

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure of a knight on horseback, holding a sword and a shield. The knight is flanked by two pillars, each topped with a banner that reads "PLUS" and "ULTRA". Above the knight is a crown, and below it are two lions. The entire scene is set against a background of a mountain range. The Latin inscription "LETTERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER" is written around the perimeter of the seal.

**“LA COMUNICACIÓN MOTIVACIONAL Y SU EFECTO
EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL
HOSPITAL NACIONAL DE ORTOPEDIA Y REHABILITACIÓN DR. JORGE VON
AHN”**

YENI ODELÍ MORALES MALDONADO

Guatemala, enero 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**“La comunicación motivacional y su efecto
en el desempeño laboral del personal del
Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación Dr. Jorge von Ahn”**

Trabajo de tesis presentado por:

Yeni Odelí Morales Maldonado

Carne:

200023493

Asesor

Dr. Jorge David Alvarado Andrade

Guatemala, enero 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

DIRECTOR

Lic. Julio Moreno

**CONSEJO DIRECTIVO
Representantes Docentes**

M.A. Amanda Ballina Talento

Lic. Víctor Carillas

Representantes Estudiantiles

Carlos Alberto León Cotón

William Joseph Mena Argueta

Representante de Egresados

Lic. Michael González

Secretaria Administrativa

M.A. Claudia Molina

Tribunal Examinador

M.A. Jorge David Alvarado Andrade

M.A. Gustavo Bracamonte

M.A. Jairo Alarcón

M.Sc. Sergio Morataya

M.A. Rossana Estrada

M.A. Donaldo Vásquez



Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 14 de mayo de 2013

Dictamen aprobación 63-13

Comisión de Tesis

Estudiante

Yeni Odelí Morales Maldonado

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ciudad de Guatemala

Estimado(a) estudiante **Morales**:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por la Comisión de Tesis en el inciso 1.2 del punto 1 del acta 08-2013 de sesión celebrada el 14 de mayo de 2013 que literalmente dice:

1.2 Comisión de Tesis acuerda: A) Aprobar al (a la) estudiante Yeni Odelí Morales Maldonado, carné 200023493, el proyecto de tesis: LA COMUNICACIÓN MOTIVACIONAL Y SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL HOSPITAL NACIONAL DE ORTOPEDIA Y REHABILITACIÓN "DR. JORGE VON AHN". B) Nombrar como asesor a: M.A. Jorge Alvarado.

Asimismo, se le recomienda tomar en consideración el artículo número 5 del REGLAMENTO PARA LA REALIZACIÓN DE TESIS, que literalmente dice:

... "se perderá la asesoría y deberá iniciar un nuevo trámite, cuando el estudiante decida cambiar de tema o tenga un año de habersele aprobado el proyecto de tesis y no haya concluido con la investigación." (lo subrayado es propio).

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis



Guatemala, 29 de enero de 2014.
Comité Revisor/ NR
Ref. CT-Akmg 04-2014

Estudiante
Yeni Odell Morales Maldonado
Carné 200023493
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12.

Estimado(a) estudiante **Morales**:

De manera atenta nos dirigimos a usted para informarle que esta comisión nombró al COMITÉ REVISOR DE TESIS para revisar y dictaminar sobre su tesis: LA COMUNICACIÓN MOTIVACIONAL Y SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL HOSPITAL NACIONAL DE ORTOPEDIA Y REHABILITACIÓN "DR. JORGE VON AHN".

Dicho comité debe rendir su dictamen en un plazo no mayor de 15 días calendario a partir de la fecha de recepción y está integrado por los siguientes profesionales:

- M.A. Jorge Alvarado, presidente(a).
- M.A. Gustavo Bracamonte, revisor(a).
- M.A. Jairo Alarcón, revisor(a).

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Lic. Julio E. Sebastián Ch.
Director ECC


M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis





Universidad de San Carlos de Guatemala Escuela de Ciencias de la Comunicación

Guatemala, 12 de marzo de 2014.
Tribunal Examinador de Tesis/N.R.
Ref. CT-Akmg- No. 28-2014

Estudiante
Yeni Odelí Morales Maldonado
Carné 200023493
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Morales**:

Por este medio le informamos que se ha nombrado al tribunal examinador para que evalúe su trabajo de investigación con el título LA COMUNICACIÓN MOTIVACIONAL Y SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL HOSPITAL NACIONAL DE ORTOPEDIA Y REHABILITACIÓN "DR. JORGE VON AHN, siendo ellos:

M.A. Jorge David Alvarado Andrade, presidente(a)
M.A. Gustavo Bracamonte, revisor(a).
M.A. Jairo Alarcón, revisor(a)
M.Sc. Sergio Morataya, examinador(a).
M.A. Rossana Estrada, examinador(a).
M.A. Donaldó Vásquez, suplente.

Por lo anterior, apreciaremos se presente a la Secretaria del Edificio M-2 para que se le informe de su fecha de examen privado.

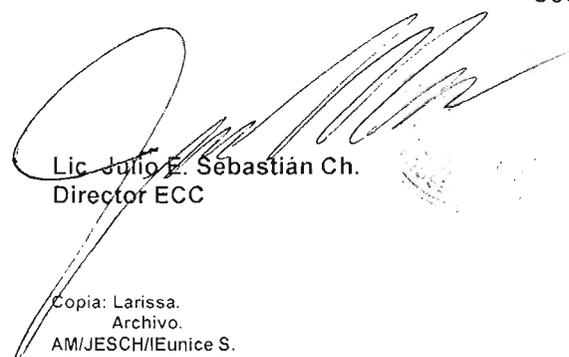
Deseándole éxitos en esta fase de su formación académica, nos suscribimos.

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


M.A. Afacelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis




Lic. Julio E. Sebastián Ch.
Director ECC

Copia: Larissa.
Archivo.
AM/JESCH/IEunice S.



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación

Guatemala, 19 de mayo de 2014.
Orden de impresión/NR
Ref. CT-Akmg- No. 28-2014

Estudiante
Yeni Odell Morales Maldonado
Carné **200023493**
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Morales**:

Nos complace informarle que con base a la **autorización de informe final de tesis por asesor**, con el título: LA COMUNICACIÓN MOTIVACIONAL Y SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL HOSPITAL NACIONAL DE ORTOPEDIA Y REHABILITACIÓN DR. JORGE VON AHN, se emite la orden de impresión.

Apreciaremos que sean entregados un ejemplar impreso y un disco compacto en formato PDF, en la Biblioteca Central de esta universidad; seis ejemplares y dos discos compactos en formato PDF, en la Biblioteca Flavio Herrera y nueve ejemplares en la Secretaría General de esta unidad académica ubicada en el 2º. nivel del Edificio M-2.

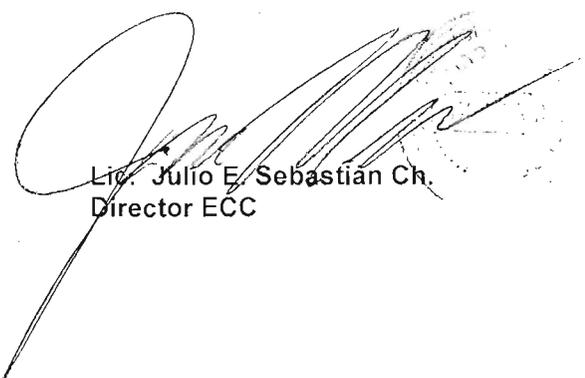
Es para nosotros un orgullo contar con un profesional como usted, egresado de esta Escuela, que cuenta con todas las calidades para desenvolverse en cualquier empresa en beneficio de Guatemala, por lo que le deseamos toda clase de éxitos en su vida.

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS




M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis


Lic. Julio E. Sebastián Ch.
Director ECC

Para efectos legales, únicamente la autora es responsable del contenido de este trabajo.

Agradecimientos Especiales

- A Dios:** Por su misericordia y amor al abrirme puertas de bendición para la realización del presente estudio.
- A mi madre:** Por su gran amor hacia mi vida, sus oraciones y haberme inculcado perseverancia, disciplina, principios y valores.
- A mi asesor:** Dr. Jorge Alvarado por compartir sus conocimientos, paciencia y el tiempo invertido y a su apreciable esposa por todo su apoyo.
- A mi familia:** Mi hermana Lesbia Morales por brindarme su amor y sus oraciones, mis sobrinos Danilo, José, Astrid, Miriam y Víctor Roberto.
- A mis amigos y hermanos en Cristo :** Lili Ortiz y Bernal Díaz, por su apoyo incondicional, Juan Matías, Mary Lima, Heydy Bonilla, Ingrid Soto, Licda. Marta López, Lesbia Orellana, Otilia Pérez, pastores y hermanos de la Iglesia Monte Basán Central por sus constantes oraciones para la realización de este proyecto.
- A las autoridades:** Dr. Mynor Rolando Sandoval Pinto, Director Ejecutivo, por su apoyo y autorización en la realización del presente estudio.
- A mis compañeros de trabajo:** Licda. Anabela Monterroso por sus consejos y Motivación, Licda: Onelia Herrera, Licda Paty Álvarez por su cariño, a la Sra. Carla Carranza, por su apoyo, a los departamentos que conforman el área administrativa: Contabilidad, Tesorería, Presupuesto, Almacén, Compras, Inventario, departamento Médico, Sub-Dirección de enfermería y las áreas que la conforman, sin su colaboración este trabajo no hubiera sido posible.
- A la Universidad San Carlos de Guatemala:** Por abrirme sus puertas y brindarme la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos.
- A la Escuela de Ciencias de Ciencias de la Comunicación:** Por formarme como profesional en sus aulas y ayudarme a cumplir mi sueño y en especial a la M.A. Aracelly Mérida por su apoyo incondicional a los estudiantes de la E.C.C.

