran fuera “out-up” del individuo, como, por ejemplo; el control, el liderazgo del jefe, etc., influye de manera positiva experimentándose a través de los logros, el reconocimiento y la responsabilidad, refleja sin duda un logro permanente, más que temporal en el marco laboral.

### **1.2.2. Variable 2: Desempeño Laboral**

La mayoría de estudios sobre el desempeño laboral, se han nutrido a partir del enfoque social, surgidos a partir de la década de los 70s, después del “mayo 68”, las organizaciones no tenían en cuenta la motivación de sus trabajadores, por el contrario, se focalizaba bajo el paradigma sistemático de la jurisprudencia; el estudio de los sindicatos, los conflictos internos, los derechos laborales, la necesidad de la estabilidad, etc. Sin embargo, la psicología conductual pudo percibir que un alcance para la administración es, desde luego la motivación de los individuos. Reconociendo para ello, que la motivación condiciona la conducta humana, más aun cuando, si los factores son difíciles de identificar; no obstante, estos no dejan que repercuta en el comportamiento del personal de manera gratificante o no.

El desempeño laboral, se define como:

(...) toda acción de conductas observables de un determinado personal, los mismos que son pieza clave en la organización; pues además de ser medidos en cuanto a competencias de cada sujeto, o nivel de contribución de la misma institución, constituyen el motor productivo que sustenta la funcionalidad de la entidad (Pedraza, 2010, p. 495)

Al respecto nos indica Palaci (citado por Pedraza, 2010) que el desempeño laboral:

Se caracteriza por ser aquel valor, del cual se espera que su aportación dentro de la institución, genere un cambio en el comportamiento de los

individuos, ya sea en un determinado tiempo y espacio, además que contribuye a la eficiencia organizacional (p. 496).

Por lo tanto, en este concepto se tienen dos aspectos analizables: el primero que consiste en el comportamiento de las personas y que se liga íntimamente a una condicionante motivacional permanente o circunstancial y, un aspecto de funcionalidad en base a la consecución de los objetivos y metas institucionales.

Para Robbins (1999):

El desempeño se mide mediante resultados, de manera que al formular la cuestión: ¿Realizaste el trabajo? Supone que al término del mismo se debe recompensar a los integrantes de la organización. En este sentido, el desempeño también guarda estrecha relación con el rendimiento (p. 418).

En consecuencia, los objetivos trazados plasmados en las metas y resultados óptimos de los trabajadores, muchas veces pareciera que son cosas fáciles, no obstante, vale la pena destacar el rendimiento logrado mediante el esfuerzo propio, ello tiene un papel fundamental dentro de la estructura institucional.

Por su parte, Chiavenato (2000) indicó que: “el desempeño laboral es el comportamiento del empleado en la búsqueda de los objetivos fijados”(p. 359), es decir “constituye la estrategia individual para el logro de objetivos deseados de la organización”(p. 359).

Por ende, el desempeño laboral de cualquier organización implica diferentes procesos, en los cuales los individuos ejecutan sus habilidades, destrezas y conocimientos para cumplir tareas asignadas.

### **Teorías del desempeño.**

Existe muchas teorías, que nos inducen a precisar cuál es el rol que tiene cada profesional, frente a una realidad laboral, ya sea mediante el rendimiento, o desde luego desde el desempeño laboral propiamente dicha. Bajo esta mirada, nos

proponemos realizar un análisis, sin entrar a mayores detalles sobre las mismas, que al menos nos abra un panorama epistemológico argumentativo.

### **Teoría de la equidad**

Klingner y Nabaldian (2002, p. 252) indican que una de las teorías es la de Equidad; esta teoría en sí, nos da un aproximado sobre el vínculo entre la motivación y la capacidad para el desempeño, así como también determina la relación entre la satisfacción laboral tanto con el desempeño como con el rendimiento o productividad laboral.

Esta teoría se fundamenta en la relación entre la percepción del empleado y el trato que recibe, ya sea el adecuado como el inadecuado.

Para estos autores, la fidelidad es el valor donde se aprecia la buena voluntad y ofrece la mayor eficacia laboral en la institución.

Desde esta perspectiva, esta teoría considera que toda apreciación se relaciona más con un estado mental fundado en juicios relativos.

Al respecto, Klingner y Nabaldian (2002) indican:

Esto significa que la moralidad y el buen trato, son elementos esenciales, estableciendo equiparadamente la buena comunicación entre dirigente y dirigidos. Esta igualdad está compuesta por dos factores:

- a.-El rendimiento
- b.-La equiparación con otros.

En el primer caso es el paralelo de su rendimiento con su trabajo y el pago que recibe en relación con otras personas (p. 253).

### **Teoría de las expectativas.**

De acuerdo a Klingner y Nabaldian (2002) esta teoría se basa en los sentidos de bienestar de los servidores, y de como muestran un mejor servicio laboral con respecto a otros. Son tres los elementos conocidos:

La trascendencia que un servidor supone que puede tener al efectuar un trabajo al nivel esperado;

La evaluación del servidor con el consiguiente reconocimiento mediante estímulos o sanciones como consecuencia de que logre o no el nivel esperado en el desempeño;

El valor que el servidor le dispense a estos estímulos o sanciones (p. 253).

Esta teoría permite visualizar las reacciones positivas o negativas en el desenvolvimiento del servidor, quien como humano que es, también tiene expectativas y metas.

### **Importancia del desempeño**

La importancia del desempeño está en la gestión que tiene las organizaciones. Su respuesta es: diagnosticando las condiciones básicas del ejercicio laboral; identificando qué elementos son deficitarios con respecto a otros; y optimizando los sistemas de aprendizaje-entrenamiento e incentivos.

Es muy significativa para las organizaciones la administración del desempeño porque asegura eficiencia y satisfacción de sus trabajadores en la labor que realizan.

### **Evaluación del desempeño laboral**

Pedraza (2010) determina que:

En el desempeño laboral, las acciones o comportamientos observados en los empleados, son relevantes para los objetivos de la organización, siendo estos medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribuir a la empresa. No obstante, ésta debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo (p. 495).

De esta manera, la propuesta de Pedraza (2010) viene a colación y es preciso determinar que este beneficio está recompensado mediante los estímulos, los cuales permiten a la organización logre elevar el nivel de productividad, y desde luego mejorar la calidad de servicios. Esta evaluación provee de beneficios tanto para los evaluados como para la institución, siendo los siguientes:

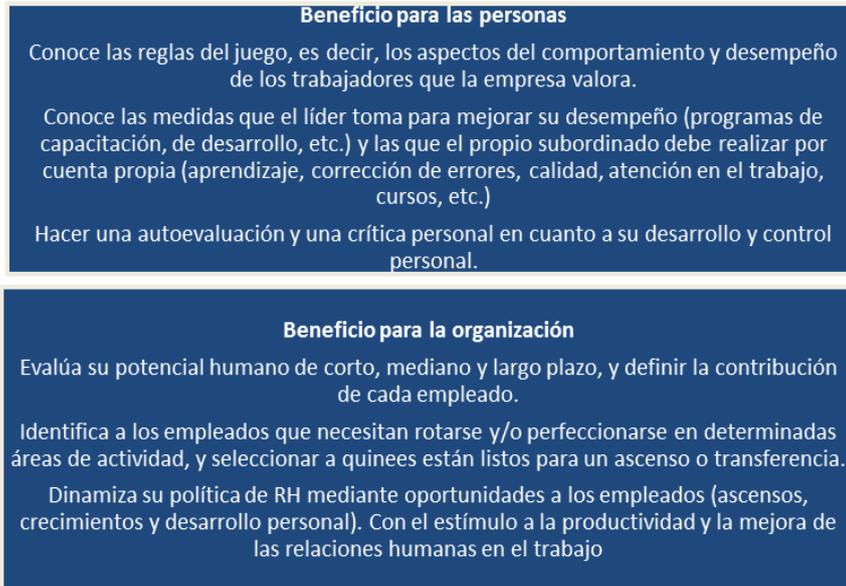


Figura 8. Beneficios del desempeño según Pedraza (2010, p. 496)

## DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL

### Dimensión 1: Calidad de Trabajo

Desde épocas muy remotas, el ser humano ha venido desempeñándose de manera continua y proactiva. Desde esta perspectiva el trabajo se convierte no solo como un medio de producción o una práctica social, sino también como un elemento de transformación del hombre, realización, de creación de valores y a la vez, como un elemento intrínsecamente relevante para la calidad de vida.

Al respecto Guerrero *et al.* (2006) nos indica :”no existe calidad de vida sin trabajo: las necesidades materiales y gran parte de las espirituales solo pueden satisfacerse con el trabajo. A diferencia de lo que ocurría antaño, ahora no es posible concebir lo laboral y lo familiar como instancias separadas y divergentes” (p. 26).

En efecto, se demuestra que existe planos convergentes e interdependientes, fundamentales se configuran una calidad de vida integral entre las personas. Aun cuando hoy en día exista consenso por una parte de un trabajador eficiente y proactivo, comprometido (responsable) con su institución, con mínimas tasas de ausentismos, por el cual se ve reflejada el máximo riesgo de enfermarse a consecuencia del puesto laboral. Esto indica que esta persona, ha establecido nexos de filiación sólidos, maduros y equilibrados, gozando de una salud física y mental satisfactoria, teniendo una claridad razonable sobre el sentido y las metas de su proyecto de vida.

Al respecto el MINSA (2008) refiere que la calidad de trabajo es : “la incidencia de aciertos y errores, consistencia, precisión y orden en la presentación del trabajo encomendado” (p. 4).

No obstante, cita Guerrero *et al.* (2006):

La calidad de vida laboral se expresa por el grado de satisfacción espiritual del hombre con el trabajo que realiza y alcanza su cima cuando el trabajo se convierte en su primera necesidad vital, estado en el cual la motivación del ser humano es el puro placer en y por la obra que realiza, es intrínsecamente gratificante y donde su conciencia se funde con sus actos y se pierde la noción del tiempo y del espacio. El factor esencial para lograr una alta satisfacción laboral se encuentra en la riqueza del contenido de trabajo que se realiza y donde estén presentes elementos intelectuales, de iniciativa, creatividad, autonomía, variabilidad y dificultad, donde el individuo tiene que poner al máximo su tensión en el uso de su capacidad laboral (p. 26).

En consecuencia, se hace necesario considerar, la riqueza del contenido laboral como un proceso que se da gradualmente como un producto del avance de la ciencia y la tecnología, la organización laboral, la productividad y la capacidad de liderazgo, que elimina la brecha del trabajo y con ello permite a los seres humanos desarrollar todas sus potencialidades.

Por tanto, podemos resumir nuestra entelequia, que la calidad de trabajo es la exigencia espiritual hacia el trabajo para realizarlo y alcanzar niveles altos cualificados de vital importancia, desarrollando capacidades intelectuales, innovadoras, creativas, autónomas, variables, cuyos retos es de llegar al máximo la tensión en el uso de la capacidad laboral.

Reygadas (citado por Somarriba y Ramos 2010) clasifica tres aspectos en:

Primera instancia, la calidad guarda estrecha relación con las condiciones de trabajo, considerando la autonomía de los empleados. Esto podría favorecer la exigencia de una cualificación o la ausencia de riesgos laborales físicos o psíquicos en el puesto de trabajo.

En el segundo lugar, está la calidad es la relativa a las condiciones de empleo, que abarca cuestiones como el salario, así como la ausencia de precarización del empleo y la seguridad temporal del mismo.

El último punto, tiene que ver con las relaciones institucionales, y en nuestro caso es el departamento de Patología clínica del HNUH, un espacio donde se vincula la negociación y la participación, no solo de los agentes sociales, sino también de los trabajadores en la toma de decisiones, su acceso a la información relacionada con la producción y la colaboración de éstos con los ingenieros y diseñadores (p. 4).

En consecuencia, está la calidad intrínseca del trabajo, esto significa, que un empleo determinado debe reunir condiciones para que un trabajador lo considere satisfactorio (Somarriba y Ramos, 2010; p. 12).

Diferentes estándares se han establecido para medir la calidad laboral en los servicios de salud, los aceptados más comúnmente son:

La puntualidad, la presentación del personal, la prontitud en la atención, la cortesía, amabilidad y respeto, el trato humano, la diligencia para utilizar medios de diagnóstico, la agilidad para identificar el problema, la destreza y habilidad para la solución del problema, la efectividad en los

procedimientos, la comunicación con el usuario y su familia. (Pinzón, 2008 p. 12).

Y en efecto, la interpretación adecuada del estado de ánimo de los usuarios, la aceptación de sugerencias, la capacidad del profesional, la ética en todas las fases del proceso, la equidad, la presentación física de las instalaciones, la presentación adecuada de los utensilios y elementos, la responsabilidad, la oportunidad y la educación continua a personal del servicio y a los propios pacientes.

## **Dimensión 2: Iniciativa**

Según Flores (2008, p. 89) se refiere a “la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos, a la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente, a las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido”.

Al respecto el MINSA (2008) refiere que la iniciativa es: “grado de actuación laboral espontánea, sin necesidad de instrucciones y supervisión, generando nuevas soluciones ante problemas de trabajo con originalidad”. (p. 4).

Si hablamos de iniciativa uno de los aspectos importantes es la Innovación. Frente a ello, Robbins y Judge (2009) sostienen que la innovación y aceptación del riesgo “es el grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores” (p. 551).

Schein (2004) sostiene que la innovación tiene tres connotaciones: “la primera entendida como estrategia empresarial, como un proceso socialmente aceptado y como creatividad”. (p. 34).

En consecuencia, la innovación implica cambios y renovación de nuevas ideas con el fin de aumentar la competitividad en la institución. En los procesos y servicios que se prestan en la institución, la innovación, supone siempre mejoras prestacionales de calidad, sin embargo, están los riesgos a la que la organización se somete, pues en muchas ocasiones se debe enfrentar a diversos obstáculos; de modo que, en base a estas trabas, la organización se reestructura con nuevas

ideas o en el peor de los casos puede quedarse a medio camino y mantenerse a la vanguardia.

### **Dimensión 3: Relaciones humanas**

Las actividades de trabajo se planifican y ejecutan con los equipos de trabajo, de modo que en lugar que sea el trabajo individual es el equipo de trabajo que responde a las actividades asignadas. Ello implica, disponibilidad y organización por parte de los equipos, en este sentido, la orientación a los equipos en las organizaciones se direcciona en fortalecer las potencialidades de cada uno de sus miembros y en grupo formulan propuestas, ideas, estructuran los resultados esperados.

De acuerdo a Chiavenato (2000) sostiene que:

La teoría de las relaciones humanas estudió esta interacción social, las relaciones humanas son las acciones y actitudes desarrolladas a partir de los contactos entre personas y grupos. Cada persona posee una personalidad propia y diferente que influye en el comportamiento y en las actitudes de las otras personas con las que entra en contacto y, por otro lado, también es influenciada por otras personas dentro de la organización es donde surgen las oportunidades de las relaciones humanas, debido a la gran cantidad de grupos e interacciones que se crean. (p. 92).

De manera que para este teórico, las relaciones humanas surgen a raíz de los contactos interpersonales de los miembros de una organización. A menudo, una persona cuando por primera se incorpora al sistema laboral, explora un mundo nuevo, la novedad de estar en una organización, le exige una adaptación, pero para ello, debe ser capaz de interactuar con sus compañeros.

En muchas experiencias juveniles, el puesto de trabajo es todo un reto, aun cuando tenga un grado de teoría, recibida en su proceso de formación educativa; que exige tener que explorar campos, correr riesgos, aprender, equivocarse y estimularse ante el grupo.

Ahora bien, para Sánchez (2006):

Los equipos de trabajo (grupos humanos) son aquellos conjuntos de dos o más personas que interactúan entre sí, realizan roles específicos y mantienen una relación de interdependencia para la consecución de metas comunes y compartidas en un contexto organizacional particular (p. 20).

Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado: “Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales y en una organización se convierten en una viabilidad de realizar proyectos, de concretar los objetivos comunes” (Robbins y Judge 2009, p. 323), “es la manera de probar que algo sea posible” (Sánchez, 2006, p. 3).

Y más aún cuando las empresas se vuelven complejas y rápidas por lo que desarrollan y se involucran. De este modo, cuando se estructuran los equipos de trabajo interdependientes que puedan responder a los permanentes cambios y desafíos del entorno, cuando adquieren, en efecto, responsabilidades, solo de esta manera innovan y reestructuran su propia gestión, a fin de lograr la mayor productividad y calidad como empresa.

Las actividades de trabajo se planifican y ejecutan con los equipos de trabajo, de modo que en lugar que sea el trabajo individual es el equipo de trabajo que responde a las actividades asignadas. Ello implica, disponibilidad y organización por parte de los equipos, en este sentido, la orientación a los equipos en las organizaciones se direcciona en fortalecer las potencialidades de cada uno de sus miembros y en grupo formulan propuestas, ideas, estructuran los resultados esperados.

#### **Dimensión 4: Logro de metas**

La conducta hacia el logro comprende parte de la motivación y del desempeño como un logro. Es así, que entre los condicionantes fundamentales que orientan el comportamiento hacia el logro se encuentra relacionado con la motivación, las

expectativas del éxito y el nivel de incentivo, pues supone alcanzar el éxito en un tiempo determinado.

La teoría de las metas considera que, todas las personas son organismos intencionales, que se manejan con objetivos propios, bajo la guía de la racionalidad. Por tanto, consiste en demostrar competencias propias (Nicholls, 1989, p. 23).

Para el MINSA ( 2008) el logro de metas se refiere al :”grado de cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en el plan operativo institucional para el área a su cargo” (p. 4).