Índice

Resumen	1
Introducción	4
Capítulo 1	
Marco conceptual	6
1.1 Título del tema	6
1.2 Antecedentes	6
1.3 Justificación	8
1.4 Planteamiento del problema	9
1.5 Alcances y límites	11
Capítulo 2	
Marco teórico	12
2.1 Definición de comunicación	12
2.1.1 La importancia de la comunicación	13
2.1.2 Importancia de la comunicación en el trabajo	14
2.1.3 Proceso de comunicación	14
2.1.4 Proceso de comunicación es bidireccional	15
2.1.5 Factores que afectan la comunicación	16
2.1.5.1 El ruido	16
2.1.5.2 Las barreras	16
2.1.6 Tipos de comunicación	19
• La comunicación verbal	19
• La comunicación no verbal	19
• Comunicación descendente	20
• Comunicación ascendente	20
• Comunicación lateral o cruzada	20
• Comunicación informal	20
• Comunicación horizontal	21
• Comunicación organizacional	22
• Comunicación interna	22
• Comunicación externa	22
• Comunicación motivacional	22
✓ Influencia de la comunicación motivacional en el desempeño Laboral	25
2.2 Satisfacción en el trabajo	28
2.3 Clima organizacional	28
2.3.1 Elementos del clima organizacional	29
2.3.2 Características del clima organizacional	29
2.2.2 Factores del clima organizacional	31
2.3.4 Cultura organizacional	32
2.4 Necesidades humanas	32

2.5 Motivación	33
2.5.1 Definición	33
2.5.2 Teorías de la motivación	34
• Teoría de los impulsos motivacionales	35
• Teoría de la motivación higiene	36
• Teoría de “X” y “Y”	37
• Teoría de las expectativas	39
• Teoría de las necesidades humanas de Clayton Alderfer	40
• Teoría de la equidad	40
• Teoría de las necesidades de Abraham Maslow	40
2.5.3 Importancia de la motivación para el lugar de trabajo	41
• Necesidad por deficiencia	41
• Necesidades de crecimiento	41
2.5.4 La motivación del trabajo	42
2.5.5 Responsabilidad de los administradores como creadores de motivación	42
2.5.6 Proceso básico de motivación	44
2.5.7 Ideas para motivar al trabajador	44
2.5.8 Empresas que motivan a sus trabajadores	48
2.6 Efecto	52
2.7 Desempeño laboral	52
2.8 Definición de Institución	53
2.9 Descripción general del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación “Dr. Jorge von Ahn”	53
2.9.1 Historia de la Institución	54
2.9.2 Misión	56
2.9.3 Visión	57
2.9.4 Clientes internos y colaboradores	57
2.9.5 Horario	57
2.9.6 Estructura organizacional	57
2.9.7 Comités	59
2.9.8 Descripción de puestos que comprenden la Sub-Dirección Administrativa Financiera	60
2.9.9 Organigrama	63
Capítulo 3	
Marco metodológico	66
3.1 Tipo de investigación	66
3.2 Objetivos	66
3.3 Técnica	66
3.4 Instrumento	67
3.5 Población	67
3.6 Muestra	67
3.7 Procedimiento	68

Capítulo 4	
Presentación y análisis de resultados	70
Personal administrativo	70
4.1 Datos demográficos	70
4.2 Comunicación motivacional	80
4.3 Efectos de la comunicación motivacional	89
Personal médico	95
4.1 Datos demográficos	95
4.2 Comunicación motivacional	101
4.3 Efectos de la comunicación motivacional	109
Personal de enfermería	115
4.1 Datos demográficos	115
4.2 Comunicación motivacional	122
4.3 Efectos de la comunicación motivacional	130
Análisis general	147
Conclusiones	150
Recomendaciones	151
Referencias bibliográficas	154
Anexos	157

Resumen

“La comunicación motivacional y su efecto en el desempeño laboral del personal del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación Dr. Jorge von Ahn”

Morales M. Yeni Odelí*

Tesis presentada para obtener el título de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, 2013.

La comunicación efectiva juega un papel importante en las relaciones sociales, estas impactan en todos los ámbitos en los que se realicen actividades humanas, ya que el ser humano por naturaleza es un ser relacionable. La manera en que una comunicación motivacional ejerce su efecto en el desempeño laboral fue la finalidad de este estudio.

Para que la comunicación ascendente y descendente se desarrolle con mayor éxito es importante recordar que, aspectos como la cortesía, palabras motivadoras y reconocer las cualidades de las personas, no son parte del pasado, sino elementos importantes en toda buena comunicación.

Metodología:

Se realizó un tipo de investigación mixta y se efectuó una encuesta a todo el personal administrativo que lo conforman 19 trabajadores. Para comparar cómo está la comunicación motivacional se encuestó a 28 personas de enfermería que laboran en los encamamientos y 10 médicos de la consulta externa, (elegidos al azar).

Resultados:

El 81% (46/57) del personal encuestado que comprende los tres grupos (personal administrativo, enfermería y médico) calificaron de buena y excelente la comunicación con su jefe. Sin embargo, se constató que la comunicación

motivacional es deficiente, pues los jefes consideran que el trabajo que los empleados realizan es parte de sus obligaciones y para eso les pagan.

40% (04/10) de los médicos encuestados indicó que su jefe le felicita y reconoce su trabajo, 25% (07/28) del personal de enfermería manifestó que recibe reconocimiento por parte de su jefe, personal administrativo 52% (10/19) señaló no recibir reconocimiento por parte de su jefe y 32% (06/19) no quiso responder, o utilizó la opción no sé.

53% (30/57) del personal encuestado, reconoció la importancia de la comunicación motivacional y coincidieron que cuando se les felicita, su rendimiento laboral mejoramotivándoles a colaborar aún más con la institución, lo cual demuestra que las personas necesitan ser valoradas y una buena comunicación que los motive repercutirá considerablemente en su desempeño dentro de la Institución.

Resultados y conclusiones:

El efecto que tiene actualmente, la comunicación motivacional en el desempeño laboral del personal del área administrativa del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación “Dr. Jorge von Ahn”, **es importante que se mejore**, sobre todo considerando que se determinó tres factores condicionantes: la diferencia promedio de salario previo y actual no es grande, la mayoría indicó estar orgulloso de pertenecer a la institución, pero que su salario actual no le remunera el esfuerzo.

El tipo de comunicación motivacional que reciben los colaboradores del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación por parte de sus supervisores o jefes, es **Deficiente**, desde el punto de vista motivacional.

El efecto de la Comunicación motivacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación “Dr. Jorge von Ahn”, puede tener un impacto en la motivación laboral de los colaboradores, ya que según lo reflejan los datos del estudio; el estímulo económico no es una de las principales fuentes de motivación, probablemente el colaborador que trabaja en el hospital se sienta mejor retribuido si se le permite: aportar ideas para el cambio, empoderase de su entorno, reconocimiento por lo que hace.

Las diferencias entre salario no fue mayor, aunque 72 % (41/57) dijo que su trabajo no era remunerado, 98 % (56//57) dijo que se sentía orgulloso de laborar en la institución.

Introducción

La comunicación tiene gran importancia en el desarrollo del ser humano, influyen en todo ámbito de su vida: promueve el desarrollo, la interacción social, la actividad laboral, entre otros. Además de ser una necesidad básica, contribuye a mejorar la coordinación del equipo de trabajo y la eficiencia laboral.

Contar actualmente con colaboradores que se comprometan con las Instituciones, es de suma importancia para que las mismas alcancen las metas y objetivos programáticos planteados. A su vez, las personas dependen de las instituciones para conseguir los recursos que les permitan mejorar el nivel de vida.

En consideración de esta relación bidireccional, las Instituciones deben ofrecer a sus trabajadores incentivos y condiciones de trabajo que generen un aceptable nivel de satisfacción, a su vez estimule por medio de la motivación un mejor desempeño laboral. Cuando las personas obtienen la recompensa de su trabajo que le generan satisfacción y a la vez motivación individual, esto se traduce en un mejor desempeño individual y organizacional.

Por su parte (Salinas, 2001), declara que la comunicación motivadora hará que todos luchan por llegar a una meta en común y se mejore el clima laboral en toda organización. Y si por el contrario, si lo anterior no se cumple, las consecuencias serán nefastas. Debido a que sin una buena comunicación, los empleados se sentirán aislados y bajarán el rendimiento laboral.

Lo anterior, destaca la importancia de una buena comunicación motivadora para la satisfacción de los trabajadores y el éxito de las organizaciones, razón por la cual se ha generado un interés particular por el estudio de este fenómeno, el cual ha abordado desde el punto de vista de determinar cómo la comunicación motivacional ejerce un efecto en el desempeño laboral de un grupo de colaboradores. En esa línea de interés se sitúa el presente estudio, con el tema

“La comunicación motivacional y su efecto en el desempeño laboral del personal del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación Dr. Jorge von Ahn”, por la importancia que tiene la comunicación en la motivación de las personas.

Derivado que la autora del presente trabajo labora para la institución en mención y ha detectado problemas en la comunicación que se maneja entre jefes y subalternos del área administrativa.

De lo anterior surgen las preguntas de investigación:

¿Existe comunicación motivacional hacia el personal del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación “Dr. Jorge von Ahn”?

¿Si esta existe cómo es?

¿Cómo impacta esta comunicación en el desempeño laboral?.

Este trabajo recopiló lo observado en cuanto a la comunicación motivacional y su efecto en el desempeño laboral del personal del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación “Dr. Jorge von Ahn”, tratando al final de presentar una propuesta factible de implementar para fortalecer la comunicación motivacional, con la finalidad de mejorar la calidad del servicio y atención que se presta a los usuarios, al contar con colaboradores motivados y empoderados con la institución.

Capítulo 1

Marco Conceptual

1.1 Título del tema

“La comunicación motivacional y su efecto en el desempeño laboral del personal del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación Dr. Jorge von Ahn”.

1.2 Antecedentes

La comunicación ha jugado un papel fundamental en la vida de los seres humanos y siempre ha estado en los orígenes y progreso de la civilización. En sus inicios la comunicación humana se basaba en sonidos, señales, signos, sobre todo cuando el hombre pasó de ser nómada a sedentario.(Watzlawick Paul. 2011).

En la medida que la forma de comunicarnos ha evolucionado, el mensaje, los medios y los temas han perfeccionado para llegar a un mejor entendimiento del entorno en el que se desarrolla el ser humano y además ha permitido mejor conocimiento de la forma en la que se piensa, este proceso evolutivo iniciado desde los sonidos de la naturaleza, los tambores, las señales de humo, los corredores de grandes distancias y los jeroglíficos, hasta llegar a la elaboración del lenguaje sonoro (hablado) que prácticamente ha roto las barreras de la comunicación, de la mano de la globalización.

Eventos históricos y trascendentales como el descubrimiento de la electricidad que se dio con la llegada de la Revolución Industrial, potencializaron el desarrollo de la comunicación, permitiendo que llegara de forma más rápida y a más personas de manera simultánea, tal es el caso de: la telegrafía, el teléfono, la radiodifusión, la cinematografía, el perfeccionamiento de la imprenta rotativa y la televisión, por mencionar algunos.