Para Nicholls (1989, p. 24) el logro de metas de una persona será el principal mecanismo para establecer la relación entre el éxito y el fracaso que realiza en la vida y/o desempeño laboral.

La motivación de logro se entiende como un constructo multidimensional compuesto de disposiciones personales, sociales, contextuales y de desarrollo. Otras teorías que estudian la motivación de logro (McClelland citado por Chiavenato, 2004) la conciben como un constructo unitario.

Por lo tanto, las metas, determinantes de las diferentes conductas de logro, agrupadas por Nicholls (1989) dan lugar a diferentes categorizaciones de éstas, no obstante, guardan variaciones cualitativas en las metas, razón por la cual, producen variaciones cuantitativas en la motivación.

Fase del proceso administrativo en la que se aplican las técnicas administrativas para estructurar una empresa u organización social, definiendo las funciones por áreas sustantivas, departamentos y puestos, estableciendo la autoridad en materia de toma de decisiones y la responsabilidad de los miembros que ocupan dichas unidades, así como las líneas de comunicación formal para facilitar la comunicación y cooperación de los equipos de trabajo, con la finalidad de alcanzar los objetivos y la estrategia (p. 90).

Para Hernández y Pulido (2011), en una organización, la estructuración de las relaciones suelen existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Mientras que para Reyes Ponce (citado por Hernández y Pulido, 2011, p. 129) el organizar es ordenar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir.

Para Sisto Velasco (citado por Hernández y Pulido, 2011, p. 123) “Tener metas y objetivos puede ser algo muy importante en la vida de una persona, porque sirve para dirigir su conducta, para dar sentido a su vida o trabajo y para motivarla, para persistir en su esfuerzo a través del tiempo”.

Cuando las metas son difíciles y específicas requieren un mayor nivel de compromiso. Un alto nivel de compromiso para alcanzar dicha meta implica que la persona cree que la meta es importante y alcanzable.

### **1.3 Justificación.**

#### **Justificación teórica**

A nivel general de la teoría de las organizaciones, y en particular la gestión del potencial humano, del estudioso Idalberto Chiavenato, se conoce que las organizaciones están en constante cambio, sea por factores internos o externos (ambiente). En la actualidad los cambios se deben en gran medida al proceso de globalización que incluye adelantos tecnológicos e innovaciones comerciales y financieras, además de nuevas formas de comunicación y organización. En el contexto señalado, las organizaciones se enfrentan con la necesidad de innovar de manera constante, para lograr un mayor nivel de competitividad, y para ello el recurso humano es de especial importancia.

En aquellos establecimientos de salud, sobre todo los que acreditan niveles III, donde la demanda se incrementa de manera rápida, la exigencia de un buen desempeño se hace cada vez más necesario no solo para una buena calidad en la atención sino que también para mantener la continuidad laboral en este nosocomio. Mientras que la oferta, poco a poco se ve en dilema de persistir en la orfandad, esperando el milagro político del Instituto de Gestión en Servicios de Salud (IGSS) para abastecer de insumos y de recursos humanos, los cuales además están en constantemente movimiento o rotación.

En efecto, se puede justificar el asignar la motivación y el desempeño laboral como parte del mejoramiento de la gestión, optimizar la calidad de los empleados. La motivación y el desempeño laboral es parte de la administración del Hospital Nacional Hipólito Unánue y nos permitirá aproximar los detalles de manejo real y contrastarlos con los plasmados teóricamente en los planes estratégicos institucionales.

### **Justificación práctica**

Tener un diagnóstico de la realidad del funcionamiento del departamento de Patología Clínica del H.N.H.U., permitirá reafinar los sistemas de trabajo y optimizar los recursos (materiales y humanos) para garantizar una mejor gestión institucional, de modo que se logre distribuir equitativamente tanto los insumos como dotar de personal eficiente y eficaz en el servicio.

En este sentido, éste trabajo será una puerta de conocimiento práctico que facilitará el manejo hacia el futuro, con un sistema articulado como elemento vertebral en dicha institución pública .

### **Justificación metodológica**

Este trabajo se convertirá en un modelo de trabajo para sucesivas investigaciones que no solo repliquen la propuesta original sino para aquellas que pretendan ir más de allá de ésta. Por otra parte, las sugerencias permitirán tener insumos de gestión para que los gerentes y directivos tengan elementos de juicio en la toma de decisiones.

## **1.4 Problema.**

### **1.4.1 Realidad problemática.**

La motivación factor indispensable en el desarrollo de las personas y por consiguiente de las organizaciones, es un tema muy valioso ya que su estudio abarca todos los factores intervinientes que juegan un papel importante para el logro de los objetivos. Robbins (2009) definió la motivación “como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (p. 175).

En el ámbito laboral Davis (2008) dijo “La motivación para el trabajo es un estado interno que activa y energiza al comportamiento laboral de tal manera que lo dirige y sostiene hacia un objetivo de trabajo u organizacional” (p. 700).

La motivación laboral impulsa al trabajador a satisfacer sus necesidades y en forma simultánea alcanzar los objetivos de la institución.

Para que esto se dé es necesario ver el recurso humano, todas las personas deben estar involucradas identificadas, motivadas con la institución y compartir el mismo objetivo, que se verán reflejadas en los resultados, una mejor productividad y desempeño laboral. Los trabajadores deben sentir la sinergia con la institución ,siendo responsables con su trabajo, proactivos ,etc., viendo que sus esfuerzos dentro de la institución son valorados, tomados en cuenta, recompensados, y que van a contribuir con el desarrollo de la institución mediante su participación activa y su buen desempeño laboral, si no es así vienen los conflictos, incumplimientos laborales por desinterés, condiciones laborales que no cumplen con las expectativas personales y profesionales, inasistencias, haciendo un ambiente laboral estresante, desmotivado y lejos de alcanzar un desempeño laboral satisfactorio y las metas personales y organizativas.

Dentro de las instituciones de salud los servicios del Departamento de Patología Clínica (Laboratorio) constituye una parte fundamental, imprescindible y de complejidad, es en éste contexto que también el Laboratorio juega un rol importante dentro del apoyo al diagnóstico del paciente. Por consiguiente el

Laboratorio es también un lugar de mucha demanda de determinaciones analíticas, así como de emociones de diversa índole y mucha presión siendo además lugares de tensión, y donde también se manifiestan factores emocionales en el personal que labora en la misma (motivación, stress, etc.) y éstos pueden repercutir en la atención del usuario.

Desde 1920 la OIT (Organización Internacional del Trabajo) tiene como fin velar por los trabajadores, sus derechos, condiciones de vida y lo concerniente al desarrollo social.

En 1964 la Universidad de Chicago a cargo del Dr. Harold Leavitt estudiaron el modelo básico de motivación y todo el ciclo motivacional.

En Venezuela en 1970 el investigador McClellan realizó un estudio sobre el Perfil Motivacional.

En México en 1970 Rogelio Díaz realizó estudios a través de encuestas sobre el gusto por el trabajo.

En Costa Rica en el año 2000 se realizó un estudio sobre motivación laboral de trabajadores del Hospital de niños en donde también se evaluaron su influencia en el desempeño laboral.

En México en el año 2012 se evaluó condiciones laborales y desgaste profesional en trabajadores.

En el Perú existen trabajos sobre motivación laboral y algunos relacionados con el desempeño laboral pero no son muchos lamentablemente.

En el año 2007 se realizó un estudio sobre motivación del personal y satisfacción del usuario en el Hospital de Emergencias Grau.

En el año 2009 en el Laboratorio ROE sede San Isidro se aplicó un programa de motivación al personal de dicho centro que se vio reflejada en un buen desempeño y calidad de atención a los usuarios.

El 2010 en el Hospital I Santa Rosa de Piura de julio a diciembre se estudió la motivación en personal que labora en emergencia de adultos y pediátricos.

Actualmente no hay publicaciones de estudios anteriores sobre motivación del personal del departamento de Patología Clínica, ni estudios sobre su desempeño laboral, lo cual motivó realizar un diagnóstico al respecto.

El MINSA emitió el 11 de julio del 2011 una Resolución Ministerial Nro. 526-2011 sobre reconocimientos del desempeño laboral a los trabajadores sobresalientes.

El año 2013 en el Hospital de ESSALUD de Vitarte se realizó un estudio no experimental en enfermeras sobre percepción de liderazgo y como afecta su desempeño laboral.

El Hospital Nacional de Vitarte el año 2015 aprobó el Proyecto de Plan de Incentivos Laborales y Bienestar del Personal.

El Hospital Nacional Hipólito Unánue es un hospital de referencia nacional, nivel III, cuya área de influencia directa está circunscrita a la jurisdicción de Lima-Este. El Departamento de Patología Clínica forman parte de los Órganos de Línea del Hospital comprendiendo los Servicio de Bioquímica y Hematología, Servicio de Hemoterapia y Banco de Sangre, Servicio de Microbiología, Inmunología y Biología Molecular , aparte de Toma de Muestra y Laboratorio de Emergencia con un total de 91 personas entre tecnólogos médicos, biólogos y técnicos de laboratorio nombrados, contratados y terceros.

Con más de 130 pruebas de análisis clínicos (según Formato de Solicitud de Análisis Clínicos) y la demanda cada vez más alta la población sobretodo, los distritos de Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, La Molina, Lurigancho, Santa Anita y San Juan de Lurigancho (según POI 2015 del HNHU) que acude a sus instalaciones para poder realizarse algún análisis se hace evidente la presión en el Departamento de Patología Clínica tanto por la atención de los usuarios como por la ejecución de las pruebas solicitadas, a todo esto se debe añadir que se ha observado últimamente que el personal del Departamento realiza su trabajo

sólo por cumplir, evidenciándose conflictos laborales, tardanzas, inasistencias, manifestaciones de falta de reconocimiento, etc., reflejándose lamentablemente en quejas y reclamos por parte de los usuarios del Departamento de Patología Clínica.

Siendo el personal de salud un actor importante e indispensable en los servicios de salud, existen pocas investigaciones sobre el factor emotivo (motivación) del personal de salud y nos olvidamos que muchas veces tienen que trabajar con diversos problemas ya sea personales, por deficiencia de insumos, capacitaciones, déficit de recursos humanos, problemas financieros, etc., que pueden repercutir en sus actividades y afectar por consiguiente su desempeño laboral así como el desarrollo de la organización y la razón de ser de toda institución de salud que es la atención del usuario.

#### **1.4.2 Formulación del problema.**

##### **Problema general.**

¿Qué relación existe entre la motivación y el desempeño laboral en personal del Departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016?

##### **Problemas específicos.**

¿Qué relación existe entre la motivación y la calidad de trabajo en personal que labora en el Departamento de Patología Clínica del HNHU, El Agustino 2016?

¿Qué relación existe entre la motivación y la iniciativa en personal del Departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016?

¿Qué relación existe entre la motivación y las relaciones humanas en personal del Departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016?

¿Qué relación existe entre la motivación y el logro de metas en personal del Departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016?

## **1.5 Hipótesis.**

### **Hipótesis general.**

Existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral en personal del Departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.

### **Problemas específicos.**

Existe relación entre la motivación y la calidad de trabajo en personal que labora en el Departamento de Patología Clínica del HNHU, El Agustino 2016.

Existe relación entre la motivación y la iniciativa en personal del Departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.

Existe relación entre la motivación y las relaciones humanas en personal del Departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.

Existe relación entre la motivación y el logro de metas en personal del Departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.

## **1.6 Objetivos**

### **General:**

Determinar la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016

### **Específicos.**

Determinar la relación que existe entre la motivación y la calidad de trabajo en personal que labora en el Departamento de Patología Clínica del HNHU, El Agustino 2016.

Determinar la relación que existe entre motivación y la iniciativa en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016

Conocer la relación que existe entre la motivación y relaciones humanas en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016

Analizar la relación que existe entre la motivación y el logro de metas en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.

## **II. Marco metodológico.**

## 2.1 Variables.

Motivación: Según López (2005) dijo :

Proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. Por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos(p. 26)

Desempeño laboral. Chiavenato (2000) señaló que : “el desempeño laboral es el comportamiento del empleado en la búsqueda de los objetivos fijados constituyendo la estrategia individual para el logro de objetivos deseados de la organización” (p. 359).

## 2.2 Operacionalización de variables

Tabla 1.

### *Variable Motivación*

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel y Rangos
Motivación	Definimos operacionalmente Motivación a partir de las siguientes dimensiones: Factores Extrínsecos y Factores Intrínsecos con sus respectivos indicadores los cuales serán medidos a través de un cuestionario de 19 ítems con sus respectivos índices.	Factores Extrínsecos	-Políticas de la organización -Supervisión -Condiciones Laborales -Relaciones Interpersonales -Salario -Status -Seguridad	(2,9,10,12,13,18)	Totalmente de acuerdo De acuerdo Levemente de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<b>Baremos</b> Adecuado (96– 133) Regular (57 – 95) Deteriorado (19 – 56)
		Factores Intrínsecos	-Logro -Reconocimiento -Crecimiento -Interés en el trabajo -Responsabilidad	(1,3,4,5,6,7,8,11,14,15,16,17,19)	Levemente en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo	

FUENTE: Elaboración Propia

Tabla 1.

*Variable Desempeño Laboral*

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel y Rangos
Desempeño Laboral	Definimos operacionalmente la variable Desempeño Laboral a partir de sus dimensiones: Calidad de trabajo, Iniciativa, Relaciones humanas y Logro de metas con sus respectivos indicadores los cuales serán medidos a través de un cuestionario de 27 ítems con sus respectivos índices.	Calidad del trabajo	-Oportunidad -Proactividad -Responsabilidad	(1 al 8)	Siempre (S)	<b>Baremos</b> Alta (100 – 135)
		Iniciativa	-Innovación Asequibilidad al cambio -Resolución de conflictos	(9 al 14)	Casi Siempre (CS)	
		Relaciones humanas	-Empatía -Buen trato al usuario -Orientación a los usuarios	(15 al 20)	Algunas veces (AV) Casi nunca (CN)	Media (63 – 99)
		Logros de metas	-Planificación -Cumplimiento de normas -Metas alcanzadas	(21 al 27)	Nunca (N)	Baja (27 – 62)

FUENTE: Elaboración Propia

**2.3 Metodología**

De acuerdo a la originalidad de los datos, el enfoque cuantitativo comprende la posibilidad de aplicar a las ciencias humanas, el método de investigación de las ciencias exactas. Además es su objeto de estudio lo “externo” en su intento de alcanzar lo máximo de objetividad.

Hernández (2010) dice: “el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”(p. 4).

En nuestra investigación tomamos en cuenta dos variables: Motivación y el desempeño laboral; cuyos datos recopilados son procesados con la ayuda de la estadística que se presentará en frecuencia, porcentajes. Por tanto, es un estudio nomotético.

Al respecto Bisquera (1989) nos dice:

Los ejemplos de los métodos experimentales, cuasi experimentales, correlacionales, encuestas, etc. En la recopilación de datos, se aplica, por lo general un test, pruebas objetivas entre otros instrumentos de medición sistemática. Una peculiaridad relevante es la aplicación de la estadística para la interpretación de los datos (p. 63).

El método es Hipotético- Deductivo, a partir del marco teórico, se va formulando las hipótesis, que va de acorde al razonamiento deductivo, que posteriormente se valida empíricamente. De este modo, el ciclo completo inductivo y deductivo se conoce como el proceso hipotético-deductivo.

Mejía (2005) dice sobre el método hipotético-deductivo:

Es la aplicación de dos operaciones: la formación de las hipótesis y la deducción de sus consecuencias con la finalidad de llegar a conocimientos que, aunque sean también hipotéticos estén bien fundamentados, mediante la manera en que sus consecuencias deductivas concuerdan con nuestras experiencias y con otros conocimientos también bien fundamentados (p. 62).

Es decir, se circunscribe en el método deductivo, el mismo que consiste en tomar conclusiones generales para las explicaciones particulares; ello significa de comprobada la validez en tanto, se aplica a las soluciones y/o hechos particulares.

En ese sentido, el proceso de este estudio toma como fundamento el método científico que, según el diseño formulado en nuestro proyecto, se hizo con un rigor ateniéndose al procedimiento de la lógica, en referencia a la adquisición del propio conocimiento.

## **2.4 Tipo de Estudio**

Según Mejía (2005) se trata de una investigación básica en tanto que su objetivo es determinar la relación de las variables Motivación y Desempeño laboral en su

condición más pura, sin tener que modificar nada, de modo que este tipo de estudio “busca establecer una realidad que va de acorde al marco teórico”(p. 29).

En efecto, es básica, puesto que permite observar, así como también medir las variables Motivación y Desempeño Laboral.

Y es descriptiva porque “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. (Hernández, *et al*,2010, p. 80).

## 2.5 Diseño

El diseño que adopta nuestra investigación es de tipo no experimental; de corte transversal y correlacional. Es no experimental la investigación porque no manipula de manera deliberada las dos variables: Motivación y Desempeño Laboral.

Al respecto nos aclara Hernández, Fernández y Baptista (2010) que:” se trata de estudios sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 149).

En este aspecto, la utilidad que tiene este tipo de investigación va en la dirección de conocer los comportamientos de los conceptos de ambas variables.

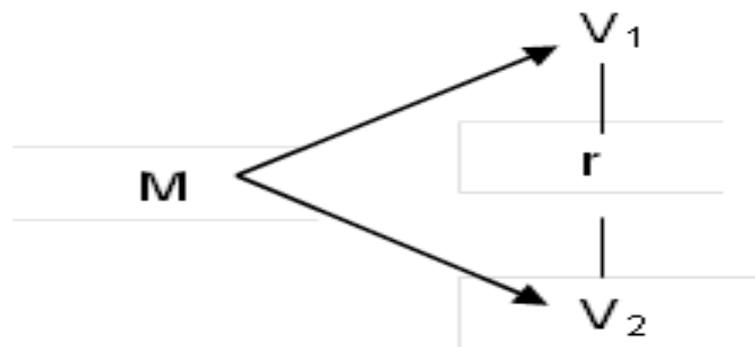
Ahora bien, es correlacional porque según Hernández (2010):

Éste tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. (p. 81).

Es transversal porque describe las variables y analiza su incidencia e interrelación en un momento determinado.

Al respecto Hernández (2010) nos dice que: “los diseños transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede”. (p. 151).

Por ejemplo, en el hecho de realizar una toma fotográfica, lo que queda registrado es lo que sucede en el momento; y en este caso hacemos la intervención en el presente. Por ende, el esquema queda así:



En donde:

$V_1$  = Motivación

$V_2$  = Desempeño Laboral

M = Muestra de participante

r = relación

## 2.6 Población, muestra, muestreo

### Población

La población comprende al personal que labora en el Departamento de Patología Clínica del Hospital Nacional Hipólito Unánue . Sumando un total de 91 personas demostrando concordancia y susceptibilidad al ser estudiadas.

## **Muestra**

Para este trabajo se empleó el 100% de la población operativa que labora en el departamento de Patología Clínica del H.N.H.U. siendo igual a 91 personas en total, a manera de una muestra intencional

Este tipo de muestras, son llamadas dirigidas e intencionadas; puesto que la elección de los elementos claves, no depende de la probabilidad, sino de las circunstancias que permiten realizar el muestro (accesibilidad); por tanto, al ser seleccionadas, se utilizan mecanismos informales, y ello indica que no asegura la total representación de la población.

## **Muestreo**

El muestreo realizado fue no probabilístico, fue de manera intencional por parte de la investigadora.

De acuerdo a Mejía (2005) sostiene que :”queda a criterio del investigador, seleccionar la muestra, y su explicación intenta ser representativa, puesto que depende de su intención o criterio. Por tanto, se esclarece que la evaluación de la representación es subjetiva” (p. 54).

## **Criterios de selección.**

Criterios De Exclusión:

Personal que esté de vacaciones durante la encuesta.

Personal que no desee participar en la encuesta-

Criterios De Inclusión:

Personal Tecnólogos médicos, biólogos y técnicos de laboratorio.

Personal que voluntariamente desean participar en la presente investigación.

## **2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **Para medir la variable 1 Motivación**

#### **Variable 1: Motivación**

#### **Técnica : Encuesta**

#### **Ficha técnica**

Nombre Del Instrumento: The Multidimensional Work Motivation Scale: Evidence in seven languages and nine countries

Autores: Gagné *et al.*

Año: 2014

#### **Descripción**

Tipo de instrumento: Cuestionario.

Objetivo: Demostrar la relación entre la Motivación y Desempeño laboral de los trabajadores que laboran en el Departamento de Patología Clínica del H.N.H.U.

Población: 91 personas que laboran en el Departamento (intencional).

Número de ítem: 19

Aplicación: Directa

Tiempo de administración: 15 minutos

### **Para medir la variable 2 Desempeño laboral**

#### **Variable 2: Desempeño laboral**

#### **Técnica : Observación**

#### **Ficha técnica**

Nombre del Instrumento: Ficha de Evaluación del Desempeño Laboral.

Autor: Adaptado del Formato elaborado por DISA IV LIMA ESTE (2013), instrumento validado por el Comité de ética de la Oficina de Epidemiología, teniendo como BASE la RESOLUCIÓN MINISTERIAL 626-2008/MINSA.

Año: 2016

### **Descripción**

Tipo de instrumento: Ficha de Evaluación

Objetivo: Demostrar la relación entre la Motivación y Desempeño laboral de los trabajadores que laboran en el Departamento de Patología Clínica del H.N.H.U.

Población: 91 personas que fueron **evaluadas por los médicos jefes de cada servicio.**

De acuerdo a la Resolución Ministerial 626-2008/MINSA:

El Evaluador, es el jefe inmediato del servidor o funcionario cuyo cargo estructural esté considerado dentro de la estructura orgánica del Ministerio de Salud, y tiene las siguientes responsabilidades: evaluar directamente a los funcionarios o servidores que pertenezcan a la oficina a su cargo, con objetividad y oportunidad. (p. 2).

Número de ítem: 27

Aplicación: Directa

Tiempo de administración: 15 minutos

## 2.7 Validez y Confiabilidad.

Para determinar la consistencia externa en relación lógica, el instrumento se someterá a juicio de expertos ,para ello se solicitará el aporte de expertos acreditados en el conocimiento de las variables y de la investigación.

Tabla 2.

*Instrumento del coeficiente de Alfa Cronbach*

Instrumento	Alfa de Cronbach	N de elementos
Motivación	0,781	19
Desempeño Laboral	0,969	27

Fuente: Elaboración propia

Se observó que para los dos instrumentos del coeficiente Alfa de Cronbach fue Alto, pues fueron superiores a 0.70. Teniendo buena confiabilidad en la recolección de datos.

## 2.8 Métodos de análisis de datos

Es de considerar, el uso del método observacional, correlación, inductivo-deductivo, de análisis y síntesis, que se complementa con el estadístico. En efecto, son métodos que permiten observar no solo el objeto de estudio, sino también las unidades en el esfuerzo del trabajo de campo, y con este registro tabular y procesar toda la información concentrada, que se somete al programa SPSS, v. 22.

El conjunto de todos los elementos, nos dice Polit y Hungler (2000) permite “realizar la prueba de correlación de las variables. Y en consecuencia, se podrá contrastar con las hipótesis, realizado en la discusión, formulándose también las respectivas conclusiones y recomendaciones para las futuras investigaciones“ (p. 78).

### **III. Resultados**

### 3.1 Descripción de las variables.

#### Variable: Motivación.

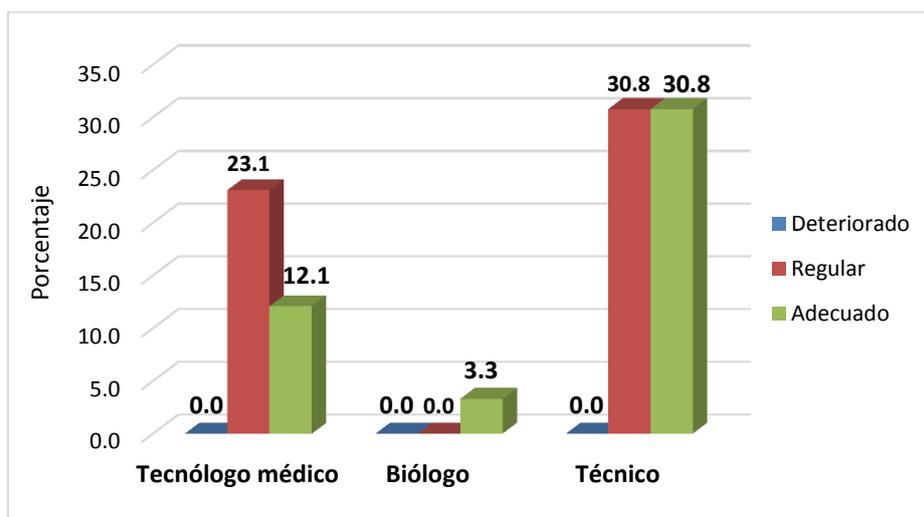
Previamente al contraste se hizo la descripción de los datos teniendo lo siguiente:

Tabla 3.

*Nivel de motivación por percepción en personal del departamento de patología clínica del HNHU de acuerdo a profesión. 2016.*

Profesión	Motivación					
	Deteriorada		Regular		Adecuada	
	n	%	n	%	n	%
Tecnólogo médico	0	0,0	21	23,1	11	12,1
Biólogo	0	0,0	0	0,0	3	3,3
Técnico	0	0,0	28	30,8	28	30,8

Se observó que ninguno de los 91 encuestados reveló que la motivación estuvo Deteriorada en el departamento de patología clínica de este hospital. El 23,1% de los tecnólogos médicos señaló que la motivación es Regular, mientras que en los técnicos fue de 30,8%. El 12,1% de los tecnólogos dijo que la motivación es Adecuada, mientras que en los biólogos fue del 3,3% y en los técnicos fue del 30,8%, como se aprecia a continuación en la figura.



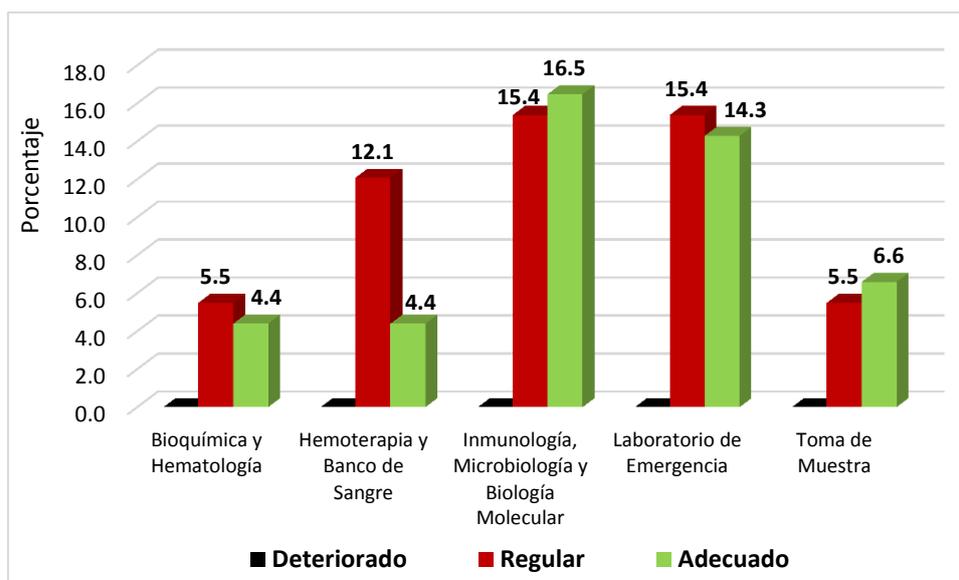
*Figura 9. Nivel de motivación por percepción en personal del departamento de patología clínica del HNHU de acuerdo a profesión. 2016.*

Tabla 4.

*Nivel de motivación por percepción en personal del departamento de patología clínica del HNHU de acuerdo al servicio. 2016.*

Servicio	Deteriorada		Motivación Regular		Adecuada	
	n	%	n	%	n	%
Bioquímica y Hematología	0	0,0	5	5,5	4	4,4
Hemoterapia y Banco de Sangre	0	0,0	11	12,1	4	4,4
Inmunología, Microbiología y Biología Molecular	0	0,0	14	15,4	15	16,5
Laboratorio de Emergencia	0	0,0	14	15,4	13	14,3
Toma de Muestra	0	0,0	5	5,5	6	6,6

Se observó que ninguno de los 91 encuestados reveló que la motivación estuvo Deteriorada en los diferentes servicios del departamento de patología clínica de este hospital. El 15,4% del personal del servicio de Inmunología, Microbiología y Biología Molecular señaló que la motivación es Regular al igual el personal del laboratorio de emergencia. En la categoría Adecuada, se ubicó al personal del servicio de Inmunología, Microbiología y Biología Molecular con un 16,5%, seguido del personal del Laboratorio de Emergencia con un 14,3%, como se aprecia a continuación en la figura.



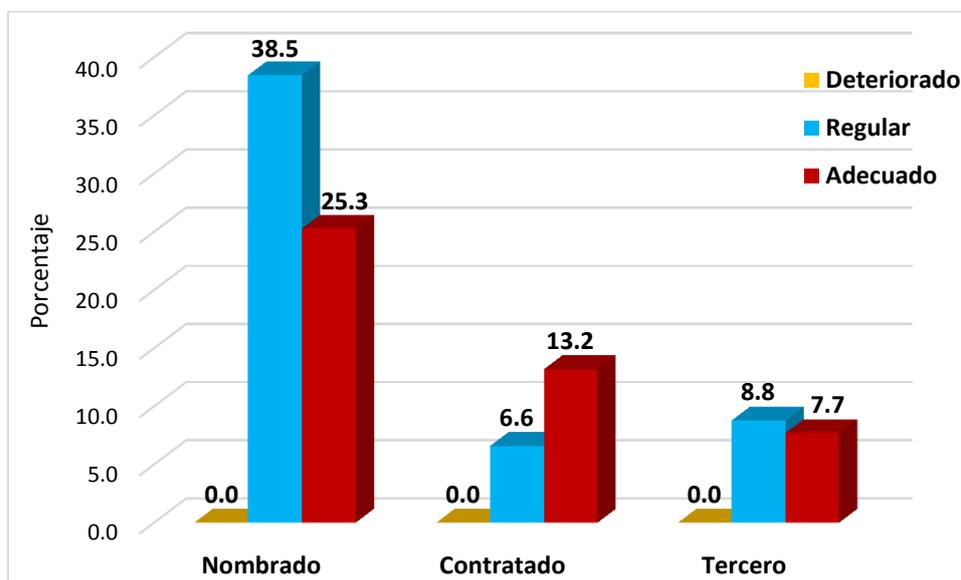
*Figura 10. Nivel de motivación por percepción en personal del departamento de patología clínica del HNHU de acuerdo al servicio. 2016.*

Tabla 5.

*Nivel de motivación por percepción en personal del departamento de patología clínica del HNHU de acuerdo a la condición laboral. 2016.*

Condición laboral	Motivación					
	Deteriorado		Regular		Adecuado	
	n	%	n	%	n	%
Nombrado	0	0,0	35	38,5	23	25,3
Contratado	0	0,0	6	6,6	12	13,2
Tercero	0	0,0	8	8,8	7	7,7

Nuevamente se vio que ninguno de los 91 encuestados reveló que la motivación estuvo Deteriorada en el departamento de patología clínica de este hospital. El 38,5% de los nombrados señaló que la motivación es Regular, mientras que en los terceros fue de 8,8% y en los contratados fue de 6,6%. El 25,3% de los nombrados dijo que la motivación es Adecuada, mientras que en los contratados fue del 13,2% y en los terceros fue del 7,7%, como se aprecia a continuación en la figura.



*Figura 11. Nivel de motivación por percepción en personal del departamento de patología clínica del HNHU de acuerdo a la condición laboral. 2016.*

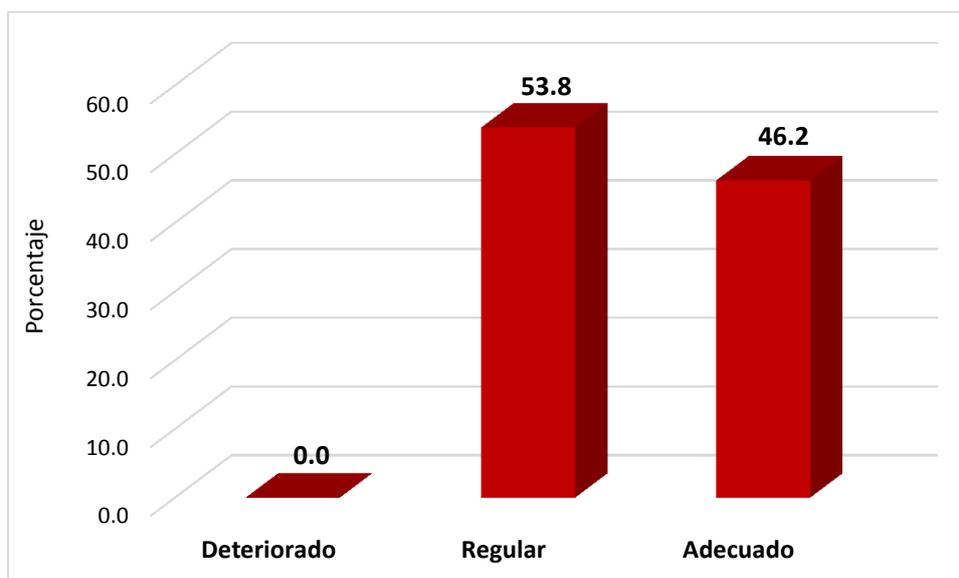
En términos generales la variable Motivación se vio así:

Tabla 6.

*Nivel de motivación por percepción en personal del departamento de patología clínica del HHU. 2016.*

Motivación	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deteriorado	0	0,0	0,0
Regular	49	53,8	53,8
Adecuado	42	46,2	100,0
Total	91	100,0	

Del total de 91 de encuestados, ninguno se ubicaron en la categoría de Deteriorado. En la categoría regular se ubicó la mayoría con 53,8% y en la categoría adecuado fue de 46,2%, como también se aprecia en la siguiente figura.



*Figura 12. Nivel de motivación por percepción en personal del departamento de patología clínica del HHU. 2016.*

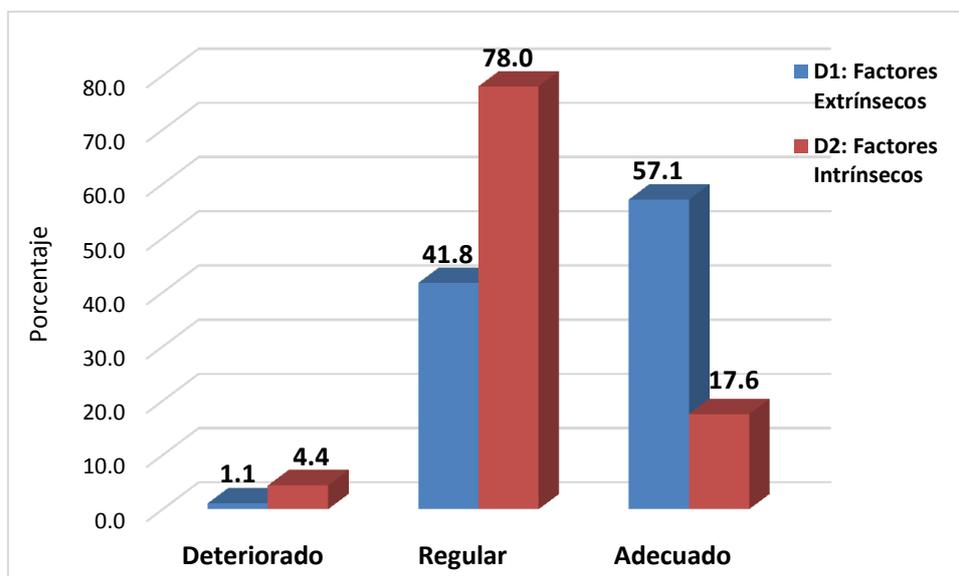
Las dimensiones de la variable Motivación se vieron así:

Tabla 7.