Permitiendo esta serie de eventos establecer comunicaciones a través de medios electrónicos, satelitales y computadoras que se han convertido en el medio para acceder a la era de la información y la comunicación sin límites, utilizando herramientas de cobertura mundial como lo es el internet.

La complejidad de la vida, en la época actual caracterizada por el rápido progreso material, gran movilidad familiar y un aumento increíble de la población, hace que, cada día, las relaciones humanas adecuadas sean más difíciles de lograr, precisamente cuando son necesarias para lograr el éxito, no solo personal, sino también en los negocios.(Sferra,Wright y Rice. 1999).

Es bien sabido que la comunicación motivacional y el desempeño laboral, tienen una estrecha relación que se ve reflejado en el clima organizacional de cualquier empresa, pese a ello, las administraciones han pasado por alto el aspecto principal de motivación del empleado y el efecto que esto tiene en el desempeño laboral, situación que se observa en entidades privadas y de gobierno.

Por esa razón, la presente investigación trata de demostrar lo importante que es la comunicación motivacional en la rama laboral,obteniendo como resultado empleados de las instituciones del Estado, motivados y con un mejor rendimiento en el desempeño de sus labores.

En la revisión de la literatura existente solamente se logró encontrar dos estudios relacionados directamente al tema, hechos en Guatemala, el primero titulado “Estrategias de Comunicación Interna y Externa para el Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación “Dr. Jorge von Ahn”, (Licda. Carmen Elizabeth Cuevas Aceituno 2012) y el segundo titulado “La desmotivación y las consecuencias en el desempeño laboral de los empleados en una institución pública” (José Aroldo de León de la Cruz 2005), ambos estudios presentan los efectos de la comunicación y el desempeño, satisfacción en el ámbito laboral.

1.3 Justificación:

Derivado de la importancia de la comunicación en general, constituida en una necesidad básica para el desarrollo de las sociedades, vital para la supervivencia en la resolución de los problemas y en la estrecha relación que tiene en el área laboral, el presente estudio tiene la finalidad de contribuir con el mejoramiento de la comunicación entre jefes y empleados de la institución objeto de estudio y que esto se refleje en la convivencia interna diaria de los colaboradores del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación Jorge von Ahn” y en el trato hacia el público externo que solicita los servicios.

Previo al desarrollo de este estudio, se observó que existen problemas de comunicación entre jefes y subalternos, lo que a largo plazo a desencadenado acciones de respuesta ante el descontento y la falta de motivación, tal es el caso de los tres movimientos sindicales que operan en la institución objeto de estudio, entre ellos La Junta Directiva de la Filial del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación, “Doctor Jorge von Ahn”, del Sindicato Nacional de Trabajadores de Salud de Guatemala, -SNTG- del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Filial del Sindicato Nacional de Empleados del Hospital General “San Juan de Dios”, según (Acta 47-2013) y el Sindicato del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación, “Dr. Jorge von Ahn”, afiliados a La Unión Sindical de Trabajadores de Guatemala, -UNSITRAGUA-.

Instancias que han sido creada bajo la premisa de luchar por el bienestar del trabajador desde todo punto de vista, siendo uno de los más frecuentemente detectados como causal de quejas y reclamos, la falta de comunicación motivacional entre trabajadores, lo que lleva a problemas de falta de respeto, insubordinación, discusiones, entre otros.

Por esta razón es necesario implementar una comunicación motivacional, de lo contrario en un futuro se verán más afectadas las relaciones entre colaboradores y jefes, la imagen como institución del Estado, reducirá la eficiencia y aumentará el número de empleados apáticos y desmotivados.

Según (Homs,1990) es necesario mantener al empleado motivado para incrementar su efectividad, para cuidar internamente la imagen de la empresa, a fin de que ésta sea positiva y así evitar que el sindicato, por ejemplo, se vuelva un obstáculo para el entendimiento entre la empresa y su personal. De ésta manera cuando el sindicato se vuelve excesivamente conflictivo e intente crear problemas para incrementar la influencia entre sus agremiados, una buena comunicación motivacional hará que el trabajador esté identificado con la institución y él mismo presione para que ambas instancias recobren una relación sana, que se verá reflejada en el clima organizacional de cualquier institución.

Para mantener esa relación sana entre jefes y empleados, la comunicación es una de las herramientas más poderosas para desarrollar la motivación de los colaboradores y miembros del equipo de trabajo. Cuando se desarrolla una buena motivación se logra que los empleados y el equipo alcancen mejores resultados.

Por lo anterior, se cree que a través de la comunicación motivacional, se puede lograr un efecto positivo en el trabajador del sector público, en este caso al personal del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación "Dr. Jorge von Ahn".

1.4 Planteamiento del problema:

No todas las personas trabajan de la misma manera, algunas ponen todo su esfuerzo para cumplir lo que se les solicita o sus propios objetivos y metas, mientras que otras no hacen nada o solo el mínimo esfuerzo. ¿De qué depende esta diferencia de actitudes?. Está claro que la respuesta a esta interrogante involucra aspectos como las diferencias de capacidades o destrezas, pero un factor importante y de mucho peso es el grado de motivación que la persona tenga, pues se sabe que una persona motivada con poca capacitación, en ocasiones es más efectiva que una persona capacitada pero desmotivada.

En la opinión de (Krause, 1982), la verdadera frustración de la mayoría de empleados no reside en el ingreso económico, sino en el hecho de no darles la oportunidad de desarrollar sus aptitudes y habilidades en beneficio de la institución, lo que al final genera satisfacción para ellos. Por eso, para el empleado

común, el trabajo tiende a constituirse en un “mal necesario” en vez de una fuente de satisfacción personal.

“En la Administración Pública han convivido con persistencia pautas regidas por modelos burocráticos de gestión que no han tenido en cuenta la importancia del factor humano en el desenvolvimiento de la administración, aspecto que con gran frecuencia ha paralizado el proceso de cambio de las estructuras organizativas del Estado y las formas de organización del trabajo, atrofiando el funcionamiento de las mismas en detrimento de la eficiencia y eficacia del órgano público. Por esta razón, concretar nuevos modelos de gestión de los recursos humanos del Estado es un reto significativo.”-(Instituto Nacional de Administración Pública-INAPa. - 2002. p. 5).

En ocasiones se escucha de personas ajenas a la institución quejarse de las dependencias del Estado por no recibir un buen trato y atención de parte de los mismos. De igual manera a trabajadores del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación “Dr. Jorge von Ahn”, sentirse desmotivados por diversas razones.

En el Estado, la existencia de funcionarios públicos calificados y constantes, bien remunerados y motivados, da como resultado el buen desarrollo de las diferentes dependencias gubernamentales.

Por lo anterior, se plantean las siguientes preguntas: ¿Existe comunicación motivacional hacia el personal del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación “Dr. Jorge von Ahn”?, la segunda ¿Si esta existe cómo es? Y la tercera ¿Cómo impacta esta comunicación en el desempeño laboral?.

1.5 Alcances y límites:

Título del estudio:

“La comunicación motivacional y su efecto en el desempeño laboral del personal del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación Dr. Jorge von Ahn”.

Ámbito geográfico

La investigación se realizó en la 13 calle 0-18 zona 1 de la ciudad de Guatemala.

Ámbito institucional

Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación “Dr. Jorge von Ahn”

Ámbito poblacional

Personal del área administrativo financiera, personal de enfermería del área de encamamiento y médicos de Consulta Externa.

Ámbito temporal

La investigación se efectuó durante los meses de febrero a julio de 2013.

Límites

No se incluyó personal de la Sub-Dirección de Servicios Generales y Mantenimiento, (dietética, lavandería, ropería, costurería, intendencia, mantenimiento, calderas, planta telefónica y mensajería) Sub-Dirección Técnica (Trabajo Social, Rayos X, Laboratorio, Farmacia Unidosis, Registros médicos, Fisioterapia) Sub-Dirección de Recursos Humanos (departamento de desarrollo y administración), Sub-Dirección de Enfermería (departamento de docencia y departamento de cuidados críticos), servicios de apoyo como Oficina de Atención al Usuario, departamento de Informática y departamento de Estadística).

Capítulo 2

Marco teórico

2.1 Definición de comunicación

Según el (Diccionario de la Mota, 1988: p.161) “Comunicación es la ciencia que estudia la transmisión de un mensaje directa o indirectamente de un emisor a un receptor y de éste, a aquél, a través de medios personales o masivos, humanos o mecánicos, mediante un sistema de signos convenidos”. (Fernández, 1991) la describe como un proceso importante mediante el cual las personas pueden interactuar entre sí, expresando sentimientos y experiencias vividas o por vivir.

Para el escritor (Newstrom, 2011) comunicación es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra, es una forma de llegar a los demás transmitiéndoles dolores, ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Cuando la comunicación es eficaz, contribuye un puente de significados entre dos personas, de manera que cada una comparta lo que siente y sabe, de esta forma ambas partes cruzan con seguridad el río de malentendidos que algunas veces separa a la gente.

La comunicación es la actividad por medio de la cual las personas se relacionan entre sí. Así como en la arteriosclerosis, el endurecimiento de las arterias limita el flujo de sangre y los nutrientes hacia los tejidos; de esa misma manera una organización que sufre problemas de comunicación motivacional limita el potencial de sus colaboradores.

En su definición más simple, la comunicación es el proceso vital mediante el cual las personas establecen una relación funcional consigo mismo y con el medio que lo rodea en un permanente intercambio de informaciones y conductas: puede ser directa como por ejemplo: un discurso o reunión, o bien indirecta a través de los distintos canales de comunicación como: radio, prensa, televisión, el cine y el internet.

De lo anterior, se puede deducir que todo en la vida del quehacer humano, es comunicación, sin ella los hombres no podrían adaptarse a ninguna sociedad, civilización o cultura. Tampoco sería capaz de sostener cualquier relación interpersonal y de hecho, ni consigo mismo. De modo que la comunicación es fundamental en la vida del ser humano y de gran importancia en el entorno donde nos desenvolvemos.

2.1.1 La importancia de la comunicación

Es un hecho innegable que la organización no existe sin comunicación, el trabajo no se podría coordinar, la administración no puede recibir informes y los supervisores y líderes de equipo no pueden dar instrucciones, de esta manera se puede asegurar que todo acto de comunicación influye de algún modo en la organización o instituciones.

La comunicación también ayuda a alcanzar todas las funciones básicas de la administración como: planeación organización, dirección y control de modo que las organizaciones logren sus metas y superen sus retos.