*Nivel de las dimensiones de la motivación por percepción en personal del departamento de patología clínica del HNHU. 2016.*

Dimensiones de la Motivación	Deteriorado		Regular		Adecuado	
	n	%	n	%	n	%
<b>D1: Factores Extrínsecos</b>	1	1,1	38	41,8	52	57,1
<b>D2: Factores Intrínsecos</b>	4	4,4	71	78,0	16	17,6

Como se definió previamente, las dimensiones de la motivación fueron dos. Factores extrínsecos e Intrínsecos. Del total de 91 de encuestados, solamente un 1,1% salió en la categoría deteriorado en la dimensión 1 (Factores extrínsecos) y 4,4% en la dimensión 2 (F. Intrínsecos). En la categoría regular se ubicó mayoritariamente (78%) la dimensión Factores intrínsecos, mientras que los Extrínsecos solo obtuvieron un 41,8%. En la categoría Adecuada la dimensión Factores Extrínsecos se ubicaron con 57,1% y los Intrínsecos fueron solo un 17,6%, como también se aprecia en la siguiente figura.



*Figura 13 . Nivel de las dimensiones de la variable motivación por percepción en personal del departamento de patología clínica del HNHU. 2016.*

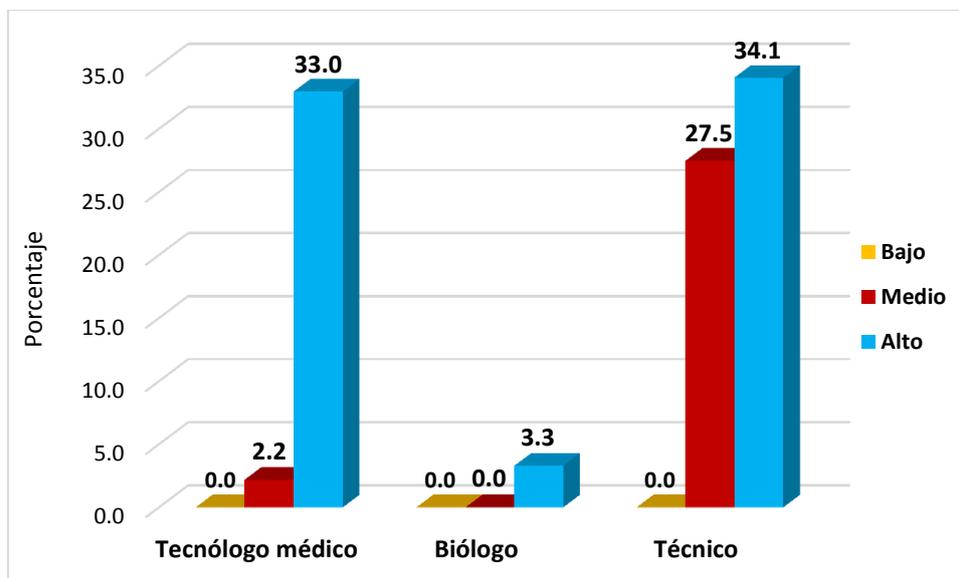
**Variable: Desempeño Laboral.**

Tabla 8.

*Nivel de desempeño laboral en personal del departamento de patología clínica del HNHU de acuerdo a profesión. 2016.*

Profesión	Desempeño Laboral					
	Bajo		Medio		Alto	
	n	%	n	%	n	%
Tecnólogo médico	0	0,0	2	2,2	30	33,0
Biólogo	0	0,0	0	0,0	3	3,3
Técnico	0	0,0	25	27,5	31	34,1

Se observó que ninguno de los 91 encuestados reveló que el desempeño estuvo en un nivel Bajo en el departamento de patología clínica de este hospital. En 2,2% de los tecnólogos médicos fué Medio, mientras que en los técnicos fue de 27,5%. El 33% de los tecnólogos tienen un desempeño Alto, mientras que en los biólogos fue del 3,3% y en los técnicos fue del 34,1%, como se aprecia a continuación en la figura.



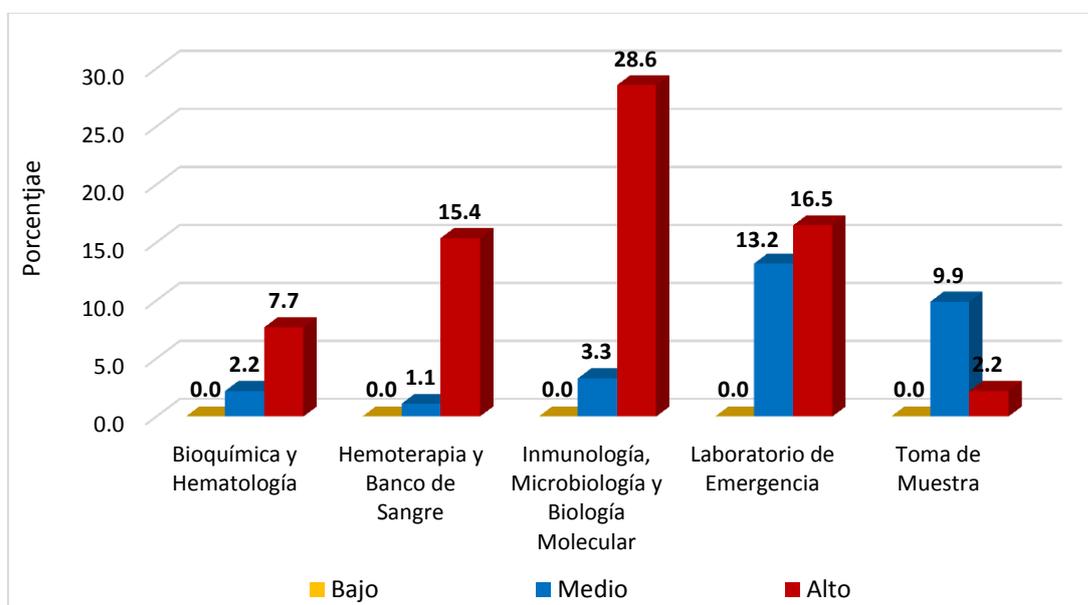
*Figura 14. Nivel de Desempeño laboral en personal del departamento de patología clínica del HNHU de acuerdo a profesión. 2016.*

Tabla 9.

*Nivel de desempeño laboral en personal del departamento de patología clínica del HNHU de acuerdo al servicio. 2016.*

Servicio	Desempeño Laboral					
	Bajo		Medio		Alto	
	n	%	n	%	n	%
Bioquímica y Hematología	0	0,0	2	2,2	7	7,7
Hemoterapia y Banco de Sangre	0	0,0	1	1,1	14	15,4
Inmunología, Microbiología y Biología Molecular	0	0,0	3	3,3	26	28,6
Laboratorio de Emergencia	0	0,0	12	13,2	15	16,5
Toma de Muestra	0	0,0	9	9,9	2	2,2

Se observó que ninguno de los 91 encuestados revela un desempeño Bajo en los diferentes servicios del departamento de patología clínica de este hospital. En el 13,2% del personal del servicio del laboratorio de emergencia fue medio al igual que en el personal del servicio de Toma de muestra. En la categoría Alto, se ubicó al personal del servicio de Inmunología, Microbiología y Biología Molecular con un 28,6%, seguido del personal del Laboratorio de Emergencia con un 16,5%, como se aprecia a continuación en la figura



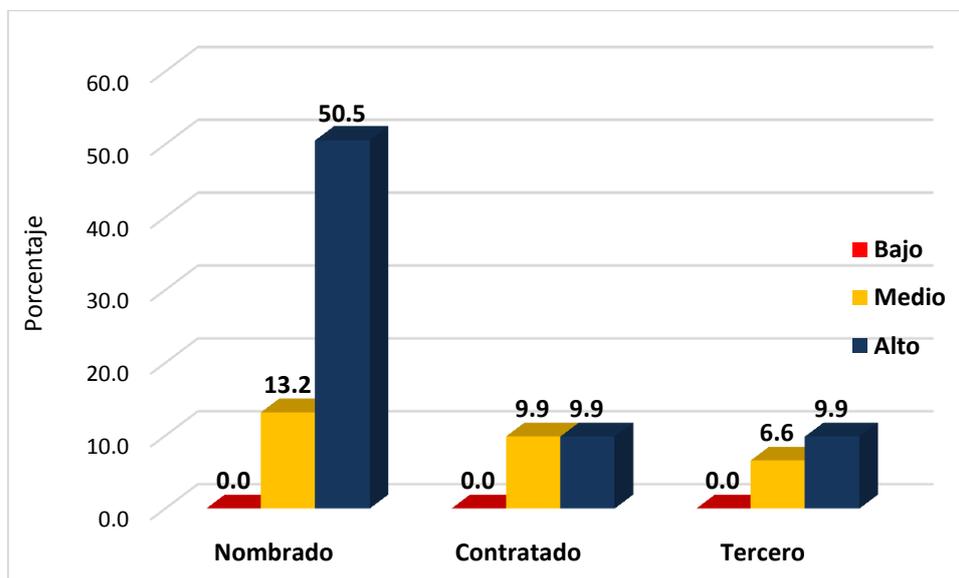
*Figura 15. Nivel de desempeño laboral en personal del departamento de patología clínica del HNHU de acuerdo al servicio. 2016.*

Tabla 10.

*Nivel de desempeño laboral en personal del departamento de patología clínica del HNHU de acuerdo a la condición laboral. 2016.*

Condición laboral	Desempeño Laboral					
	Bajo		Medio		Alto	
	n	%	n	%	n	%
Nombrado	0	0,0	12	13,2	46	50,5
Contratado	0	0,0	9	9,9	9	9,9
Tercero	0	0,0	6	6,6	9	9,9

Nuevamente se vio que ninguno de los 91 encuestados revela un desempeño laboral Bajo en el departamento de patología clínica de este hospital. En el 13,2% de los nombrados fue Medio, mientras que en los contratados fue de 9,9% y en los terceros fue de 6.6%. El 50,5% de los nombrados revela un desempeño Alto, mientras que en los contratados y terceros fue del 9,9%, como se aprecia a continuación en la figura.



*Figura 16. Nivel de desempeño laboral en personal del departamento de patología clínica del HNHU de acuerdo a la condición laboral. 2016.*

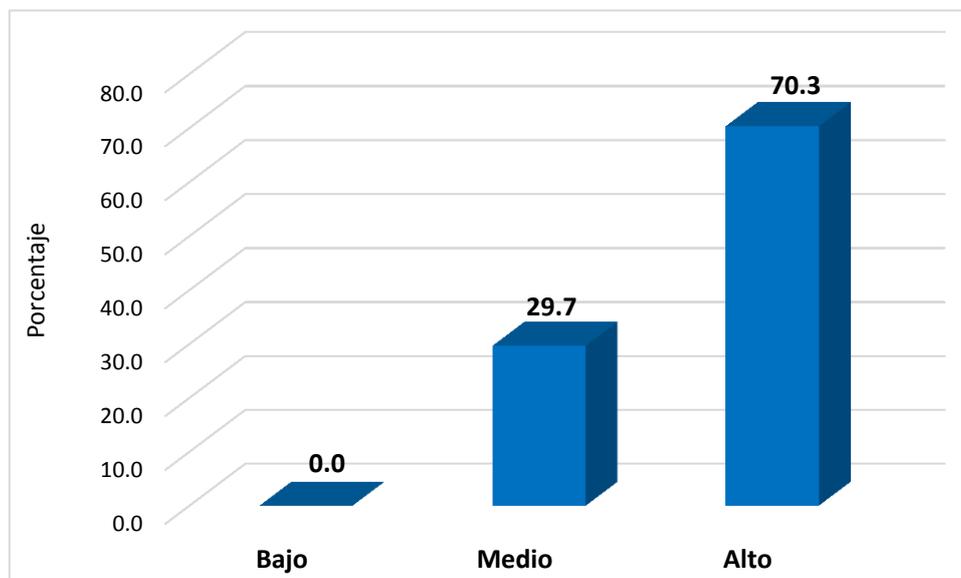
En términos generales la variable Desempeño laboral se observó así:

Tabla 11.

*Nivel de desempeño laboral en personal del departamento de patología clínica del HNHU. 2016.*

<b>Desempeño Laboral</b>	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	0	0,0	0,0
Medio	27	29,7	29,7
Alto	64	70,3	100,0
Total	91	100,0	

De los 91 de encuestados, ninguno se ubicaron en la categoría de Bajo. En la categoría Medio se ubicó un 29,7% y en la categoría Alto fue mayoritario con un 70,3%, como también se aprecia en la siguiente figura.



*Figura 17. Nivel de desempeño laboral en personal del departamento de patología clínica del HNHU. 2016.*

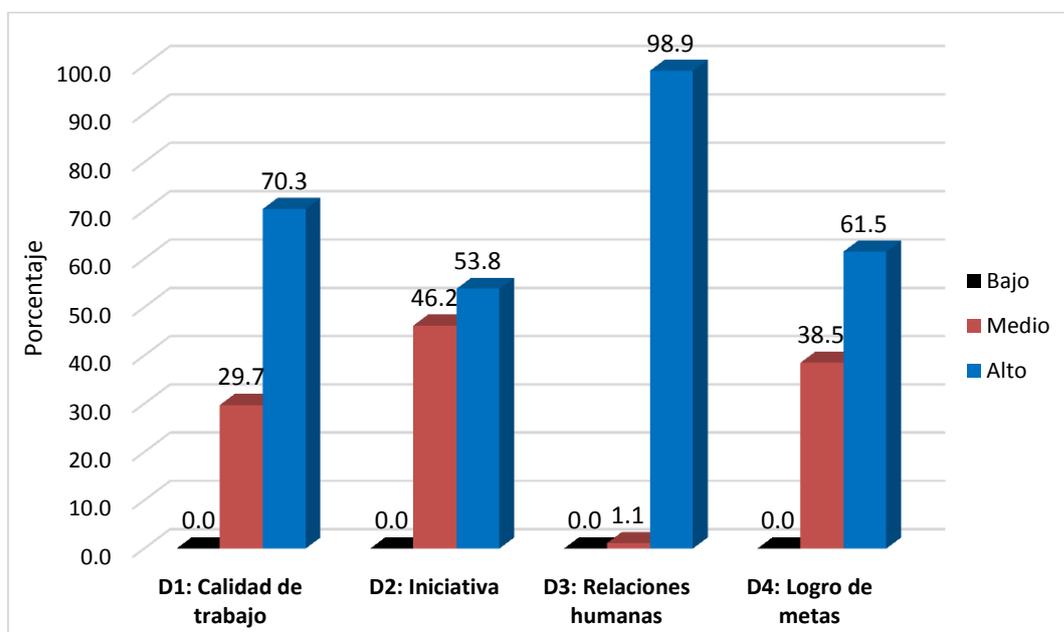
Las dimensiones de la variable Desempeño laboral se vieron así:

Tabla 12.

*Nivel de las dimensiones del Desempeño laboral en personal del departamento de patología clínica del HNHU. 2016.*

Dimensiones del Desempeño Laboral	Bajo		Medio		Alto	
	n	%	n	%	n	%
D1: Calidad de trabajo	0	0,0	27	29,7	64	70,3
D2: Iniciativa	0	0,0	42	46,2	49	53,8
D3: Relaciones humanas	0	0,0	1	1,1	90	98,9
D4: Logro de metas	0	0,0	35	38,5	56	61,5

En todas las dimensiones se observó la predominancia de la categoría Alto, siendo casi absoluto en la dimensión Relaciones Humanas (98,9%) seguida de Calidad de trabajo con 70,3%. En la categoría Medio destacó la dimensión Iniciativa con 46,2%, seguida de Logro de metas con 38,5% del total. Ninguna Dimensión se ubicó en la categoría Bajo, como se ve a continuación.



*Figura 18.* Nivel de las dimensiones de la variable desempeño laboral en personal del departamento de patología clínica del HNHU. 2016.

### 3.2 Contraste de hipótesis.

#### Relación entre la motivación y el desempeño laboral en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016

Previamente se plantearon las hipótesis de contraste de la siguiente manera:

$H_1$ : Existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.

$H_0$ : No existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.

Tabla 13.

*Prueba de correlación Rho Spearman entre la motivación y el desempeño laboral en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.*

			Desempeño Laboral	Motivación
Rho de Spearman	Motivación	Coefficiente de correlación	0,809**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	91	91
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	1,000	0,809**
Sig. (bilateral)			0,000	
		N	91	91

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El valor de la significancia obtenido fue menor que el valor propuesto ( $p=0,000 < 0,05$ ) por lo que hay evidencia para rechazar la hipótesis nula y afirmar que Existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.

Observando el coeficiente de correlación ( $r = 0,809$ ) se indica que la relación es directa (positiva) y fuerte, señalando que, a mayor motivación, mayor desempeño laboral.