El escritor (Newstrom, 2011:P.49) opina que “Cuando la comunicación es eficaz tiende a alentar un mejor desempeño y satisfacción en el trabajador. Las personas entienden mejor sus puestos y se sienten más comprometidas con ellos”. De manera que la comunicación abierta suele ser mejor que una comunicación restringida. Por ejemplo; si los empleados conocen los problemas que enfrenta una organización y se enteran de lo que los administradores hacen al respecto, generalmente responden favorablemente.

Los administradores necesitan información oportuna, útil, para la toma de decisiones que pueden afectar a muchas personas y muchas actividades. Es por ello que una buena comunicación en el trabajo ayuda a la buena organización de las empresas.

2.1.2 Importancia de la comunicación en el trabajo

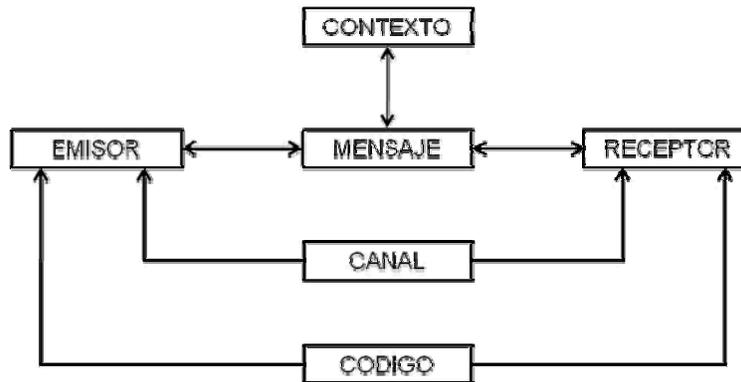
Por naturaleza, el empleado tiene un fuerte deseo de saber qué es lo que está pasando dentro de la empresa y si esto puede afectar su estabilidad, de manera que los administradores necesitan sostener comunicaciones sistemáticas y extensas en direcciones ascendentes, descendentes y lateral, además debe poseer la habilidad de escuchar y ser humildes.

2.1.3 Proceso de comunicación

Según (Paoli, 1983), para llevar a cabo el proceso de comunicación se requiere de la intervención de los siguientes elementos:

- **Emisor:** es aquél que transmite la información (un individuo, un grupo o una máquina).
- **Receptor:** aquél, individual o colectivamente, que recibe la información. Puede ser una máquina.
- **Código:** conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje.
- **Canal:** elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales. Se denomina canal tanto al medio natural (aire, luz) como al medio técnico empleado (imprensa, telegrafía, radio, teléfono, televisión, y ordenador) y se perciben a través de los sentidos del receptor (oído, vista, tacto, olfato y gusto).
- **Mensaje:** la propia información que el emisor transmite.
- **Contexto:** circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje en su justa medida.

ESQUEMA DE LA COMUNICACIÓN



Fuente: Paoli, 1983, p. 28

2.1.4 Proceso de comunicación es bidireccional

Según (Newstrom, 2011) el proceso de comunicación es bidireccional, el método por el cual un emisor llega hasta un receptor con un mensaje, el proceso requiere de 8 pasos:

- **Desarrollo de una idea:** el desarrollo de una idea que el emisor trata de transmitir.
- **Codifique:** convertir la idea en palabras ó símbolos adecuados. Ejemplo un memorándum no es lo mismo que un diálogo.
- **Transmita:** cuando el mensaje se desarrolla el siguiente paso es transmitirlo por medio de un memorándum, una llamada telefónica o una visita personal.
- **Recibe:** la transmisión permite que la persona reciba el mensaje y en este paso la iniciativa se transfiere al receptor.
- **Decodificar:** El mensaje debe ser comprensible.
- **Acepta:** una vez que el receptor recibe y decodifica un mensaje, tienen la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo.
- **Usa:** el receptor debe usar la información y puede hacer con ella lo que decida. El receptor está en control de la situación.
- Cuando el receptor conoce el mensaje y responde al emisor, ocurre la **Realimentación**. Ésta completa el sitio de comunicación. La comunicación

bidireccional que posibilita la realimentación tiene una pauta de ida y vuelta. Esta comunicación quien habla envía un mensaje y la respuesta del receptor regresa al primero.

El receptor necesita la realimentación, el paso final, porque ésta dice si el mensaje se recibió, se decodificó propiamente y se utilizó. Cuando ocurre esta comunicación bidireccional, ambas partes experimentan mayor satisfacción, se evita la frustración y se mejora mucho la precisión del trabajo.

2.1.5 Factores que afectan la comunicación

Según (Paoli 1,983) la comunicación se puede ver afectada por diversos factores, en la medida que los grupos van creciendo, las comunicaciones se vuelven complejas, es allí donde surgen los ruidos y barreras.

2.1.5.1 El ruido: es cualquier factor que perturba, interfiere, o crea una situación confusa en la comunicación. Puede ser interno (cuando el receptor no está prestando atención), o externo (cuando el mensaje es distorsionado por otros sonidos del ambiente. Puede presentarse en cualquier etapa del proceso de comunicación. Las instrucciones poco claras sobre cómo realizar una actividad pueden hacer que los empleados “oigan” instrucciones diferentes o incorrectas.

Dado que el ruido puede interferir con la comprensión, los dirigentes deben tratar de que no rebase el nivel que permita una buena comunicación. El malestar físico, el hambre, el dolor o fatiga, también pueden considerarse una forma de ruido y pueden impedir una comunicación satisfactoria. El problema empeora con un mensaje excesivamente complejo o poco claro.

2.1.5.2 Las barreras: son factores de diferente naturaleza que crean dificultades para lograr una comunicación exitosa. Entre las principales que identifican los especialistas se encuentran las siguientes:

- Percepciones diferentes. Dependiendo de sus conocimientos y experiencias, las personas perciben los fenómenos de distinta manera.
- Diferencias culturales y de lenguaje. Para que un mensaje sea comunicado como es debido, las palabras utilizadas deben tener el mismo significado para el emisor y para el receptor, cosa que no siempre sucede, por diferencias culturales o de otro tipo.
- Emociones. El temor, la inseguridad, el afecto, o cualquier tipo de emociones o sentimientos influyen en la interpretación de un mensaje y pueden distorsionar su sentido original.
- Relaciones interpersonales. El nivel de las relaciones que existan entre emisor y receptor (confianza, desconfianza, prejuicios) pueden afectar la efectividad de la comunicación.
- Prejuicios, de percepción y atribución. Los estereotipos que tengan los participantes en el proceso de comunicación “los abogados sólo dicen no se puede”, “los contadores son unos esquemáticos” afecta el nivel de comprensión de mensajes y conductas.
- Filtración o manipulación. La información puede “manejarse” para que sea vista por el receptor de manera más favorable. Por ejemplo, cuando un gerente le dice a su jefe lo que él cree que quiere oír, está “filtrando” la información. Los intereses personales y las percepciones diferentes de lo que es importante para cada cual están presente en la filtración. Los ruidos y barreras pueden presentarse en cualquier etapa del proceso de comunicación en el emisor cuando falta la claridad, ausencia de empatía con el receptor, cuando resulta inoportuno.

En la transmisión cuando existen ruidos en el ambiente, interferencias, canal contexto inadecuado, intermedios. En el receptor: falta de atención, percepción errónea, evaluación prematura, falta de empatía con el emisor.

Las barreras también pueden clasificarse en barreras personales, físicas y semánticas.

- **Barreras personales:** son las interferencias que surgen en la comunicación humana, valores y malos hábitos de escucha, educación, etnia, sexo, estatus socioeconómico y otros factores. Nuestras emociones actúan como filtros perceptivos en todas nuestras comunicaciones, puede que comuniquemos nuestra interpretación de la realidad, en lugar de la realidad misma.
- **Barreras físicas:** son interferencias en el ambiente, por ejemplo la distracción causada por un ruido, que ahoga un mensaje de voz, distancia entre la gente.
- **Barreras semánticas:** es la ciencia de los significados, casi toda la comunicación es simbólica (palabras, cuadros y acciones). Algunas veces escogemos un significado erróneo y ocurren malentendidos.

Para evitar o superar las barreras en las comunicaciones, se recomienda, los siguientes comportamientos.

- Enviar mensajes claros, comprensibles, que se adecuen a las posibilidades del receptor.
- Utilizar expresiones que faciliten la comunicación y evitar las que la obstruyen.
- Mantener la congruencia entre el lenguaje verbal y el no verbal.
- Asumir una actitud de empatía con el interlocutor. Ponerse en el lugar del otro.
- Escuchar con atención.
- Aclarar las diferencias en las percepciones.
- Utilizar la retroalimentación para verificar la comprensión adecuada.
- Eliminar o evitar los ruidos o interferencias.
- Evitar los prejuicios, tratar de dejarlos a un lado.
- Controlar las emociones que puedan perjudicar las comunicaciones.

Para (Williams, 1982) una comunicación efectiva radica en la habilidad que el comunicador tiene para transmitir el mensaje. Es normal tener conflictos con otros. Sin embargo, el problema no reside allí. Sino en saber cómo manejarlos cuando suceden. Un mal manejo del conflicto puede hacer que lo que era un simple malentendido se convierta en un verdadero problema y coincide con (Paoli, 1983) en cuanto a algunos factores que pueden facilitar la comunicación como:

- **Escuchar.** ponerse en los zapatos de la otra persona. Entender qué siente y por qué siente. Entender qué de lo que se hace o dice está afectando y de qué manera.
- **Resolver el problema presente.** No traer los problemas pasados al presente, esto hará que el enojo aumente.
- **Evitar la crítica.** No juzgar al otro con calificativos como: estás mal, siempre te equivocas, eres muy malgeniado. La persona debe hacerse responsable de sus sentimientos, en vez de atacar al otro.
- **Evitar reacciones a la crítica.** Mantener la tranquilidad ante la crítica, no sentirse vulnerable a los comentarios de la otra persona. Se debe comprender que las personas pueden alterarse al tratar de defenderse.
- **Reconocer los errores.** En la gran mayoría de los conflictos, las dos partes tienen responsabilidad, así que es importante reconocer la parte que corresponde.

2.1.6 Tipos de comunicación

Las formas de comunicación humana pueden agruparse en dos grandes categorías: la comunicación verbal y la comunicación no verbal. (William 1982).

- **La comunicación verbal:** se refiere a las palabras que utilizamos y a las inflexiones de nuestra voz (tono de voz).
- **La comunicación no verbal:** hace referencia a un gran número de canales, entre los que se podrían citar como los más importantes el

contacto visual, los gestos faciales, los movimientos de brazos y manos o la postura y la distancia corporal.

Para comunicarse eficazmente, los mensajes verbales y no verbales deben coincidir entre sí. Muchas dificultades en la comunicación se producen cuando nuestras palabras se contradicen con nuestra conducta no verbal.

Para (Newstrom, 2011) existen otros tipos de comunicación:

- **Comunicación descendente**

En una organización es el flujo de información de niveles superiores a niveles inferiores de autoridad. Los administradores que se comunican son sensibles a las necesidades humanas y están abiertos a un diálogo real con sus empleados.

- **Comunicación ascendente**

Se refiere a los mensajes que los empleados envían a sus administradores a otros que ocupan puestos más altos dentro de la organización.

- **Comunicación lateral o comunicación cruzada**

Es una comunicación que atraviesa las líneas de mando jerárquicas. Esta comunicación es necesaria para coordinar el trabajo con gente de otros departamentos. También se lleva a cabo porque las personas prefieren la informalidad de la comunicación lateral al proceso de subir y bajar por las líneas de mando oficial.

- **Comunicación informal**

Es la que se establece entre los miembros de una organización por relaciones afectivas, identidad, simpatía, independiente del cargo que ocupen, facilita la colaboración y el intercambio de experiencias y conocimientos. Es una corriente dentro de la estructura de la comunicación laboral y es esencial para la eficiencia organizativa.

Este canal permite asegurar una mayor coordinación entre las distintas unidades de la organización situadas en el mismo nivel jerárquico o entre personas situadas en distintos niveles jerárquicos pero con la misma autoridad.

Según (Schein, 1993: p.6), "... significa que los miembros del grupo reconocen un sentimiento, experiencia de un sistema de comunicación común, que incluso puede ser no verbal, en el cual los signos poseen el mismo significado para todos los miembros". Hay desviaciones en la comunicación como el rumor, que es un tipo de comunicación informal. Surge debido a las limitaciones de información ante situaciones importantes, confusas o ambiguas que producen ansiedad e incertidumbre; por ejemplo, los cambios en las organizaciones.

La comunicación informal muchas veces es vista como algo desfavorable en el funcionamiento de una organización. Esto ocurre cuando se propaga en forma de rumores malsanos, mentiras, informaciones inexactas que puedan tener consecuencias negativas para la moral de la empresa; pero, si se le presta el debido cuidado y se maneja a favor, aprovechando esa información se puede obtener beneficios, contribuyendo a consolidar el funcionamiento de la organización.

En el funcionamiento de los canales de información tiene que haber un balance entre comunicación informal y la comunicación formal. La comunicación formal y la informal se complementan y se necesitan mutuamente.

- **Comunicación horizontal**

Es la que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupo o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizacional. Este tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, entre otros.

- **Comunicación organizacional**

La comunicación dentro de la empresa es de suma importancia, ya que a través de ella se logran estructurar formalmente para poder cumplir sus objetivos, logrando coordinar las actividades que se realizan. Es decir, que la comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta o los diferentes públicos que tiene en su entorno. Estos mensajes pueden ser de diversas maneras. La comunicación se puede dividir en interna y externa.

- **Comunicación interna**

Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

- **Comunicación externa**

Según (Robbins, 2004) son mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

- **Comunicación motivacional**

El escritor (Krause, 1982), la define como el conjunto de mensajes que se generan entre miembros de una empresa, encaminados a influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización con el fin de que la misma, cumpla mejor y más rápido los objetivos.

El documento (Motivación y Comunicación <http://www.elergonomista.com>) define comunicación motivacional como “el proceso mediante el cual se logra que el empleado por medio de estímulos (frases motivadoras que resalten sus cualidades) logre alcanzar un alto grado de excelencia en el

trabajo”. Mientras tanto, En una definición más sencilla, la comunicación motivacional es el proceso que consiste en influir en las conductas de las personas para lograr un objetivo, o bien el acto que consiste en persuadir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de metas trazadas.

Ante eso, está comprobado que cada vez más las instituciones están abordando el tema de la comunicación motivacional como una estrategia fundamental para conseguir mejorar el desempeño y el entorno laboral. Porque en la actualidad un buen nivel motivacional es la causa por la que muchas dependencias, han logrado un rendimiento efectivo.

Por lo anterior, es imperativo que hoy en día, las personas conozcan y valoren esta temática. Vista como un instrumento generador de cambios trascendentales en el ser humano y la sociedad, porque una buena comunicación motivacional es la clave del éxito en la vida misma, mucho más en el campo laboral.

Los autores (Bone y Griggs, 1992) indican que los gerentes por definición trabajan con personas y se sirven de ellas, pero éstas son complejas en su comportamiento. Sus motivaciones no siempre son fáciles de descubrir. Existen muchas teorías acerca de la motivación y la mayor parte de ellas difieren en lo que implícitamente sugieren que los gerentes deberían hacer para lograr un desempeño satisfactorio por parte de sus subalternos.

Sin embargo, *casi todos los gerentes saben, por experiencia, que las personas son muy sensibles al elogio y el estímulo y necesitan sentirse eficientes en su trabajo para dar su mejor esfuerzo a la organización.* Es allí donde la comunicación motivacional se torna importante, pues el discurso que se dirige al trabajador, dependiendo de su estado de ánimo, el interés, o su indiferencia, puede enfocarse de una forma u otra, para atraer su atención.

El trato del jefe hacia sus empleados es fundamental para el buen funcionamiento de las empresas, organizaciones o instituciones. (Krause, 1982), manifiesta que en el caso de los trabajadores con altos cargos en una empresa u organización no deben sentirse superiores que los demás. Es importante recordar que el respeto no se gana gritando ni maltratando a los empleados. Si se desea mantener un buen rendimiento en los colaboradores, es importante realizar esfuerzos para que ellos se sientan parte de una familia.

Cada empleado debe sentirse pieza fundamental en el desarrollo y crecimiento de una empresa. Es por esa razón que la motivación en el empleado, juega un papel importante para el buen desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos trazados de la institución.

Asimismo, está comprobado que a través de la motivación, se puede lograr un mejor desempeño, efectividad en los procesos, eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los trabajadores, pero sobre todo, se logrará trabajadores motivados y satisfechos, capaces de ofrecer por iniciativa propia un buen servicio y atención a los pacientes.

El autor Warren Bennis, citado por Fernando Fuentes Pinzón en el documento frases que motivan a los empleados, publicado en internet, dice que “la manera de atraer y motivar a las personas determina el éxito del líder”, y presenta algunas frases para motivar a los empleados. (www.emprendovenezuela.net).

- ✓ “Su aporte es muy importante para seguir creciendo y ser los mejores, confiamos plenamente en su trabajo”.
- ✓ “La responsabilidad y dedicación con la que se desempeña en esta empresa nos ha dado muchas satisfacciones, siga así y todos alcanzaremos el éxito”.

- ✓ “Trabajadores como usted son los que hacen que este país salga adelante, en esta empresa valoramos su esfuerzo y nos sentimos a gusto de que sea parte de nosotros”.
- ✓ “La grandeza de nuestra empresa se basa en la calidad de trabajadores como usted y el esfuerzo que hacen día a día por brindar el mejor servicio”.
- ✓ “Gracias a su trabajo podemos decir que somos la mejor empresa en la actualidad, sabemos que su talento y esfuerzo es el mejor y lo felicitamos por eso”.
- ✓ “El ser una empresa exitosa se lo debemos en gran parte a usted y el resto de empleados que trabajan arduamente por brindar productos de calidad”.
- ✓ “Verlo trabajar con la misma fuerza que el primer día nos motiva a todos, siga así y mañana seremos mejores”.
- ✓ “En esta parte del trabajo se confundió, pero ánimo, que usted puede mejorarlo”.

El autor (Kenneth, 2,007: p.179) manifiesta que los “líderes que actúan con sabiduría piensan antes de hablar y al hacerlo seleccionan palabras que deben nutrir y no destruir”. Para que el empleado se sienta motivado, es imprescindible emplear palabras que resalten sus cualidades como buen trabajador, reconocer sus habilidades y manifestarle la confianza que se le tiene en el trabajo que está desempeñando, aún cuando éste se equivoque.

✓ **Influencia de la comunicación motivacional en el desempeño laboral**

La creciente importancia de la productividad y competitividad laboral, ha obligado a las empresas y organismos públicos y privados a asumir el compromiso de mejorar continuamente su recurso humano, haciendo énfasis en la formación y desarrollo dirigido al personal.(Salinas, 2002: p.142) señala que "nuestra sociedad progresa económicamente y tecnológicamente, se vuelve más crítica, por ello la necesidad del desempeño eficiente de las labores asignadas, no solamente para lograr mayor eficiencia en las organizaciones, sino también para lograr mayor auto-satisfacción de los empleados".

Por otra parte (Chiavenato, 2000; p.88) plantea que uno de los problemas básicos de cualquier organización es “cómo motivar al trabajador, en una sociedad moderna esto no es tarea fácil, pues muchas personas obtienen escasa satisfacción de sus empleos y gozan de muy poco sentido de realización o de creatividad lo que representaría un obstáculo que se debe enfrentar dentro de los programas o actividades motivacionales, es identificar aquellos factores que realmente motivan a las personas de manera individual o colectiva”.

Un empleado motivado permitirá un mejor desenvolvimiento en el logro de los objetivos de la organización. De allí que en algunas organizaciones públicas y privadas donde el personal no es motivado se ha generado que el trabajo sea más lento y muchas veces ineficiente. También suele ocurrir que la desmotivación lleve al empleado a sentir ciertas reacciones como desorganización del comportamiento: agresividad, reacciones emocionales y muchas veces hasta la apatía.

Según (Chiavenato , 2001 p.41), “ El comportamiento de una persona es originado por causas internas o externas, producto de la herencia o el medio ambiente”. A su vez, el comportamiento es motivado por los impulsos, deseos, necesidades o tendencias. Este comportamiento está orientado hacia objetivos.

Como no se puede restringir a un simple juicio superficial el por qué de la conducta de las personas en el desempeño laboral, es necesario descender más profundamente, localizar las causas que influyen en su desempeño, ya sea positiva o negativa.

Para ello, es importante recurrir a la evaluación de desempeño laboral. Este es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo con el fin de descubrir en que medios es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento a futuro.