**Relación entre la motivación y la calidad de trabajo en personal que labora en el Departamento de Patología Clínica del HNHU, El Agustino 2016.**

Previamente se plantearon las hipótesis de contraste de la siguiente manera:

H<sub>1</sub>: Existe relación significativa entre la motivación y la calidad de trabajo en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre la motivación y la calidad de trabajo en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.

Tabla 14.

*Prueba de correlación Rho Spearman entre la motivación y la calidad de trabajo en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.*

			Motivación	D1: Calidad de trabajo
Rho de Spearman	D1: Calidad de trabajo	Coefficiente de correlación	,947**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	91	91
	Motivación	Coefficiente de correlación	1,000	,947**
Sig. (bilateral)			,000	
		N	91	91

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El valor de la significancia obtenido fue menor que el valor propuesto ( $p=0,000 < 0,05$ ) por lo que hay evidencia para rechazar la hipótesis nula y afirmar que Existe relación significativa entre la motivación y la calidad de trabajo en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.

Observando el coeficiente de correlación ( $r = 0,947$ ) se indica que la relación es directa (positiva) y fuerte, señalando que a mayor motivación, mayor calidad de trabajo.

### Relación entre la motivación y la iniciativa en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016

Previamente se plantearon las hipótesis de contraste de la siguiente manera:

H<sub>1</sub>: Existe relación significativa entre la motivación y la iniciativa en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre la motivación y la iniciativa en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.

Tabla 15.

*Prueba de correlación Rho Spearman entre la motivación y la iniciativa en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.*

			Motivacion	D2: Iniciativa
Rho de Spearman	D2: Iniciativa	Coefficiente de correlación	,702**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
	N		91	91
	Motivación	Coefficiente de correlación	1,000	,702**
Sig. (bilateral)			,000	
N		91	91	

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El valor de la significancia obtenido fue menor que el valor propuesto ( $p=0,000<0,05$ ) por lo que hay evidencia para rechazar la hipótesis nula y afirmar que Existe relación significativa entre la motivación y la iniciativa en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.

Observando el coeficiente de correlación ( $r = 0,702$ ) se indica que la relación es directa (positiva) y fuerte, señalando que a mayor motivación, mayor iniciativa.

**Relación entre la motivación y relaciones humanas en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.**

Previamente se plantearon las hipótesis de contraste de la siguiente manera:

H<sub>1</sub>: Existe relación significativa entre la motivación y las relaciones humanas en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre la motivación y las relaciones humanas en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.

Tabla 16.

*Prueba de correlación Rho Spearman entre la motivación y las relaciones humanas en personal en departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.*

			Motivación	D3: Relaciones humanas
Rho de Spearman	D3: Relaciones humanas	Coeficiente de correlación	,162	1,000
		Sig. (bilateral)	,124	
		N	91	91
	Motivación	Coeficiente de correlación	1,000	,162
Sig. (bilateral)			,124	
		N	91	91

El valor de la significancia obtenido fue mayor que el valor propuesto ( $p=0,124 < 0,05$ ) por lo que no hay evidencia para rechazar la hipótesis nula y afirmar que No existe relación significativa entre la motivación y las relaciones humanas en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.

### Relación entre la motivación y el logro de metas en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.

Previamente se plantearon las hipótesis de contraste de la siguiente manera:

$H_1$ : Existe relación significativa entre la motivación y el logro de metas en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.

$H_0$ : No existe relación significativa entre la motivación y el logro de metas en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.

Tabla 17.

*Prueba de correlación Rho Spearman entre la motivación y el logro de metas en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.*

			Motivación	D4: Logro de metas
Rho de Spearman	D4: Logro de metas	Coefficiente de correlación	,624**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	91	91
	Motivación	Coefficiente de correlación	1,000	,624**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	91	91

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El valor de la significancia obtenido fue menor que el valor propuesto ( $p=0,000<0,05$ ) por lo que hay evidencia para rechazar la hipótesis nula y afirmar que Existe relación significativa entre la motivación y el logro de metas en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.

Observando el coeficiente de correlación ( $r = 0,624$ ) se indica que la relación es directa (positiva) y moderada, señalando que a mayor motivación, mayor logro de metas.

## **IV. Discusión**

La presente investigación tiene como título “Relación entre la motivación y el desempeño laboral del personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016” Cuyos resultados evidencian una relación directa de acuerdo al procesamiento de los datos recogidos mediante los instrumentos de aplicación.

Autores como López (2005) y Chiavenato (2000) sustentan los principales conceptos de nuestras dos variables: Motivación y desempeño laboral. La primera, se gesta en un ámbito laboral de manera activa, orientativa, dinámica que de algún modo controla la conducta de los sujetos hacia la misma realización de los objetivos institucionales. Mientras que la segunda variable, el mayor exponente científico social, Idalberto Chiavenato, sustenta que el desempeño laboral, parte siempre de una realidad objetiva para concretizar los logros esperados. Sin embargo, el desempeño en parte se constituye integral, por tanto se relaciona con los atributos y funciones, los mismos que permiten que se susciten diferentes acciones intencionales simultáneamente tomando en cuenta el contexto y desde luego el grado cultural de los demás empleados. Ahora bien, en relación al contenido epistemológico, se puede sustentar que la teoría de ambos autores contrasta con las hipótesis del estudio.

Con respecto a la relación entre la motivación y el desempeño laboral del personal del departamento de patología clínica del HNHU, se puede decir que si existe relación significativa entre ambas variables. En este sentido, el valor de la significancia obtenido fue menor que el valor propuesto ( $p=0,000<0,05$ ) por lo que hay evidencia para rechazar la hipótesis nula y afirmar que Existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral del personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016. Observando el coeficiente de correlación ( $r = 0,809$ ) se indica que la relación es directa (positiva) y fuerte, señalando que a mayor motivación, mayor desempeño laboral. En esta misma línea Díaz (2014) coincide con nuestra postura, ello se puede comprobar con sus resultados, de este modo señaló que la evaluación del desempeño laboral cumplió un doble rol en las organización. Ello se debe a que contribuye a mejorar las organizaciones al facilitar el logro de las metas institucionales de eficacia, eficiencia y transparencia, además permite rediseñar los puestos de trabajo, planificar los proyectos de formación y los procesos de selección, o tomar

decisiones sobre la política de promociones e incentivos. Y en segundo lugar, indica que la motivación de los trabajadores a través de la participación de los mismos en el proceso, se retroalimentan con el desempeño, pues les permite mejorar, ser reconocidos y recompensados.

En cuanto a la relación entre la motivación y la calidad de trabajo del personal que labora en el departamento de patología clínica del HNHU, la significancia obtenida fue menor que el valor propuesto ( $p=0,000<0,05$ ) por lo que hubo evidencia para rechazar la hipótesis nula y afirmar que existe relación significativa entre la motivación y la calidad de trabajo del personal del departamento de Patología clínica del HNHU. Observando el coeficiente de correlación ( $r = 0,947$ ) se indica que la relación es directa (positiva) y fuerte, señalando que a mayor motivación, mayor logro de metas. Este resultado fue muy coherente con la teoría de López (2005) ya que, en efecto, la motivación es determinante para la calidad del trabajo, tal como también lo determinó Bohórquez (2015), quien de manera homóloga logró determinar que la cultura organizacional mejora considerablemente el producto del desempeño laboral.

En cuanto a la relación entre la motivación y la iniciativa del personal del departamento de Patología Clínica del HNHU, se plantearon las hipótesis de contraste de la siguiente manera: la nula que afirma y la alterna que niega la relación significativa entre la motivación y la iniciativa. Sanin y Salanova (2012) demuestra entre sus hallazgos que la flexibilidad y la apertura al cambio, en nuestro caso a la iniciativa de los profesionales, son parte principal en el desempeño laboral, que se asocian de manera positiva directa con la motivación. No obstante, tanto la motivación como la iniciativa forman parte del binomio corporativo, que influye para el cumplimiento de normas. De esta manera, El valor de la significancia obtenido fue menor que el valor propuesto ( $p=0,000<0,05$ ) por lo que hay evidencia para rechazar la hipótesis nula y afirmar que Existe relación significativa entre la motivación y la iniciativa del personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016. Observando el coeficiente de correlación ( $r = 0,702$ ) se indica que la relación es directa (positiva) y fuerte, señalando que a mayor motivación, mayor iniciativa.

Con respecto a la relación entre la motivación y las relaciones humanas del personal del departamento de patología clínica del HNHU, se aceptó la hipótesis nula, que afirma que no existe relación significativa entre la motivación y las relaciones humanas del personal. En este sentido, Iona, Iturbe y Osorio (2013) al argumentar entre sus hallazgos, la teoría de Herzberg, destaca la importancia de los factores motivaciones, frente a otros que constituyen como factores higiénicos, en efecto, dentro de las motivaciones, están las relaciones interpersonales, que en particular si repercuten de manera directa en la determinación conductual de los empleados de la organización, sin embargo en esta investigación no se comprobó esta posición teórica, lo que podría interpretarse como un comportamiento peculiar de esta población evaluada. Como tema complementario, consideramos que los resultados De la Cruz (2009) señaló que en las instituciones de este tipo, la funcionalidad está afectada por el hecho de mantenerse las estructuras orgánicas tradiciones y por el tipo de legislación laboral vigente, lo que podría afectar a las relaciones interpersonales, como se ha visto en esta tesis. No obstante, también podría ser una oportunidad para que otros investigadores en salud ampliaran este tema específico profundizando el tema en cuestión.

Castillo (2014) sostiene que la relación que existe entre la motivación y el logro de metas ocupa posiciones elevadas dentro de las organizaciones, y por ende se percibe el clima organizacional favorable, además se reportan niveles más altos de motivación intrínseca. Por otro lado García (2012) señaló que el logro de metas se basa en la motivación laboral, situación que se corroboró en esta tesis, pues se determinó que hubo relación significativa entre la motivación y el logro de metas del personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016. Observando el coeficiente de correlación ( $r = 0,624$ ) indicó que la relación es directa (positiva) y moderada, señalando que a mayor motivación, mayor logro de metas. Esto lleva a pensar que muy probablemente se haga necesario la gestión de la motivación dentro de este nosocomio, ya que según Giovannone (2011), hay evidencia para señalar que una óptima gestión de la motivación del personal, permitirá mejorar no solamente el logro de metas

institucionales sino también las personales, pudiendo adoptar modelos como el propuesto por Soberanes (2010).

En consecuencia, nuestros resultados dan como positivo la relación directa y significativa entre ambas variables: la motivación y el desempeño, ligadas desde la misma temática epistemológica, y por tanto en esta discusión se ha pretendido corroborar los objetivos de la investigación frente a la realidad problemática.

## **V. Conclusiones.**

- Primera:** Existe relación significativa ( $p=0,000<0,05$ ) entre la motivación y el desempeño laboral en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016. El coeficiente de correlación ( $r = 0,809$ ) indicó que la relación fue directa (positiva) y fuerte, señalando que a mayor motivación, mayor desempeño laboral.
- Segunda:** Existe relación significativa ( $p=0,000<0,05$ ) entre la motivación y la calidad de trabajo en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016. El coeficiente de correlación ( $r = 0,947$ ) indicó que la relación fue directa (positiva) y fuerte, señalando que a mayor motivación, mayor calidad de trabajo.
- Tercera:** Existe relación significativa ( $p=0,000<0,05$ ) entre la motivación y la iniciativa en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016. El coeficiente de correlación ( $r = 0,702$ ) señaló que la relación es directa (positiva) y fuerte, interpretándose que a mayor motivación, mayor iniciativa.
- Cuarta:** No existe relación significativa ( $p=0,124<0,05$ ) entre la motivación y las relaciones humanas en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.
- Quinta:** Existe relación significativa ( $p=0,000<0,05$ ) entre la motivación y el logro de metas en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016. El coeficiente de correlación ( $r = 0,624$ ) señaló que la relación es directa (positiva) y moderada, interpretándose que a mayor motivación, mayor logro de metas.

## **VI. Recomendaciones.**

- Primera:** A los directivos del Hospital Nacional Hipólito Unánue (HNHU) se recomienda que implementen estrategias institucionales para mantener la motivación en el personal y se incremente la tendencia hacia un mejor desempeño laboral.
- Segunda:** A los jefes del departamento de patología clínica del HNHU se recomienda establecer jornadas de integración e intercambio de experiencias entre los miembros de los diferentes servicios con la finalidad de integrar a todo el equipo como parte de una estrategia de potenciar la motivación intrínseca.
- Tercero:** A los trabajadores del departamento de patología clínica del HNHU se recomienda continuar en la ruta descrita en esta investigación, pudiendo participar en programas externos de coaching y motivación con la finalidad de seguir mejorando las relaciones entre ellos y con la institución.
- Cuarta:** A los directivos del HNHU se recomienda establecer alianzas estratégicas con entidades académicas con fines de investigación y capacitación, permitiendo el incremento de las capacidades de su personal.
- Quinta:** A los investigadores en Salud se recomienda ampliar esta experiencia de investigación a otros servicios de este nosocomio o a otros homólogos dentro o fuera de Lima, con la finalidad de contrastar las realidades de acuerdo a los diferentes contextos sociales y económicos.

## **VII. Referencias**

- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*.2 ,267-299.
- Beltrán, J. (1998). *Procesos, Estrategias y técnica de Aprendizaje*. Madrid: Ed. Síntesis.
- Bisquerra, R. (1989). Lectura 2 Clasificación de los Métodos de investigación. *Métodos de investigación educativa: Guía práctica*. 1, 55-69.
- Bohorquez , K. (2015).*La cultura organizacional y el desempeño laboral en el laboratorio clínico del hospital básico San Miguel*. (Tesis de Maestría). Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. Recuperado de :<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13230/1/17%20GIS.pdf>
- Cabrera. *et al.* (2014). Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral. *Papeles del Psicólogo*.35, 115-121.
- Cardona, N. (2009). *¿Es posible motivar a los funcionarios públicos para aumentar su rendimiento?*.Recuperado de :[https://www.dgaep.gov.pt/upload/newsletter/News\\_03/Newsletter03\\_2009\\_Artigo\\_Opiniao.pdf](https://www.dgaep.gov.pt/upload/newsletter/News_03/Newsletter03_2009_Artigo_Opiniao.pdf)
- Castillo, N. (2014). *Clima, Motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos*. (Tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/325852418/CASTILLO-DAVILA-NATALIA-CLIMA-MOTIVACION-pdf>
- Chiavenato, I. (1998). *Administracion de recursos Humanos* (5ª ed.). Brasil: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administracion de recursos Humano* (5ª ed.). Mexico: McGraw hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración; teoría, proceso y práctica* (3º ed.). México D.F.: McGraw Hill.

- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). Mexico D.F.: McGraw Hill.
- Coughlan, M; Cronin, P. ,y Ryan, F. (2009). *Doing a literature review in Nursing, Health and Social Care*. London: Sage.
- Davis, S. y Palladino, J. (2008). *Psicología*. México D.F.: Pearson Educación .
- De la Cruz, H. (2009). *La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga*. Universidad Nacional De San Cristobal De Huamanga. (Tesis de grado). Perú. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/230357477/Tesis-de-Administracion>
- Díaz.,P.(2014).*Lecciones de Psicología*. Recuperado de <http://www.pedagogia.es/motivacion-tiposmotivacion-motivar-alumno/>
- Fink, A. (2008). *The survey handbook*. Thousand Oaks,.EE.UU.CA: Sage.
- Gagné . et al. (2014). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational* . Recuperado de <http://bit.ly/2iwX94y>
- García, A. (2008). *Motivación individual*.Recuperado de [http://grupos.emagister.com/documento/administracion\\_motivacion\\_y\\_organizacion\\_/1048-38669](http://grupos.emagister.com/documento/administracion_motivacion_y_organizacion_/1048-38669)
- Garcia, V. (2012). *La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables*. (Tesis de grado).Universidad de Valladolid.España.Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>
- Giovannone, P. (2011). *La Gestión de la motivación Organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg para comparar sus resultados con los obtenidos en el sector retail a nivel operativo*. (Tesis de magister). Universidad Nacional de La Plata. Argentina. Recuperado de <file:///C:/Users/MARCO/Downloads/Giovannone.%20La%20gesti%C3%B3n>

%20de%20la%20motivaci%C3%B3n%20organizacional%20con%20el%20 enfoque%20de%20la%20teor%C3%ADa%20de%20Herzberg%20(2).pdf

Gómez, J., Becerra, M., y Beltrán, J . (2010). Satisfacción laboral en el personal de enfermería. *Rev Enferm Inst Mex Seguro* . 20,pp 5-9.

Hernández , R. (2010). *Metodología de la investigación* (5º ed.). México. : McGrawHill.

Hernández,R., Fernández,C., y Baptista,P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill.

Hospital Nacional Hipólito Unánue. (2015). *Plan Operativo Anual 2015*. Oficina De Planeamiento Estratégico .Perú.

Iona,T., Iturbe ,J., y Osorio, D . (2013). *La teoría motivacional de los dos factores, un caso de estudio.*( Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú. Recuperado de : [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4555/IONA\\_ITURBE\\_OSORIO\\_TEORIA\\_MOTIVACIONAL.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4555/IONA_ITURBE_OSORIO_TEORIA_MOTIVACIONAL.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Klingner ,D. y Nabaldian, J . (2002). *La Administración del personal en el Sector Público*. . México: McGrawHill.

Llano, C. (2009). *Análisis filosófico de la motivación*. Navarra, España: Cuadernos de anuario filosófico.