Además, la evaluación del desempeño permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de

ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten al empleado en el desempeño del cargo.

Adicional a la evaluación del desempeño, se hace urgente una buena comunicación que motive al colaborador, porque como dice (Wolf, 2000:p. 16). “la comunicación motivadora ejerce influencia sobre las emociones de las personas para conseguir nuestros deseos y propósitos, contribuyendo a producir cambios en el comportamiento de una o varias personas”.

El autor (Krause, 1982) enfatiza que la comunicación motivacional aplicada al ámbito laboral influye para que los empleados alcancen un mejor desarrollo en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta. Ayuda a mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño que favorezca tanto a los intereses de la organización como a los del trabajador y si existe una comunicación que motive en la empresa, contribuye a que el equipo alcance un alto grado de excelencia en su trabajo. Anima al equipo a tener un mejor control del mismo y mejoras progresivas en su desempeño laboral.

En definitiva, cuando la comunicación motivacional trabaja en las emociones del receptor, este puede ser motivado en su conducta y puede mejorar las relaciones entre las diferentes unidades que conforman las organizaciones y optimizar el rendimiento laboral al punto de propiciar un clima favorable en la empresa para el cumplimiento de sus objetivos.

Carlo Hovland citado por (Wolf, 2000), en su teoría de comunicación, señala que la comunicación motivadora actúa como vía para controlar el comportamiento de los miembros de una organización. Tal es el caso que cuando el receptor recibe reconocimiento hacia su labor desempeñada, éste eleva el grado de pertenencia y fomenta un clima favorable entre la organización y los públicos de interés, eleva los valores, actitudes y comportamiento del público interno. La misma cumple el

fortalecimiento de las relaciones público-empresa y consolida el sentido de pertenencia.

Ante esta situación se hace importante que los gerentes conozcan y practiquen una comunicación que motive a sus colaboradores en beneficio, de los objetivos que se han planteado en las organizaciones.

2.2 Satisfacción en el trabajo

Es la actitud que tiene un individuo hacia su trabajo, siendo este uno de los factores que determinan el clima organizacional de una empresa. Para lograr satisfacción en el trabajo se debe tener una calidad de vida, que se refiere a la medida en que las circunstancias de la vida son satisfactorias o susceptibles de mejorar, mediante un criterio de valoración y optimización con que se juzgan las circunstancias de la vida constantes en términos de satisfacción. De la manera como la persona percibe la realidad y las circunstancias, así serán las metas que se han propuesto.

2.3 Clima organizacional

Es el nombre que se le da al ambiente donde se desenvuelve un trabajador, generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional. Son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Clima Organizacional – Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-2010).

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

2.3.1 Elementos del clima organizacional

- Características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral e interviene en los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

2.3.2 Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento. Este comportamiento tiene consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Según (Litwin y Stinger, 1968) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- **Estructura**
Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y no estructurado.

- **Responsabilidad**
 Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de la libertad en la que toman decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe.
- **Recompensa**
 Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Desafío**
 Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Relaciones**
 Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación**
 Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Estándares**
 Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos**
 Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

- **Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia que un trabajador tiene hacia la organización, lo que viene a ser importante y valioso dentro del grupo de trabajo. También se puede decir que es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

2.3.3 Factores de clima organizacional

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).
- Administración de recursos humanos
- Necesidad de motivación
- Integración y colaboración
- Innovación y cambio
- Productividad y resultados
- Comunicación
- Objetos y roles
- Calidad
- Condiciones de trabajo
- Satisfacción laboral

El Clima Organizacional se mide por medio de las siguientes dimensiones:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
- Actitudes hacia el contenido del puesto
- Actitudes hacia la supervisión
- Actitudes hacia las recompensas financieras
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo

2.3.4 Cultura organizacional

El autor (Newstrom, 2011) define cultura organizacional como el conjunto de supuesto, creencias valores y normas que comparten los miembros de una organización. La conducta del empleado es una función de la interacción entre las características y el entorno de la persona. De esto dependerá la forma en que el empleado se conduzca.

Por varias razones la cultura organizacional es importante para el éxito de la empresa; su conocimiento ayuda a los empleados nuevos a interpretar lo que sucede dentro de la organización.

De manera que si el empleado desconoce las normas de la empresa y ésta a su vez desconoce las características del empleado no puede existir una buena organización.

2.4 Necesidades humanas

El comportamiento de los seres humanos obedece a sus necesidades y motivaciones. Es decir que una necesidad insatisfecha mueve a una persona en cierta dirección para lograr un objetivo que satisface dicha necesidad. A partir de esa necesidad, en el interior de la persona se origina la motivación. Ésta inicia, genera y mantiene el comportamiento hasta alcanzar las metas y objetivos deseados.

Las necesidades se clasifican en necesidades primarias y necesidades secundarias. Las necesidades primarias afectan la imagen que tiene la persona de sí misma como la edad, raza, aspectos étnicos, género y orientación sexual afectiva.

Las necesidades secundarias son categorías aprendidas que una persona adquiere y modifica durante su vida como la educación, experiencia laboral, estado civil, religión, ubicación geográfica y estatus familiar.

2.5 Motivación

2.5.1 Definición

“La palabra motivación es resultado de la combinación de los vocablos latinos motus (traducido como “movido”) y motio (que significa “movimiento”). “Se refiere al conjunto de factores que se producen en el plano de la no-conciencia y que conducen al individuo hacia una reacción o conducta conveniente a los fines de quien busca motivar. Por simple deducción, la motivación se convierte en una de las principales herramientas y objetivos de los medios de comunicación”.(Diccionario de la Mota, 1988: p.105) “Una motivación se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados”.

En otras palabras, esto quiere decir que motivar es preparar mentalmente a alguien para realizar una acción en un sentido correcto. Está asociada a la voluntad y al interés por alcanzar ciertas metas.

La motivación tiene lugar dentro de una cultura, refleja un modelo de comportamiento organizacional y requiere excelentes habilidades de comunicación.

Según (De León, 2005: p.5) “El motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera y que origina un comportamiento específico. Puede ser inducido por impulsos externos (el ambiente en general) o impulsos

internos (procesos mentales del individuo, piensa, razona y prevé)". A su vez este estímulo influye en el comportamiento de la persona como en el ambiente en el que se desenvuelve. Esta motivación puede tener efectos negativos o positivos.

Según (Robbins, 1999: p.168) motivación es "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas de la organización, condicionada por el esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual". Es decir que la motivación es una fuerza interior capaz de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Tomando en cuenta la conducta del sujeto (De León, 2005) distingue tres tipos de motivación: La motivación intrínseca; es la satisfacción que tiene el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada. La motivación extrínseca; es lo que mueve a la persona, derivado del beneficio obtenido como resultado de su desempeño. La motivación trascendente; dado que somos seres sociales nuestro comportamiento no se explica por el beneficio extrínseco obtenido o por la satisfacción intrínseca lograda, sino por el beneficio que obtiene un tercero.

2.5.2 Teorías de la motivación

Para (Krause, 1982), la falta de motivación de los individuos parte del hecho que no se han satisfecho sus necesidades. Por lo que es importante conocer las necesidades de un individuo si se quiere comprender su conducta. Por esa razón, se debe conocer bien a cada individuo para saber cómo se le va a motivar, porque cada uno tiene diferentes sueños y metas por lo que la motivación debe aplicarse a nivel global e individual.

El tema de motivación ha dado origen a diversas teorías que tratan de explicar las causas por las cuales las personas se pueden sentir motivadas como las que se mencionan a continuación:

- **Teoría de los impulsos motivacionales**

- ✓ Las personas tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales David Mc lelland, 1965), de la universidad de Havard, se enfocó en los impulsos de logro, afiliación, incentivo y poder, señala que existen cuatro niveles de motivación: Motivo de logro: es el impulso que tienen algunas personas de alcanzar y perseguir metas. El logro se ve como algo importante sobre todo en sí mismo, no sólo por las recompensas que lo acompaña.
- ✓ Motivación afiliativa: es el impulso a relacionarse con los demás. La gente orientada al logro trabaja más cuando sus jefes les proporcionan una evaluación detallada de su conducta laboral. Las personas que se inclinan a la afiliación trabajan mejor cuando se les elogian sus actitudes favorables y su cooperación.

La gente motivada por el logro eligen auxiliares técnicamente capaces, con poca consideración por sus sentimientos personales respecto de ellos, los motivados por la afiliación eligen amigos y personas agradables, pues sienten satisfacción interna cuando están con amigos y desean libertad en el trabajo para desarrollar tales relaciones.

- ✓ Motivación hacia el incentivo: El incentivo es un elemento importante en el comportamiento del ser humano que da como resultado un comportamiento motivado. Ésta consiste en premiar y mediante una recompensa motivar a las personas. Los estímulos externos poseen valor motivacional, entre los más comunes están el dinero, la necesidad de ser reconocidos por algún logro, el aplauso, el reconocimiento social entre otros.
- ✓ Motivación por el poder: es el impulso a influir en los demás y modificar situaciones. La gente motivada es excelente motivadora de sus impulsos, la inclinan a tener poder institucional no poder personal. El poder

institucional es la necesidad de influir en la conducta ajena para bien de la organización. Las personas con esta necesidad buscan el poder por medios legítimos y ascienden a puestos de liderazgo mediante un desempeño exitoso. Una vez que obtienen el poder, pueden usarlo con fines constructivos o destructivos.

- **Teoría de la motivación higiene**

Por su parte Frederick Herzberg, citado en (Teorías Motivacionales INAP-2010) estaba convencido de que la relación de la persona con su trabajo era fundamental y que el éxito o fracaso dependía de la actitud que éste asumiera.

Para explicar el comportamiento de las personas en el trabajo plantea dos factores que orientan el comportamiento del colaborador identificándolos como Factores higiénicos o extrínsecos y factores motivadores intrínsecos.

Los factores higiénicos o extrínsecos, afirma el autor que están fuera de control de la persona y entre los principales factores se mencionan: el salario, los beneficios sociales, incentivos laborales, el tipo de dirección o la supervisión que las personas reciben, las condiciones físicas y ambientales del trabajo, las políticas físicas de la empresa, el reglamento interno de trabajo entre otros.

Llegó a la conclusión que cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados mientras que cuando son pésimos provocan insatisfacción.

Los factores motivadores o intrínsecos: Afirma el autor que estos están en control de las personas debido a que están relacionados con lo que hacen y desempeñan. Incluye el reconocimiento a los ascensos y la responsabilidad. Estos factores se relacionan con los sentimientos positivos de la persona respecto al trabajo y con el contenido de trabajo en sí mismo. A su vez, tales sentimientos positivos se asocian con las experiencias de logro, reconocimiento y responsabilidad de la persona. Reflejan un logro duradero en el ambiente de trabajo más que uno temporal.

Estos motivadores son factores intrínsecos, vinculados de manera directa con el trabajo y en gran parte pertenecen al mundo interno de la persona. Las políticas de la organización quizá por ejemplo solo tengan repercusión indirecta sobre ellos. Sin embargo, por ejemplo, al definir el desempeño excepcional, la organización permite que las personas sientan que han realizado sus tareas excepcionalmente bien.

El autor también afirma que la satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña, mientras que la insatisfacción del cargo es función del contexto: el ambiente de trabajo, el salario, de los beneficios recibidos y la supervisión del contexto general que rodea al cargo ocupado. Así que propone que para proporcionar motivación en el trabajo se debe enriquecer el cargo, lo cual conlleva la sustitución de tareas más simples por tareas más complejas que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, esto reducirá las ausencias en el trabajo y la rotación de personal.

De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la tarea de hacer todo el esfuerzo con el fin de enriquecer el trabajo.

- **Teoría de “X” y “Y”**

En su teoría Douglas McGregor citado en (Teorías Motivacionales, INAP-2010.) plantea dos tipos de suposiciones en torno a las personas: teoría “X” y la teoría “Y”. En la primera prevalece la creencia que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que trata de evadir la responsabilidad, además es necesaria la supervisión constante, son la causa principal que los colaboradores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema. Mientras que la teoría “Y” supone que el trabajador es una actividad humana natural capaz de brindar placer y realización personal.

Derivado de las observaciones realizadas a los gerentes y del trato que brindaban a sus subordinados. Concluyó que los gerentes tenían una concepción sobre la naturaleza humana y en base a ésta mantenían cierto comportamiento hacia sus subordinados, las cuales se describen a continuación.

La teoría "X"

Se basa en concepciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano:

- ✓ El hombre es indolente y perezoso por naturaleza; evita el trabajo o rinde el mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.
- ✓ Al hombre le falta ambición; no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en la dependencia.
- ✓ El hombre es egocéntrico y sus objetivos personales se oponen a los objetivos de la organización.
- ✓ Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y busca no asumir riesgos que lo pongan en peligro.
- ✓ Su dependencia lo hacen capaz de auto controlarse y auto disciplinarse; necesita ser dirigido y controlado por la administración.
- ✓ En conclusión con esta teoría se lleva a las personas a que hagan aquello que la organización pretende, independientemente de sus opiniones u objetivos personales.

La teoría "Y"

Esta teoría es optimista y se basa en las ideas y premisas actuales:

- ✓ El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo. Dependiendo de las condiciones de trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa, cuando se hace voluntariamente o una

fuente de castigo cuando es evitado, siempre que sea posible por las personas.

- ✓ Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades.
- ✓ El hombre promedio aprende a aceptar responsabilidades y a buscarlas, la evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación por la seguridad personal, son consecuencias de la experiencia. Este comportamiento no es causa sino efecto de cierta experiencia negativa en alguna empresa.
- ✓ La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales está ampliamente y no escasamente distribuida entre las personas. En ciertas condiciones de la vida, las potencialidades intelectuales del hombre solo se utilizan de manera parcial.

Según el autor esta teoría propone un estilo de administración participativa, democrática, basada en valores humanos y sociales.

- **Teoría de las expectativas**

En el documento de (Teorías Motivacionales INAP-2010. p.15) se cita a Víctor Vroom que sostuvo que la gente se sentiría motivada a realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de esta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla. Identifica tres factores en la motivación: el de valencia, la probabilidad que el esfuerzo produce un desempeño exitoso. Expectativa, el desempeño permite recibir la recompensa. Instrumentalidad, representa la convicción del empleado de que al terminar su labor recibirá una recompensa. El empleado esta a la expectativa que la empresa aprecie su desempeño y administra las recompensas en forma correspondiente.

- **Teoría de las necesidades humanas de Clayton Alderfer**

Este autor identifica tres necesidades por las que los empleados se preocupan y tratan de satisfacer: la necesidad de existencia, combinan factores fisiológicos y de seguridad. El sueldo, las condiciones físicas de trabajo, la seguridad del empleo y las prestaciones son elementos que cubren estas necesidades. Las necesidades de relación, comprensión y aceptación por parte de las personas ubicadas arriba, abajo y alrededor del empleado en el trabajo y otros ámbitos. Necesidad de crecimiento, pertenecer a la tercera categoría, y se refieren al deseo de autoestima y de autorrealización.

- **Teoría de la equidad**

En esta teoría Stacy Adams sostiene que los individuos reciben como justa o no la estructura de recompensas. El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

- **Teoría de las necesidades de Abraham Maslow**

En la escala jerárquica de Maslow citado por (Chiavenato, 1994), se identifican cinco necesidades básicas que se deben satisfacer en el individuo, de lo contrario afectará el comportamiento y lo dominan hasta ser satisfechas. Aconseja que las necesidades han de ser cubiertas comenzando de las necesidades inferiores hasta las de mayor importancia, para evitar que estas últimas se desarrollen con mayor fuerza.

Jerarquía de necesidades de Maslow

Necesidades Fisiológicas	Las necesidades de alimento, agua, aire y vivienda, este constituye el nivel más bajo de la jerarquía.
Necesidades de Seguridad	La necesidad de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor, amenazas y enfermedad. Prestaciones.
Necesidades de afiliación	La necesidad de amor y la sensación de pertenencia.
Necesidades de estima	Los sentimientos de logro personal, valor propio y de reconocimiento o respeto de los demás. Aceptación por lo que son, competentes y capaces.
Necesidad de realización Personal	Es el cumplimiento de los deseos propios. Las personas que luchan por la realización personal se aceptan a sí mismas y a los demás e incrementan su capacidad para solucionar problemas.

Fuente: elaboración propia con información de (Chiavenato, 1994)

2.5.3. Importancia de la motivación para el lugar de trabajo

El modelo de jerarquía de Maslow señala dos tipos de comportamiento que contribuirán a las satisfacciones de diversas necesidades.

- **Necesidad por deficiencia**

La persona no logra convertirse en una persona sana, tanto física como psicológicamente, a menos que se satisfagan estas necesidades.

- **Necesidades de crecimiento**

La satisfacción de estas necesidades contribuye a que la persona crezca y se desarrolle como ser humano. Para cada proyecto importante debe haber un reconocimiento del mismo, que el trabajador sea reconocido por sus logros y así pueda alcanzar sus metas. Este tipo de reconocimientos debe ser inmediato.

2.5.4 La motivación del trabajo

Es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional.

La motivación del trabajo es una combinación compleja de fuerzas dentro de cada persona y los empleados tienen un interés vital en tres elementos de ella.

Dirección y enfoque de la conducta (factores positivos son la confiabilidad, creatividad, sentido de ayuda, oportunidad. Factores disfuncionales son los retrasos, ausentismo retiro y bajo desempeño).

Nivel del esfuerzo aportado (contraer compromiso pleno con la excelencia, en lugar de hacer apenas para salir adelante).

Persistencia de la conducta (mantener repetidas veces el esfuerzo en contraste con su abandono prematuro).

La motivación también requiere descubrir y comprender los impulsos y necesidades de los empleados, pues se originan en ellos.

El desempeño potencial es el producto de la habilidad y de los resultados, se logran cuando se da oportunidad (por ejemplo, de una adecuada capacitación) a empleados motivados de tener un buen desempeño y los recursos adecuados para lograrlo.

2.5.5 Responsabilidad de los administradores como creadores de motivación

Existen muchas opiniones en cuanto a la magnitud de responsabilidad que cabe a los administradores por la motivación de sus subordinados. Tradicionalmente se ha supuesto que los administradores pueden y deben lograr esta motivación dentro de las limitaciones impuestas por el grado de autoridad que les haya sido delegada. Así, un jefe de departamento está limitado por la política de la compañía en cuanto a salarios, beneficios marginales, ascensos y centralización de autoridad.

Es decir que todos los administradores son responsables, con las limitaciones mencionadas, por la motivación, no sólo de sus subordinados inmediatos sino de todos los que se encuentran por debajo de su nivel en la organización.

El presidente de la compañía debe considerar que es su obligación, además de motivar a sus subordinados directos, velar por la motivación adecuada de todo el personal de la empresa. (Blanchard, 2002) opina que la competencia puede imitar productos, tecnología, servicios, precios y otros recursos de la empresa, lo único que nadie puede imitar es la relación que el Gerente tiene con sus colaboradores, ni estos con los clientes. El conocer a fondo a las personas puede ayudar para saber cómo se le puede motivar y sacar su máximo potencial.

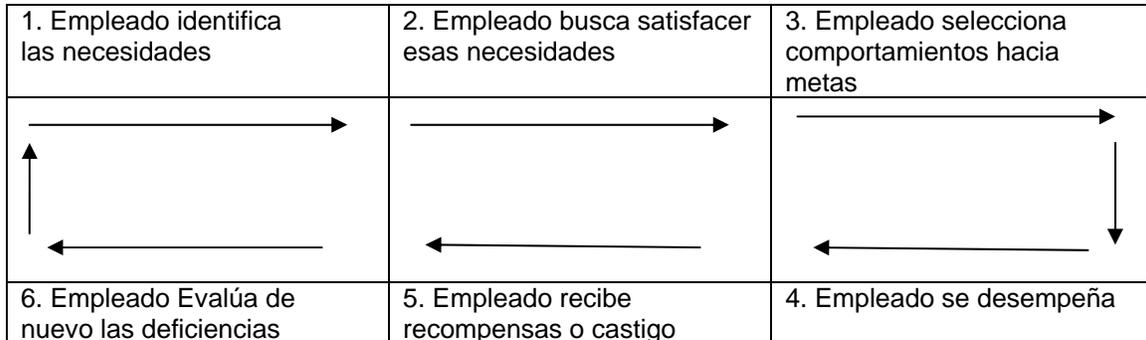
En contraste, otros analistas opinan que nadie es susceptible de ser motivado por otros y que por tanto nada pueden hacer a este respecto ni la empresa ni sus administraciones. En otras palabras esto quiere decir que el individuo se puede emplear en cualquier parte, actuar en completa libertad en su trabajo y rendir en éste de acuerdo con su impulso personal por crear o producir.