Locke, E. y Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

López , D. (2015). “*Síntomas del estrés y la relación con el nivel del desempeño laboral en tres dimensiones*”. Universidad Internacional SEK. Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/1296/1/Síntomas%20del%20estrés%20y%20la%20relación%20con%20el%20nivel%20de%20desempeño%20laboral%20en%20tres%20dimensiones.pdf>

- López, J. (2005). Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio* .8, 25-36.
- Mejía , E. (2005). *Metodología De La Investigación Científica* (1º ed.). Lima: Universidad Nacional Mayor De San Marcos.
- Ministerio de Salud (2008).*Resolución Ministerial 626-2008*. Oficina de Desarrollo de Recursos Humanos. Perú.
- Morin, E. (2004). *EL METODO 6 ETICA*.Madrid: Editions du Seuil.
- Nicholls, J. (1989). *The Competitive Ethos and Democratic Education*. Harvard University Press.
- Pedraza, E., Amaya, G., y Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativa contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia .*Rev. De Ciencias Sociales*. 16, 493-505.
- Pinzón, C. (2008). Los grandes paradigmas de la educación médica en Latinoamérica. *Acta Médica Colombiana*. 33 (1), 33- 41.
- Polit, D. y Hungler, B. (2000). *Investigación científica en Ciencias de la Salud*. México: McGraw-Hill.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación
- Robbins, S. (2003). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Mc Graw Hill.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson educación.
- Robbins ,S. y Judge, T . (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McGrawHill.
- Sánchez, J. (2006). *Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo*. McGraw-Hill Interamericana.

- Sanin ,J. y Salanova, M. (2012). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Rev. Universitas Psychologica.* 13,1-23.
- Serrano, K. (2016). *Influencia de los factores motivacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la Municipalidad distrital de Carabayllo.* (Tesis de maestría).Universidad Nacional Mayor de San Marcos.Perú. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/48411/1/Serrano\\_mk.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/48411/1/Serrano_mk.pdf)
- Soberanes, L. (2010). *Modelo de motivación para organizaciones en morelos.Red Nacional para la competitividad e Innovación en el trabajo.*(Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Morelos. México. Recuperado de [http://www.academia.edu/8460990/MODELO\\_DE\\_MOTIVACION\\_PARA\\_ORGANIZACIONES\\_EN\\_MORELOS\\_Lugarda\\_Soberanes\\_Espinoza](http://www.academia.edu/8460990/MODELO_DE_MOTIVACION_PARA_ORGANIZACIONES_EN_MORELOS_Lugarda_Soberanes_Espinoza)
- Stephen, F. (2008). *Psicología industrial, organizacional y otras aplicaciones de la psicología.* Pearson.
- Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica, incluye evaluación y administración de proyectos de investigación* (4º ed.). México: LIMUSA.
- Trechera, J. (2005). *Saber motivar: ¿El palo o la zanahoria?* Recperado de <http://www.psicologia-online.com/articulos/2005/motivacion.shtml>
- Valencia, C., Brito, M., e Isaac, C. (2015). La dinámica de sistemas aplicada a la evaluación del desempeño del recurso humano . *Rev. Científica de la Universidad de Cienfuego.*7 , 33-42.
- Valdés,C.(2005).*Motivación.* Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/lamotici.htm>.
- Villareal , S., y Girón , M. (2010). *Satisfacción del usuario externo y la motivación del personal de salud del servicio de emergencia Hospital I Santa Rosa de Piura.*(Tesis de maestría).Universidad Nacional de Piura. Perú.

Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/288497927/Satisfaccion-Del-Usuario-Externo-y-La-Motivacion-Del-Personal-de-Salud>

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

## **VIII. Apéndice**

## **Apéndice A**

### **Artículo Científico**

#### **1. TÍTULO**

Motivación y desempeño laboral en personal del departamento de patología clínica del H.N.H.U. El Agustino 2016.

#### **2. AUTOR**

Paredes Cabanillas Elsa Isabel

[elsaparedes07@hotmail.com](mailto:elsaparedes07@hotmail.com)

Estudiante del Programa de Maestría en Gestión de los Servicios de Salud de la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo.

#### **3. RESUMEN**

La presente investigación lleva por título: Motivación y Desempeño laboral en personal del Departamento de Patología Clínica del HNHU, El Agustino, 2016. Tiene como objetivo determinar la relación entre las variables Motivación y Desempeño Laboral en el Departamento de Patología Clínica del HNHU.

El Hospital Nacional Hipólito Unánue un hospital de referencia nacional, nivel III, está circunscrito a la jurisdicción de Lima-Este, tiene el Departamento de Patología Clínica, mismo que forma parte de los Órganos de Línea comprendiéndose los Servicios de Bioquímica y Hematología, Servicio de Hemoterapia y Banco de Sangre, Servicio de Microbiología, Inmunología y Biología Molecular , área de Toma de Muestra y Laboratorio de Emergencia, tiene en su haber un total de 91 personas entre tecnólogos médicos, biólogos y técnicos de laboratorio nombrados contratados y terceros.

Los resultados dan como positivo la relación directa y significativa entre ambas variables: la motivación y el desempeño, ligadas desde la misma temática epistemológica, y por tanto en esta discusión se ha pretendido corroborar los objetivos de la investigación frente a la realidad problemática.

#### **4. PALABRAS CLAVE**

Motivación y desempeño laboral, Patología Clínica.

## **5. ABSTRACT**

The present research is entitled: Motivation and Work performance in personnel of the Department of Clinical Pathology of the HNHU, El Agustino, 2016. Its objective is to determine the relationship between the Motivation and Work Performance variables in the Department of Clinical Pathology of the HNHU.

The Hospital Nacional Hipólito Unánue, a national reference hospital, level III, is circumscribed to the jurisdiction of Lima-Este, has the Department of Clinical Pathology, which is part of the Line Organs, including the Biochemistry and Hematology Service, Hemotherapy and Blood Bank, Microbiology Service, Immunology and Molecular Biology , Sampling area and Emergency Laboratory, has a total of 91 people among medical technologists, biologists and laboratory technicians named Contractors and third parties.

The results give as positive the direct and significant relationship between both variables: motivation and performance, linked from the same epistemological theme, and therefore in this discussion it has been tried to corroborate the objectives of the investigation against the problematic reality.

## **6. KEYWORDS**

Motivation and job performance, Clinical Pathology.

## **7. INTRODUCCIÓN**

La motivación es uno de los aspectos, hoy en día, necesario para tomarlo en cuenta en las dinámicas socio laboral. Una razón, para que las organizaciones y/o instituciones estatales consideren como elemento para el logro de objetivos comunes. Si bien es cierto, Robbins & Judge (2009) entre otros autores definió a la motivación como un proceso que bajo el rol de la dirección (administración de los gerentes) hacia los empleados: "Se trata de procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona en relación a un objetivo" (p. 175).

Los trabajadores deben sentir la sinergia con la institución, siendo responsables con su trabajo, proactivos ,etc., viendo que sus esfuerzos dentro de la institución son valorados, tomados en cuenta, recompensados, y que van a contribuir con el desarrollo de la institución mediante su participación activa y su buen desempeño laboral, si no es así vienen los conflictos, incumplimientos

laborales por desinterés, condiciones laborales que no cumplen con las expectativas personales y profesionales, inasistencias, haciendo un ambiente laboral estresante, desmotivado y lejos de alcanzar un desempeño laboral satisfactorio y las metas personales y organizativa.

Varios autores han estudiado estas variables, muchas veces de manera separada, así Valencia, Brito e Isaac (2015) evaluó el desempeño como parte de un subsistema de la gestión de los recursos humanos, mientras que Bohorquez (2015) hizo lo suyo correlacionando la cultura organizacional y el desempeño laboral, siendo la característica observable ésta última. En el plano nacional Serrano-Mendoza (2016) ya había adelantado la posibilidad de relación entre estas variables, aunque enfocándolo solamente desde el lado del rendimiento laboral. Por otro lado Cabrera *et al* (2014) proporcionó luces para la propuesta metodológica de este trabajo ya que determinó que una de las causas ligadas al desempeño laboral era la motivación, corroborando lo mencionado previamente por Soberanes (2010) y Cardona (2010), lo que llevó al planteamiento de la hipótesis exploratoria sobre la probable relación, la misma que aperturaría nuevas investigaciones en el futuro.

## **8. METODOLOGÍA**

El método empleado en la investigación fue el hipotético deductivo, esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental, transversal, correlacional (Rho Spearman,  $\alpha=0,05$ ) de nivel descriptivo, en el cual se recogió la información mediante la encuesta a 91 personas en un período específico, que se desarrolló al aplicar los Motivación (Gagné *et al.* 2014,  $\alpha$  Cronbach = 0,781) y Desempeño laboral (R.M. N° 626-2008/MINSA,  $\alpha$  Cronbach = 0,969), cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

## **9. RESULTADOS**

Describen narrativamente los hallazgos del estudio como el análisis estadístico e interpretación de datos y la prueba de hipótesis.

### **Descripción de datos:**

Respecto al nivel de motivación, del total de 91 de encuestados, ninguno se ubicaron en la categoría de Deteriorado. En la categoría regular se ubicó la

mayoría con 53,8% y en la categoría adecuado fue de 46,2%. Por otro lado, respecto al nivel de desempeño laboral, del total de encuestados, ninguno se ubicaron en la categoría de Bajo. En la categoría Medio se ubicó un 29,7% y en la categoría Alto fue mayoritario con un 70,3%,

### **Hipótesis General**

H0: No existe relación entre la motivación y el desempeño laboral en personal del Departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.

H1: Existe relación entre la motivación y el desempeño laboral en personal del Departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.

Tabla 1.

*Prueba de correlación Rho Spearman entre la motivación y el desempeño laboral en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.*

Rho de Spearman		Desempeño Laboral
Motivación	Coeficiente de correlación	0,809**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	91

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El valor de la significancia obtenido fue menor que el valor propuesto ( $p=0,000 < 0,05$ ) por lo que hay evidencia para rechazar la hipótesis nula y afirmar que Existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.

Observando el coeficiente de correlación ( $r = 0,809$ ) se indica que la relación es directa (positiva) y fuerte, señalando que, a mayor motivación, mayor desempeño laboral.

Tabla 2.

*Prueba de correlación Rho Spearman entre la motivación y las dimensiones del desempeño laboral en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016*

Rho de Spearman	D1: Calidad de trabajo	D2: Iniciativa	D3: Relaciones humanas	D4: Logro de metas
Coeficiente de correlación	,947**	,702**	0,162	,624**
Motivación Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,124	0,000
N	91	91	91	91

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observó que solamente la dimensión 3: Relaciones humanas, no tuvo un contraste significativo, por lo que en ese caso específico no hubo relación entre las relaciones humanas y la motivación. En las demás dimensiones hubo significación, por lo que se afirma que la motivación se relaciona con la calidad de trabajo, la iniciativa y el logro de metas. Siendo una relación directa y de nivel moderada a alta.

## 10. DISCUSIÓN

Con respecto a la relación entre la motivación y el desempeño laboral del personal del departamento de patología clínica del HNHU, se puede decir que si existe relación significativa entre ambas variables, señalando que a mayor motivación, mayor desempeño laboral. En esta misma línea Díaz (2014) coincide con nuestra postura, ello se puede comprobar con sus resultados, de este modo señaló que la evaluación del desempeño laboral cumplió un doble rol en las organizaciones. Ello se debe a que contribuye a mejorar las organizaciones al facilitar el logro de las metas institucionales de eficacia, eficiencia y transparencia, además permite rediseñar los puestos de trabajo, planificar los proyectos de formación y los procesos de selección, o tomar decisiones sobre la política de promociones e incentivos. Y en segundo lugar, indica que la motivación de los trabajadores a través de la participación de los mismos en el proceso, se

retroalimentan con el desempeño, pues les permite mejorar, ser reconocidos y recompensados.

En cuanto a la relación entre la motivación y la calidad de trabajo del personal, existe relación significativa señalando que a mayor motivación, mayor logro de metas. Este resultado fue muy coherente con la teoría de López (2005) ya que, en efecto, la motivación es determinante para la calidad del trabajo, tal como también lo determinó Bohórquez (2015), quien de manera homóloga logró determinar que la cultura organizacional mejora considerablemente el producto del desempeño laboral.

En cuanto a la relación entre la motivación y la iniciativa del personal se afirmó que hubo una relación significativa. Sanin y Salanova (2012) demuestra entre sus hallazgos que la flexibilidad y la apertura al cambio, en nuestro caso a la iniciativa de los profesionales, son parte principal en el desempeño laboral, que se asocian de manera positiva directa con la motivación. No obstante, tanto la motivación como la iniciativa forman parte del binomio corporativo, que influye para el cumplimiento de normas.

Con respecto a la relación entre la motivación y las relaciones humanas del personal del departamento de patología clínica del HNHU, se aceptó la hipótesis nula, que afirma que no existe relación significativa entre la motivación y las relaciones humanas del personal. En este sentido, Iona, Iturbe y Osorio (2013) al argumentar entre sus hallazgos, la teoría de Herzberg, destaca la importancia de los factores motivaciones, frente a otros que constituyen como factores higiénicos, en efecto, dentro de las motivaciones, están las relaciones interpersonales, que en particular si repercuten de manera directa en la determinación conductual de los empleados de la organización, sin embargo en esta investigación no se comprobó esta posición teórica, lo que podría interpretarse como un comportamiento peculiar de esta población evaluada. Como tema complementario, consideramos que los resultados De la Cruz (2009) señaló que en las instituciones de este tipo, la funcionalidad está afectada por el hecho de mantenerse las estructuras orgánicas tradiciones y por el tipo de legislación laboral vigente, lo que podría afectar a las relaciones interpersonales, como se ha visto en esta tesis. No obstante, también podría ser una oportunidad para que

otros investigadores en salud ampliaran este tema específico profundizando el tema en cuestión.

Castillo (2014) sostiene que la relación que existe entre la motivación y el logro de metas ocupa posiciones elevadas dentro de las organizaciones, y por ende se percibe el clima organizacional favorable, además se reportan niveles más altos de motivación intrínseca. . Por otro lado García (2012) señaló que el logro de metas se basa en la motivación laboral, situación que se corroboró en esta tesis, pues se determinó que hubo relación significativa entre la motivación y el logro de metas del personal del departamento de Patología clínica del HNHU, señalando que a mayor motivación, mayor logro de metas. Esto lleva a pensar que muy probablemente se haga necesario la gestión de la motivación dentro de este nosocomio, ya que según Giovannone (2011), hay evidencia para señalar que una óptima gestión de la motivación del personal, permitirá mejorar no solamente el logro de metas institucionales sino también las personales, pudiendo adoptar modelos como el propuesto por Soberanes (2010).

## **11. CONCLUSIONES**

Existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral en personal del departamento de Patología clínica del HNHU. La relación fue directa (positiva) y fuerte, señalando que a mayor motivación, mayor desempeño laboral.

Existe relación significativa entre la motivación y la calidad de trabajo en personal del departamento de Patología clínica del HNHU. La relación fue directa (positiva) y fuerte, señalando que a mayor motivación, mayor calidad de trabajo.

Existe relación significativa entre la motivación y la iniciativa en personal del departamento de Patología clínica del HNHU. La relación es directa (positiva) y fuerte, interpretándose que a mayor motivación, mayor iniciativa.

No existe relación significativa entre la motivación y las relaciones humanas en personal del departamento de Patología clínica del HNHU.

Existe relación significativa entre la motivación y el logro de metas en personal del departamento de Patología clínica del HNHU. La relación es directa (positiva) y moderada, interpretándose que a mayor motivación, mayor logro de metas.

## 12. REFERENCIAS

- Bohorquez, K. (2015). *La cultura organizacional y el desempeño laboral en el laboratorio clínico del hospital básico San Miguel*. Universal Técnica de Ambato, Ecuador.
- Cabrera *et al.* (2014). Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral. *Papeles del Psicólogo*, 35 (2); 115-121.
- Cardona, N. (2009). *¿Es posible motivar a los funcionarios públicos para aumentar su rendimiento?*. Recuperado de [https://www.dgaep.gov.pt/upload/newsletter/News\\_03/Newsletter03\\_2009\\_Artigo\\_Opiniao.pdf](https://www.dgaep.gov.pt/upload/newsletter/News_03/Newsletter03_2009_Artigo_Opiniao.pdf)
- Castillo, N. (2014). *Clima, Motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos*. (Tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/325852418/CASTILLO-DAVILA-NATALIA-CLIMA-MOTIVACION-pdf>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*, (5ta ed.). México: McGraw-Hill.
- De la Cruz, H. (2009). *La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga*. Universidad Nacional De San Cristobal De Huamanga. (Tesis de grado). Perú. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/230357477/Tesis-de-Administracion>
- Díaz.,P.(2014).*Lecciones de Psicología*. Recuperado de <http://www.pedagogia.es/motivacion-tiposmotivacion-motivar-alumno/>
- Gagné . *et al.* (2014). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational* . Recuperado de <http://bit.ly/2iwX94y>

- García, V. (2012). *La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables*. (Tesis de grado). Universidad de Valladolid, España. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>
- Giovannone, P. (2011). *La Gestión de la motivación Organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg para comparar sus resultados con los obtenidos en el sector retail a nivel operativo*. (Tesis de magister). Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Recuperado de [file:///C:/Users/MARCO/Downloads/Giovannone.%20La%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20motivaci%C3%B3n%20organizacional%20con%20el%20enfoque%20de%20la%20teor%C3%ADa%20de%20Herzberg%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/MARCO/Downloads/Giovannone.%20La%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20motivaci%C3%B3n%20organizacional%20con%20el%20enfoque%20de%20la%20teor%C3%ADa%20de%20Herzberg%20(2).pdf)
- Iona, T., Iturbe, J., y Osorio, D. (2013). *La teoría motivacional de los dos factores, un caso de estudio*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4555/IONA\\_ITURBE\\_OSORIO\\_TEORIA\\_MOTIVACIONAL.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4555/IONA_ITURBE_OSORIO_TEORIA_MOTIVACIONAL.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Ministerio de Salud (2008). *Resolución Ministerial 626-2008*. Oficina de Desarrollo de Recursos Humanos. Perú.
- López, J. (2005). Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio* .8, 25-36.
- Robbins, R. & Judge, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McGrawHill.
- Sanin, J. y Salanova, M. (2012). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Rev. Universitas Psychologica*.. 13,1-23.
- Serrano, K. (2016). *Influencia de los factores motivacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la Municipalidad distrital de Carabayllo*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Recuperado de

[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4841/1/Serrano\\_mk.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4841/1/Serrano_mk.pdf)

Soberanes, L. (2010). *Modelo de motivación para organizaciones en morelos*. Red Nacional para la competitividad e Innovación en el trabajo. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Morelos. México. Recuperado de [http://www.academia.edu/8460990/MODELO\\_DE\\_MOTIVACION\\_PARA\\_ORGANIZACIONES\\_EN\\_MORELOS\\_Lugarda\\_Soberanes\\_Espinoza](http://www.academia.edu/8460990/MODELO_DE_MOTIVACION_PARA_ORGANIZACIONES_EN_MORELOS_Lugarda_Soberanes_Espinoza)

Valencia, C., Brito, M., e Isaac, C. (2015). La dinámica de sistemas aplicada a la evaluación del desempeño del recurso humano . *Rev. Científica de la Universidad de Cienfuegos*.7 , 33-42.

**DECLARACIÓN JURADA****DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN****PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo, Paredes Cabanillas Elsa Isabel (X), egresado ( ), docente ( ), del Programa de Maestría en Gestión de los Servicios de Salud de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI N° 09638094, con el artículo titulado: “Motivación y desempeño laboral en personal del departamento de patología clínica del H.N.H.U. El Agustino 2016”

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Posgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lima, 20 de junio de 2017

.....  
Paredes Cabanillas Elsa Isabel  
DNI N°. 09638094

## Apéndice B. Matriz de consistencia

<b>Título:</b> MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE PATOLOGÍA CLÍNICA DEL HOSPITAL NACIONAL HIPÓLITO UNANUE, EL AGUSTINO 2016 <b>Autor:</b> Elsa Isabel Paredes Cabanillas <b>Línea de Investigación:</b> Calidad de los Servicios Asistenciales						
Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables e indicadores			
<b>Problemas General</b>  ¿Qué relación existe entre la motivación y el desempeño laboral en personal del Departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016?  <b>Problemas específicos</b>  ¿Qué relación existe entre la motivación y calidad de trabajo en personal del Departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016?  ¿Qué relación existe entre la motivación y la iniciativa en personal del Departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016?  ¿Qué relación existe entre la motivación y las relaciones humanas en personal del Departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016?  ¿Qué relación existe entre la motivación y el logro de metas en personal del Departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016?	<b>Objetivos General</b>  Determinar la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.  <b>Objetivos específicos</b>  Determinar la relación que existe entre la motivación y la calidad de trabajo en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.  Conocer la relación que existe entre la motivación y la iniciativa en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.  Analizar la relación que existe entre la motivación y las relaciones humanas en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.  Analizar la relación que existe entre la motivación y el logro de metas en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.	<b>Hipótesis general.</b>  Existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.  <b>Hipótesis específicos</b>  Existe relación significativa entre la motivación y calidad de trabajo en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.  Existe relación significativa entre la motivación y la iniciativa en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.  Existe relación significativa entre la motivación y las relaciones humanas en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.  Existe relación significativa entre la motivación y el logro de metas en personal del departamento de Patología clínica del HNHU, El Agustino 2016.	<b>VARIABLE 1: MOTIVACIÓN</b>			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
		Factores Extrínsecos	.Política de la organización -Supervisión -Condiciones laborales -Relaciones interpersonales -Salario -Status -Seguridad	(2,9,10, 12, 13, 18)	Totalmente de Acuerdo  De Acuerdo Levemente de Acuerdo  Ni de acuerdo ni en desacuerdo  Levemente en Desacuerdo  En Desacuerdo  Totalmente en Desacuerdo	Adecuado (96 – 133)  Regular (57 – 95)  Deteriorado (19 – 56)
		Factores Intrínsecos	-Logro -Reconocimiento -Crecimiento -Interés en el trabajo -Responsabilidad	(1,3,4,5 6,7,8,11, 14,15,16 ,17,19)		
<b>Puente: Gagné (2014) The Multidimensional Work Motivational Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries</b>						
<b>VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL</b>						
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos		
Calidad de trabajo	-Oportunidad -Proactividad -Responsabilidad	(1,2,3,4, 5,6,7,8)	Nunca (N)	Alto (100 – 135)		
Iniciativa	-Innovación -Asequibilidad al cambio -Resolución de conflictos	(9,10,11, 12,13,14)	Casi Nunca (CN)  A veces (AV)	Medio (63 – 99)		
Relaciones Humanas	-Empatía -Buen trato al usuario -Orientación a los usuarios	(15,16,17, 18, 19 20)	Casi siempre (CS)	Bajo (27 – 62)		
Logro de Metas	-Planificación -Cumplimiento de normas -Metas alcanzadas	(21,22, 23,24, 25,26,27)	Siempre (S)			
<b>Fuente:</b> Adaptado del Formato: Elaborado por DISA IV LIMA ESTE (2013), instrumento validado por el Comité de ética de la Oficina de Epidemiología, tomado de la <b>Resolución Ministerial 626-2008/MINSA</b>						

## Metodología

La metodología es de una investigación aplicada, porque permite acumular mayor información objetiva para tomar decisiones de una propuesta de reforma a un problema concreto .

El nivel descriptivo y correlacional. Es correlacional en palabras de Tamayo (1999) porque se persigue fundamentalmente determinar el grado en el cual las variaciones en uno o varios factores son concomitantes con la variación en otro u otros factores. La existencia y fuerza de esta covariación normalmente se determina estadísticamente por medio de coeficientes de correlación. (p. 47) Según Hernández (2010) éste tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. (p.81)

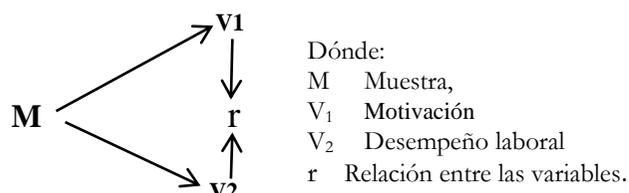
## Diseño

El diseño es descriptivo - no experimental: Trata de contribuir a identificar los problemas suscitados en la motivación y desempeño laboral del personal del departamento de Patología Clínica del HNHU, El Agustino.

Según Hernández (2010), el diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información.(p.120).

Señalando que la investigación no experimental es un estudio que se realizan sin la manipulación deliberada de variables.(p.149).

Por lo tanto una vez recopilada la data se determinó indagar en qué medida contribuye a identificar los factores ligados a la motivación y el desempeño laboral en personal de Patología Clínica del HNHU.



En ese sentido podemos resumir que la presente investigación es:

**Según su carácter :** Es investigación descriptiva y analítica porque: busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice (Hernández ,2010,p.80). Dándole también un enfoque cuantitativo.

**Según su naturaleza:** Es investigación cuantitativa porque: usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico (Hernández,2010,p.4). Permite profundizar a través de encuestas a los profesionales y personal técnico del departamento de Patología Clínica del HNHU.

**Según el alcance temporal:** Es investigación transversal porque: recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Hernández 2010,p.151).

Es decir involucra un aspecto del desarrollo social para la misma población circunscrita en el departamento de Patología Clínica del HNHU.

## Población

La población la conformarán por el personal que labora en el departamento de Patología clínica del HNHU.

## Muestra:

La muestra es censal, constituida por 91 personas.

## Criterios De Exclusión ::

- Personal que esté de vacaciones durante la encuesta.
- Personal que no desee participar en la encuesta.

## Criterios De Inclusión:

- Personal Tecnólogos médicos, biólogos y técnicos de laboratorio.
- Personal que voluntariamente desean participar en la presente investigación.

## Variable 1: Motivación:

Proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. Por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos (López, 2005, p. 26).

## Variable 2: Desempeño laboral

Es el componente del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados ,éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. El desempeño laboral integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.( Chiavenato,2004,p.359).

## Técnicas y Instrumentos:

La técnica que se utilizará es la encuesta. Instrumento usado es el cuestionario. Se recogerán los datos directamente de la muestra en forma anónima y confidencial. En esa perspectiva, Fink, (2008) (citado por Hernández *et al*, 2010) define a las encuestas como "métodos de recolección de información que se usan para describir, comparar o explicar conocimientos, sentimientos, valores, preferencias y conductas" (p. 258).

Asimismo se tiene que "Las encuestas pueden recabar datos sobre diversas cuestiones, como preferencias, actitudes, opiniones, creencias, motivaciones, conocimientos, emociones, condiciones de vida, etc". (Coughlan, Cronin y Ryan, 2009; citado por Hernández *et al*, 2010, p. 259).

Se basa en la escala de Likert.

## Apéndice C. Constancia de Aplicación de Instrumentos

### CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

**DR. DANTE PANZERA GORDILLO**

Médico Asistente del Departamento de Patología Clínica del Hospital Nacional Hipólito Unánue.

DEL DISTRITO DE EL AGUSTINO HACE CONSTAR QUE :

Doña **ELSA ISABEL PAREDES CABANILLAS**, identificada con DNI 09638094, quien es estudiante de la Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud de la Universidad César Vallejo, se encuentra desarrollando su trabajo de investigación mediante la aplicación de encuestas al personal . En tal sentido se le facilita el acceso a nuestro Departamento.

Se expide la presente a solicitud de la persona interesada para los fines que estime pertinentes.

El Agustino 31 de octubre del 2016

MINISTERIO DE SALUD  
Hospital Nacional Hipólito Unánue  
  
DR. DANTE CARLOS PANZERA GORDILLO  
C.M.P. 016627 N.N. 21463  
Médico Patólogo clínico



## CUESTIONARIO PARA MEDIR LA MOTIVACIÓN

DETALLE DE LOS ÍTEMS	1	2	3	4	5	6	7
	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Levemente en Desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	Levemente de Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1. Porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales.							
2. Porque me divierto haciendo mi trabajo.							
3. Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo.							
4. Porque otras personas me van a ofrecer más seguridad en el trabajo sólo si pongo el suficiente esfuerzo.							
5. Para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).							
6. Porque tengo que probarme a mí mismo que yo puedo hacerlo							
7. Para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).							
8. Porque si no me sentiría mal respecto a mí mismo.							
9. Me esfuerzo poco, porque no creo que valga la pena esforzarse en este trabajo.							
10. Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante.							
11. Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo.							
12. Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante.							
13. No sé por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido							
14. Porque otras personas me van a compensar financieramente, sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo							
15. Porque yo personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo							
16. Porque el poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí							
17. Porque si no sentiría vergüenza de mí mismo.							
18. No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo.							
19. Porque otras personas me van a respetar más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).							

Tomado de Gagné et al. (2014). *The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries.*



## Apéndice E. Ficha De Evaluación Del Desempeño Laboral

MAESTRIA DE GESTIÓN DE SERVICIOS DE SALUD

### FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE PATOLOGIA CLINICA DEL H.N.H.U

ÁREA/SERV.-----  
 APELLIDOS Y NOMBRE DEL EVALUADO -----  
 NOMBRADO----- CONTRATADO----- TERCEROS-----  
 CARGO-----  
 EVALUADOR-----  
 FECHA DE LA EVALUACIÓN -----

Con el objetivo de realizar un estudio con fines académicos sobre el desempeño laboral del Departamento de Patología Clínica se le pide a Ud. por favor nos brinde su opinión, la cual **será confidencial**.

#### INSTRUCCIONES:

A continuación se presenta una serie de enunciados a los cuales Usted deberá responder marcando con un aspa (X) de acuerdo a lo que considere conveniente.

#### Ejemplo:

ENUNCIADO :	NUNCA (N)	CASI NUNCA (CN)	A VECES (AV)	CASI SIEMPRE (CS)	SIEMPRE (S)
Cumple con las labores designadas		X			

### CUESTIONARIO PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL

	1: CALIDAD DE TRABAJO	N	CN	AV	CS	S
1	Muestra una adecuada organización en un área de trabajo, acorde con las expectativas según su puesto.					
2	Cumple tareas, procesos y productos en el tiempo establecido e incluso antes.					
3	Maneja adecuadamente los imprevistos de su área o unidad que pueden afectar su desempeño.					
4	Se muestra proactivo ante las dificultades dentro del área de trabajo.					
5	Da a conocer al jefe inmediato sus propuestas para mejorar las deficiencias institucionales para el logro del desempeño .					
6	Evita errores en el trabajo.					
7	No requiere supervisión frecuente .					
8	Realiza con facilidad las funciones encomendadas. Muestra compromiso.					

	<b>2:INICIATIVA</b>					
9	Muestra ideas innovadoras para mejorar los procesos.					
10	Sus propuestas originan acciones innovadoras en el desempeño laboral					
11	Se muestra asequible al cambio.					
12	Asume las causas y consecuencias de su toma de decisiones, según el grado de responsabilidad de su puesto.					
13	Establece nuevas estrategias para resolver de manera asertiva las tareas de su puesto					
14	Tiene capacidad de resolución de problemas.					
	<b>3: RELACIONES HUMANAS</b>					
15	Establece relaciones de trabajo cordiales y respetuosas con sus compañeros de trabajo.					
16	Explica sus decisiones y líneas de pensamiento con las personas que trabaja de manera clara y exhaustiva.					
17	Muestra actitud positiva para integrarse al equipo de trabajo.					
18	Muestra disponibilidad y apertura para atender a los usuarios.					
19	Maneja valores y principios al escuchar a las demás personas sin hacer diferencias.					
20	Brinda información necesaria y oportuna a los usuarios.					
	<b>4: LOGRO DE METAS</b>					
21	Planifica sus actividades con mucha capacidad.					
22	Maneja racionalmente los recursos asignados.					
23	Cumple con un producto adecuado de trabajo.					
24	Cumple con las normas generales y específicas de la institución, (ROF), procedimientos, instructivos y otros.					
25	Hace uso de los indicadores establecidos por el MINSA u otro sector del cual dependa su trabajo.					
26	Se muestra proactivo para el cumplimiento de metas en el tiempo programado.					
27	Se preocupa por alcanzar las metas.					

Adaptado del Formato: Elaborado por DISA IV LIMA ESTE (2013), instrumento validado por el Comité de ética de la Oficina de Epidemiología, tomado de la **Resolución Ministerial 626-2008/MINSA**.

## Apéndice F. Validación Juicio De Expertos



### CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita):

Dr. Joaquín Vertiz Osorio

Presente

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

Me es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de MAESTRÍA con mención en Gestión de Servicios de la Salud de la UCV, en la sede H.N.H.U promoción...2014., aula..., requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el grado de Magíster.

El título nombre del proyecto de investigación es: MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE PATOLOGÍA CLÍNICA DEL H.N.H.U.EL AGUSTINO 2016, y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago 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.

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

Atentamente.

Firma

Apellidos y nombre:

PAREDES CABANILLAS ELSA ISABEL

D.N.I: 09638094

### CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): Dr. Jorge Diaz Dumont

Presente

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

Me es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de MAESTRÍA con mención en Gestión de Servicios de la Salud de la UCV, en la sede H.N.H.U promoción...2014., aula..., requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el grado de Magister.

El título nombre del proyecto de investigación es: MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE PATOLOGÍA CLÍNICA DEL H.N.H.U.EL AGUSTINO 2016, y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago 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.

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

Atentamente.



Firma

Apellidos y nombre:

PAREDES CABANILLAS ELSA ISABEL

D.N.I: 09638094



### CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): Dra. Mildrend Jenica Ledesma Cuadros

Presente

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

Me es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de MAESTRÍA con mención en Gestión de Servicios de la Salud de la UCV, en la sede H.N.H.U promoción...2014., aula..., requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el grado de Magíster.

El título nombre del proyecto de investigación es: MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE PATOLOGÍA CLÍNICA DEL H.N.H.U.EL AGUSTINO 2016, y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago 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.

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

Atentamente.

Firma

Apellidos y nombre:

PAREDES CABANILLAS ELSA ISABEL

D.N.I: 09638094

## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

**Variable:** [con su respectivo autor, año y página]

### -DESEMPEÑO LABORAL:

Para Chiavenato (2000) el desempeño laboral es: " el comportamiento del empleado en la búsqueda de los objetivos fijados, constituyendo la estrategia individual para el logro de objetivos deseados de la organización" (p. 359).

**Dimensiones de las variables:**[con su respectivo autor, año y página]

#### Dimensión 1

##### CALIDAD DE TRABAJO

El MINSA (2008) refiere que la calidad de trabajo es : "la incidencia de aciertos y errores, consistencia, precisión y orden en la presentación del trabajo encomendado" (p. 4).

#### Dimensión 2

##### INICIATIVA

Para MINSA (2008) refiere que la iniciativa es: "grado de actuación laboral espontánea, sin necesidad de instrucciones y supervisión, generando nuevas soluciones ante problemas de trabajo con originalidad"(p. 4).

#### Dimensión 3

##### RELACIONES HUMANAS

De acuerdo a Chiavenato (2000):

Las relaciones humanas son las acciones y actitudes desarrolladas a partir de los contactos entre personas y grupos. Cada persona posee una personalidad propia y diferente que influye en el comportamiento y en las actitudes de las otras personas con las que entra en contacto y, por otro lado, también es influenciada por otras personas dentro de la organización (p. 92).

#### Dimensión 4

##### LOGRO DE METAS

Según el MINSA ( 2008) el logro de metas se refiere al : "grado de cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en el plan operativo institucional para el área a su cargo" (p. 4).

### MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable: ...DESEMPEÑO LABORAL.....

Dimensiones	indicadores	ítems	Niveles o rangos
CALIDAD DE TRABAJO	-OPORTUNIDAD -PROACTIVIDAD -RESPONSABILIDAD	- 1,2 - 3,4,5 - 6,7,8	-BAJO -MEDIO -ALTO
INICIATIVA	-INNOVACIÓN -ASEQUIBILIDAD AL CAMBIO -RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	- 9,10 - 11,12 - 13,14	-BAJO -MEDIO -ALTO
RELACIONES HUMANAS	-EMPATÍA -BUEN TRATO AL USUARIO -ORIENTACIÓN A LOS USUARIOS	- 15,16,17 - 18,19 - 20	-BAJO -MEDIO -ALTO
LOGRO DE METAS	-PLANIFICACIÓN -CUMPLIMIENTO DE NORMAS -METAS ALCANZADAS	- 21,22,23 - 24,25 - 26,27	-BAJO -MEDIO -ALTO

Fuente: Elaboración propia.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE .....DESEMPEÑO LABORAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1 CALIDAD DEL TRABAJO</b>								
1	Muestra una adecuada organización en el área de trabajo, acorde con las expectativas según su puesto.							
2	Cumple tareas, procesos y productos en el tiempo establecido e incluso antes.							
3	Maneja adecuadamente los imprevistos de su área o unidad que pueden afectar su desempeño.							
4	Se muestra proactivo ante las dificultades dentro del área de trabajo.							
5	Da a conocer al jefe inmediato sus propuestas para mejorar las deficiencias institucionales para el logro del desempeño.							
6	Evita errores en el trabajo.							
7	No requiere supervisión frecuente.							
8	Realiza con facilidad las funciones encomendadas. Muestra compromiso.							
<b>DIMENSIÓN 2 INICIATIVA</b>								
9	Muestra ideas innovadoras para mejorar los procesos.	Si	No	Si	No	Si	No	
10	Sus propuestas originan acciones innovadoras en el desempeño laboral.							
11	Se muestra asequible al cambio.							
12	Asume las causas y consecuencias de su toma de decisiones, según el grado de responsabilidad de su puesto.							
13	Establece nuevas estrategias para resolver de manera asertiva las tareas de su puesto.							
14	Tiene capacidad de resolución de problemas.							
<b>DIMENSIÓN 3 RELACIONES HUMANAS</b>								
15	Establece relaciones de trabajo cordiales y respetuosas con sus compañeros de trabajo.	Si	No	Si	No	Si	No	
16	Explica sus decisiones y líneas de pensamiento con las personas que trabaja de manera clara y exhaustiva.							
17	Muestra actitud positiva para integrarse al equipo de trabajo.							
18	Muestra disponibilidad y apertura para atender a los usuarios.							
19	Maneja valores y principios al escuchar a las demás personas sin hacer diferencias.							
20	Brinda información necesaria y oportuna a los usuarios.							
<b>DIMENSIÓN 4 LOGRO DE METAS</b>								
21	Planifica sus actividades con mucha capacidad.							
22	Maneja racionalmente los recursos asignados.							
23	Cumple con un producto adecuado de trabajo.							
24	Cumple con las normas generales y específicas de la institución, (ROF), procedimientos, instructivos y otros.							
25	Hace uso de los indicadores establecidos por el MINSA u otro sector del cual depende su trabajo.							
26	Se muestra proactivo para el cumplimiento de metas en el tiempo programado.							
27	Se preocupa por alcanzar las metas.							

Adaptado de la Encuesta Elaborada por DISA IV LIMA ESTE (2013), que fue tomada en base a la Resolución Ministerial 626-2008/MINSA.

  
Dr. Joaquin Vertiz Osorio  
Docente - Investigador  
C.B.P. 4789

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia para su aplicabilidad

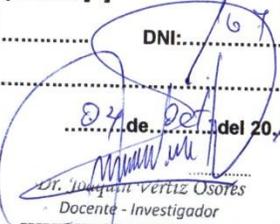
Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Vertiz Osotes, Joaquín    DNI: 6735792

Especialidad del validador: Metodólogo - Dr. Cienfuegos

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** 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

  
 04 de Oct del 2016  
 Dr. Joaquín VERTIZ OSOTES  
 Docente - Investigador  
 C.B.P. 4789

Firma del Experto Informante.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: MILDRED JENICA LEDESMA CUADROS    DNI: 09936465

Especialidad del validador: PA ADMINISTRACION

20 de oct del 2016

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** 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 del Experto Informante.

  
**UCV** ESCUELA DE POSTGRADO  
 Dra. Mildred Jenica Ledesma Cuadros  
 CPPa N° 051827  
 CATEDRÁTICA DE LA ESCUELA DE POSTGRADO  
 DNI: 09936465

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable []   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dr. Juan Carlos Duran..... DNI: 08698815.....

Especialidad del validador: Jurado.....

20 de oct del 2016

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** 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 del Experto Informante.**

## Apéndice G. Base de datos:

### Variable Motivación:

	PROFESION	SEXO	SERVICIO	EDAD	CONDICIÓN	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19
SUJ1	1	1	3	1	2	7	6	7	5	5	7	5	7	1	7	4	6	1	1	7	6	7	1	4
SUJ2	3	2	4	1	2	7	7	7	7	6	7	7	7	2	7	7	7	1	7	7	1	7	1	1
SUJ3	3	2	4	1	2	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	1	1	7	7	7	1	7
SUJ4	1	2	4	2	1	7	7	7	2	2	7	4	6	1	7	6	7	1	1	7	7	7	1	6
SUJ5	3	1	3	2	1	7	6	6	5	5	6	6	7	2	6	6	6	2	2	6	6	6	2	4
SUJ6	3	2	4	2	1	7	6	6	2	2	6	2	1	1	7	6	7	1	2	7	7	6	1	6
SUJ7	3	2	1	2	1	7	6	7	6	6	7	7	7	1	7	7	7	1	6	7	7	6	1	6
SUJ8	3	1	1	2	1	7	6	7	5	7	7	6	6	1	2	6	5	2	6	7	7	6	1	7
SUJ9	1	2	4	2	1	1	6	7	6	7	6	6	6	2	6	2	6	2	1	6	5	7	1	6
SUJ10	3	2	1	2	1	7	6	7	6	4	7	5	7	1	7	6	6	1	4	7	7	6	1	6
SUJ11	1	2	4	1	2	7	7	7	7	7	7	7	7	3	7	7	7	1	7	7	7	7	2	7
SUJ12	2	2	3	1	3	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	1	1	7	7	7	1	7
SUJ13	2	2	3	1	3	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	1	1	7	7	7	1	7
SUJ14	1	2	2	1	1	7	7	7	2	2	7	2	1	1	7	1	7	1	1	7	7	2	1	5
SUJ15	2	1	3	1	1	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	1	1	7	7	7	1	7
SUJ16	3	1	3	1	3	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	1	1	7	7	7	1	7
SUJ17	1	2	3	1	1	7	7	7	7	5	6	5	5	1	7	5	6	1	3	7	7	7	1	6
SUJ18	3	2	2	2	1	6	3	5	5	2	2	2	6	7	6	6	6	2	6	6	6	6	2	2
SUJ19	3	1	4	2	1	6	6	6	6	6	6	6	6	2	6	6	6	2	6	6	6	6	2	5
SUJ20	3	1	3	2	1	1	6	7	4	1	7	2	2	6	1	2	7	6	1	3	5	7	4	5
SUJ21	1	2	1	2	2	6	6	6	6	6	6	6	6	7	7	5	6	1	4	6	6	6	5	6
SUJ22	3	2	4	1	3	6	6	6	5	4	6	4	1	1	6	5	7	1	6	7	7	6	1	6
SUJ23	1	1	4	1	1	7	6	7	6	4	6	3	6	1	6	4	6	1	4	7	6	6	1	6

SUJ24	1	2	2	2	1	7	6	7	1	1	6	1	6	1	6	1	6	2	1	7	7	6	1	1
SUJ25	3	1	2	3	1	6	6	7	2	7	7	7	7	2	7	6	7	2	2	7	7	7	2	6
SUJ26	1	2	2	2	1	6	6	6	1	1	1	1	1	1	6	1	6	1	1	6	6	6	1	5
SUJ27	3	1	3	1	3	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	1	1	7	7	7	1	7
SUJ28	3	1	5	2	2	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	1	1	7	7	7	1	7
SUJ29	3	2	2	2	1	6	6	6	6	6	6	5	6	2	6	6	6	2	2	6	6	2	2	2
SUJ30	3	1	4	3	1	6	6	6	5	4	6	5	7	5	7	7	6	4	5	6	7	7	6	6
SUJ31	3	1	4	3	1	6	7	7	7	6	6	7	6	2	6	2	6	2	1	7	6	2	1	2
SUJ32	1	2	2	2	1	7	7	7	1	1	1	1	2	1	7	1	6	1	2	6	5	2	2	2
SUJ33	3	1	5	1	2	6	6	7	6	6	7	6	4	4	7	4	6	4	4	7	6	6	4	4
SUJ34	3	2	4	1	2	6	4	6	4	6	4	6	4	6	6	4	6	4	4	6	6	4	4	6
SUJ35	3	1	5	1	3	6	7	7	7	7	7	3	7	7	5	5	5	1	1	6	6	2	1	4
SUJ36	3	2	5	2	1	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	1	7	7	7	7	7	1
SUJ37	3	2	3	3	1	7	6	7	6	7	7	6	6	1	6	6	5	2	5	7	7	6	1	7
SUJ38	3	1	2	2	1	7	2	7	4	2	7	5	4	3	7	7	7	7	7	7	2	2	7	7
SUJ39	1	1	4	1	3	7	6	7	2	2	7	5	6	2	7	7	7	2	7	7	7	2	2	7
SUJ40	1	2	2	1	2	6	6	7	2	2	6	2	6	1	6	5	6	2	2	7	6	6	1	2
SUJ41	1	1	2	1	3	7	7	7	7	4	7	4	6	1	7	6	5	2	4	7	6	4	1	4
SUJ42	3	1	2	2	1	7	7	7	7	4	7	4	6	1	7	6	5	2	4	7	6	4	1	4
SUJ43	3	2	5	1	3	6	6	6	6	7	7	6	2	2	7	6	3	2	3	7	7	2	2	3
SUJ44	1	2	3	1	2	6	6	7	4	4	6	4	6	1	6	4	6	1	4	7	7	7	1	5
SUJ45	3	2	4	1	1	7	6	7	7	6	6	6	7	5	7	5	6	2	6	7	7	5	7	7
SUJ46	3	2	4	2	1	7	1	6	5	2	6	4	4	1	6	6	1	1	2	7	7	6	2	2
SUJ47	1	2	4	2	1	1	6	7	2	2	6	6	6	1	6	2	6	1	1	7	7	1	1	1
SUJ48	3	2	2	2	1	6	6	6	7	6	6	6	3	6	6	6	6	6	1	1	1	6	1	1
SUJ49	3	1	4	1	1	6	7	7	6	6	6	7	6	2	6	6	6	4	6	4	6	5	6	6
SUJ50	3	2	4	2	1	7	6	7	5	7	7	6	6	1	6	6	5	2	5	7	7	6	1	7
SUJ51	3	2	5	1	2	7	5	7	7	6	7	7	7	5	5	5	6	5	7	7	7	7	1	6

SUJ52	3	2	5	1	3	1	7	7	4	3	6	3	4	1	7	5	7	1	3	6	7	4	1	3
SUJ53	1	2	2	1	3	7	5	7	4	3	6	4	5	1	6	7	6	1	5	6	6	6	1	5
SUJ54	1	2	1	1	1	6	6	6	6	4	6	4	4	2	6	5	6	1	5	6	6	4	1	4
SUJ55	1	2	4	2	1	7	7	7	7	2	7	5	4	1	2	6	6	1	6	7	7	7	1	6
SUJ56	3	1	5	2	2	7	6	7	6	6	7	6	5	1	7	7	7	1	6	6	5	3	1	6
SUJ57	1	1	3	2	1	7	7	7	7	5	4	4	4	1	7	4	7	1	1	7	7	1	1	4
SUJ58	3	2	1	2	1	7	6	4	6	3	6	3	4	1	6	6	5	1	3	6	7	4	1	2
SUJ59	3	1	3	2	1	7	6	7	6	5	6	4	5	1	7	4	5	1	1	6	6	1	1	4
SUJ60	1	1	4	2	1	7	7	7	7	1	1	1	7	1	7	1	7	1	1	7	7	7	1	1
SUJ61	3	2	5	2	2	6	5	6	2	2	6	2	2	1	6	4	4	2	4	6	6	4	4	4
SUJ62	3	1	5	1	2	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	1	1	7	7	7	1	7
SUJ63	3	2	2	2	1	6	6	6	1	1	6	1	6	1	7	1	7	1	1	7	7	1	1	1
SUJ64	3	1	5	3	1	6	6	6	1	1	6	2	6	2	7	1	7	2	2	7	7	2	2	2
SUJ65	3	1	3	3	1	7	7	7	1	1	7	1	7	1	6	1	6	1	1	7	7	7	1	1
SUJ66	3	2	4	2	1	7	7	7	5	5	7	5	7	1	7	5	7	1	1	7	6	6	1	6
SUJ67	3	2	4	2	1	7	5	6	4	4	6	4	4	2	6	5	4	2	6	6	6	2	2	4
SUJ68	1	2	1	2	1	6	6	6	7	1	2	7	6	1	6	2	6	1	6	7	6	2	1	7
SUJ69	3	2	4	2	1	6	6	6	3	3	7	3	6	2	6	2	6	2	2	6	6	6	2	3
SUJ70	3	2	3	1	1	7	7	7	4	4	6	6	4	1	6	5	6	1	1	6	6	4	1	5
SUJ71	3	2	1	2	1	6	5	7	4	4	5	5	4	2	6	5	6	2	4	6	6	4	2	6
SUJ72	3	2	4	1	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	1	6	6	6	6	1	6
SUJ73	3	2	1	1	2	6	5	6	5	4	6	4	6	1	7	2	6	1	1	7	7	6	1	2
SUJ74	3	2	3	1	2	6	6	7	6	4	6	5	4	2	6	5	6	4	6	7	6	4	1	6
SUJ75	3	2	3	1	3	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
SUJ76	3	2	3	1	2	7	6	7	7	6	7	6	7	6	5	6	6	6	6	7	7	6	7	6
SUJ77	3	2	3	1	3	5	5	6	3	5	6	5	5	2	4	3	2	2	2	6	5	2	2	2
SUJ78	1	2	2	2	1	7	6	7	2	2	6	2	6	1	7	6	6	1	2	6	6	6	1	2

SUJ79	3	1	4	2	1	7	7	7	2	2	7	2	1	1	7	3	7	1	1	7	7	2	7	2
SUJ80	3	2	4	1	3	7	5	5	5	7	6	5	7	1	5	6	5	1	4	5	6	6	1	5
SUJ81	3	2	3	2	1	7	7	6	2	2	6	2	6	2	6	6	6	2	2	6	6	6	2	6
SUJ82	3	2	3	2	1	7	6	6	2	2	2	1	2	1	7	6	7	1	2	6	6	2	1	2
SUJ83	1	1	3	2	1	6	6	7	1	2	7	6	7	1	6	2	6	1	6	7	6	2	1	7
SUJ84	1	1	3	2	1	7	6	7	6	6	7	1	7	1	7	5	6	1	5	7	7	7	1	5
SUJ85	1	2	3	3	1	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	1	1	7	7	7	1	7
SUJ86	1	1	3	2	1	7	7	7	7	6	7	6	7	2	6	6	7	1	2	7	7	2	1	6
SUJ87	1	2	3	1	1	7	7	7	1	2	4	2	4	1	7	4	7	1	1	6	6	4	1	1
SUJ88	1	2	3	1	1	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	1	1	7	7	7	2	1
SUJ89	1	2	3	1	3	7	7	7	6	4	6	5	4	1	7	7	6	2	5	7	7	5	1	3
SUJ90	1	1	3	2	1	6	7	6	1	1	4	4	5	1	7	2	6	1	1	6	6	4	1	1
SUJ91	1	2	4	1	2	6	5	6	1	2	6	2	2	1	6	2	6	1	2	6	6	5	1	5

### Variable Desempeño laboral.

DL1	DL2	DL3	DL4	DL5	DL6	DL7	DL8	DL9	DL10	DL11	DL12	DL13	DL14	DL15	DL16	DL17	DL18	DL19	DL20	DL21	DL22	DL23	DL24	DL25	DL26	DL27	
5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	
4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	
5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	
5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	
4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	
5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4	
5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	
5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4
5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	
4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	5	3	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	
3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	
4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	
4	5	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	
4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	
5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	
4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	

4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4		
4	4	4	5	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	
5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	
4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	3	5	5	
5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	
4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5
4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	
4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	
4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	
4	4	5	4	4	5	5	5	4	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	
5	5	4	5	4	5	5	5	4	3	4	5	3	4	5	5	5	4	4	3	4	5	5	4	4	5	5	
4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	5	5	
4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	5	5	
4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	
4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	
4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	
4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	
4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	
5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	3	3	3	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4	
4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	
4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	
5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	5	5	

4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	6	
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5
4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4
4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	5	5	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4
5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4
5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5
4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4
4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4
5	4	4	4	4	5	4	5	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4
4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4
4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4
5	4	4	5	4	5	5	5	4	3	4	4	3	4	5	5	5	4	4	3	4	5	5	4	4	5	5
5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	2	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4
4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4
4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4
5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4
4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4

4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	5	3	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4
5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5