En su libro *Cómo ser un líder en sus relaciones con los demás* (Krause, 1982: p. 150), considera que *“motivar es inducir a la gente a actuar del modo deseado. Las máquinas realizan algunas funciones con cierto grado de confianza mediante la aplicación directa de la fuerza. Por lo tanto, no es posible obtener un control similar sobre las personas, a quienes no se les puede obligar a realizar una labor de calidad sobresaliente, la que sólo realizarán por su propia voluntad o por haber sido adecuadamente motivadas”*.

En el documento (Teorías Motivacionales: INAP-2010. p.4) indica que los individuos pueden ser motivados mediante el adecuado diseño de sus condiciones de trabajo y el elogio de su desempeño, mientras que el castigo al desempeño deficiente produce resultados negativos.

2.5.6 Proceso básico de motivación

La motivación son fuerzas que actúan sobre una persona o su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas.



Fuente propia con información tomada del documento Teorías Motivacionales INAP-2010. p.4

2.5.7 Ideas para motivar al trabajador

“Si una buena ejecución en el trabajo recibe una respuesta positiva, la persona desea seguir comportándose de esa forma. La remuneración económica es importante, pero no el lo único que el trabajador busca y necesita quieren crecimiento personal y reconocimiento. Palabras como excelente, buen trabajo, felicidades o actitudes como estrechar la mano, dar un abrazo o una simple palmada en la espalda son muy importantes, pero debe decirse y hacerse con sinceridad y no por cumplir con un requisito” (Grünebaum, 2010. p.32).

La autora(Grünebaum, 2010), también enfatiza que son muchas las formas de mantener motivado a los colaboradores y que sólo las empresas que invierten en su capital humano podrán ser exitosas en el futuro, el crecimiento de una entidad se da de la mano con su personal. Por esa razón es importante formar a los líderes en lugar de buscarlos en el mercado. Sugiere algunas ideas que pueden motivar al personal.

- El adiestramiento es vital no sólo para el trabajador, sino también para la empresa. Se tiene la obligación de brindar oportunidad de desarrollo al personal productivo que quiera mejorar sus destrezas, ampliar su carrera y oportunidades, o simplemente mejorar su educación general.
- Brindar cursos de capacitación no sólo en las áreas específicas de trabajo, sino en los aspectos más generales, pero no menos importantes como servicio al cliente, motivación, trabajo en equipo, actitud, ética, comunicación, administración del tiempo, puntualidad en el trabajo, respeto, integridad, honradez, normas de comportamiento, manejo de conflictos, etiqueta protocolar, manejo de estrés, planificación, por mencionar algunas. Un lugar recomendable para eso es el INTECAP (Instituto de técnico de Capacitación y Productividad), INAP (Instituto Nacional de Administración Pública), cuentan con una amplia gama de recursos para capacitar al personal.
- Festejar todos los logros del personal y no por eso invertir dinero, muchas veces una simple felicitación expresada con sinceridad es suficiente.
- Tener oportunidades de ascenso aprovechando las habilidades y el potencial de las personas. Comunicar a los colaboradores sobre los puestos disponibles dentro de la empresa, promoviendo que el cliente interno calificado pueda alcanzar esas posiciones.
- Desarrollo de la responsabilidad social: recaudar ropa, alimentos para personas que estén necesitadas dentro de la institución. Este detalle promueve la unidad el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo y a la vez estarán dando apoyo a un compañero de trabajo.

- Promover actividades diversas para los empleados como: días de campo, actividades deportivas, apoyo social a la comunidad, día del niño, festejo navideño, excursiones entre otros.
- Flexibilidad y permisos especiales en cuanto a los horarios de trabajo para que el cliente interno no descuide sus estudios.
- Brindar todos los recursos, equipo y herramientas necesarias para realizar el trabajo de manera eficiente.
- Preocuparse por la salud, bienestar y familia del colaborador.
- Instituir el otorgamiento anual de un trofeo especial por el desempeño al mejor empleado.
- Promover una vez al mes al empleado destacado. Por mencionar algunas.

El autor (Ramírez, 2009: p.7), sugiere otras ideas para motivar al personal, a efecto mejorar su rendimiento laboral

- Tener en cuenta a los cumpleaños del mes elaborando una cartelera con sus nombres y obsequiarles una tarjetita o bien basta con una sincera felicitación.
- Premiar a los Departamentos que tengan al día sus reportes, ejecuciones, informes, abastecimientos, organización, etc. Con un almuerzo al mes o un día libre.
- Seleccionar al personal adecuado para el puesto adecuado, es un principio de éxito en la institución.

- Establecer inducción constante, no importando los años que el empleado tenga en el trabajo, debe tener una constante comunicación que sensibilice la importancia de la cultura organizacional.
- Convocar a reuniones en los que se mantenga informado al trabajador de los avances, intenciones y pormenores del desarrollo de las actividades de la institución.
- Establecer un sistema de motivación e incentivos que cubran las expectativas reales de los miembros de la institución a través de estrategias motivacionales para que los empleados se involucren y comprometan.

Aunque no se cuenten con recursos monetarios o materiales suficientes para dar recompensas por su desempeño en el trabajo, se deben crear hábitos institucionales en los que diariamente se valore el esfuerzo del trabajador y sobre todo se humanice el trato en la relación laboral, la clásica “palmadita en el hombro” es un detalle que anima al miembro del grupo y más si quien la proporciona tiene una jerarquía importante en la organización.

Reflexionar sobre las distintas maneras de impulsar a la gente en sus esfuerzos y tiempos empleados en la prestación de sus servicios, entre más confianza y reconocimiento se le proporcione, los trabajadores se involucrarán y se sentirán comprometidos por responder eficientemente en las tareas encomendadas.

- Enriquecer las responsabilidades de los empleados con funciones significativas: las nuevas tareas serán consideradas como un reto que podrá asumir como compromisos para obtener mejores beneficios, el empleado lo verá como una nueva oportunidad de crecimiento.

- Crear un ambiente donde la comunicación fluya. Se puede lograr por medio de un cronograma de reuniones periódicas en las que todos los trabajadores compartan sus problemas, experiencias y conocimientos.
- Incentivar la participación en la toma de decisiones, en aspectos relacionados con su trabajo y temas para los cuales están capacitados.
- Evaluar el desempeño: felicitar al trabajador cuando realice una buena gestión o explicar qué medidas correctivas deben asumir cuando no se alcanzan los objetivos.

Aunque la relación laboral debe ser seria, el mostrar emociones positivas puede ser un gran aliciente para sus empleados. Al sentirse el trabajador valorado y respaldado, con seguridad responderá positivamente y asumirá una mayor responsabilidad frente a su compañía.

Es interesante pensar que pasaría si de vez en cuando un empleado llega a la oficina y su jefe se acerca y le dice "Estoy agradecido de tener a una persona como usted en mi equipo, usted es alguien muy valioso para la compañía, no sólo como trabajador sino como persona y me encanta tenerlo acá". A la gente le gusta sentirse valorada y apreciada y así todos encontrarán un mejor ambiente para trabajar.

2.5.8 Empresas que motivan a sus trabajadores

(Boyett, J. y Boyettjim., 2004) manifiestan que una organización de alto rendimiento, es aquella que se mantiene motivada y mejora su competencia en un alto grado de tiempo.

Organizaciones tradicionales	
Vrs.	
Organizaciones de alto rendimiento	
Apoyo a la innovación y aceptación del riesgo.	
Se pasan por alto las nuevas ideas. El lema es “no arregles esto si no está roto”.	Constantemente se buscan nuevas ideas y se ponen a prueba
La gente que se arriesga y fracasa es penalizada.	A la gente que se arriesga y fracasa se la anima para que lo intente de nuevo.
La gente que intenta cambiar las cosas no es recompensada.	A menudo, la gente que intenta cambiar las cosas es promocionada.
Importancia del aprendizaje.	
Hay pocas posibilidades de que la gente aprenda nuevas habilidades.	Hay infinidad de posibilidades para que la gente aprenda nuevas habilidades.
El aprendizaje casi no es recompensado.	El aprendizaje es altamente premiado y recompensado.
La organización hace difícil el aprendizaje que no esté exclusivamente dentro de los límites de las tareas que uno realiza.	A la gente se le anima a aprender tanto como pueda sobre todos los aspectos de la organización.
No se dedica ningún tiempo al aprendizaje.	Regularmente se dedica cierto tiempo al aprendizaje.
La formación multidisciplinaria es vista como algo ineficaz.	La formación multidisciplinaria es la norma.
La formación de los no directivos se centra principalmente en las habilidades técnicas.	Todos reciben formación en una amplia variedad de habilidades, incluyendo las interpersonales, administrativas y técnicas.
Diseño de los cargos	
La gente que realiza el trabajo no toma decisiones importantes, sobre cómo se realizará éste. Simplemente desempeñan su trabajo tal y como se les ordena que lo hagan.	Se confía en la gente para que tome casi todas las decisiones importantes sobre cómo se realizará el trabajo.
La gente trabaja aisladamente.	La gente trabaja en equipo.
La gente siempre hace lo mismo.	La gente hace gran variedad de cosas diferentes.
La gente nunca se le implica en la resolución de problemas. Cuando sucede algún problema, los jefes acuden a solucionarlo.	El solventar problemas es una parte importante del trabajo de cada uno.
Los trabajos están diseñados de manera que la gente no tenga que pensar.	Todos los trabajos requieren gran cantidad de reflexión.

Función de los directivos	
Los directivos dicen a los empleados cómo tienen que hacer las cosas y controlan que lo hagan tal como les han explicado.	Los directivos exponen los resultados que se tienen que conseguir y ayudan a sus subalternos a solucionar cómo realizar el trabajo.
Los directivos consideran que su trabajo es el de controlar y dar órdenes.	Los directivos consideran que su trabajo es el de ser facilitadores que ayuden a sus colaboradores a triunfar. No dan órdenes.
Los directivos se encargan únicamente de su departamento, situación o función.	Los directivos central gran cantidad de su energía en mirar qué está pasando fuera de su departamento.
Los directivos se aseguran de que sus normas se cumplan.	Los directivos estimulan la innovación, incluso cuando ésta representa romper con las normas.
Los directivos raras veces dicen a sus empleados cómo lo están haciendo.	Los directivos buscan constantemente la retroalimentación con sus empleados sobre cómo lo están haciendo.
Los directivos nunca son evaluados por sus subalternos.	Los directivos a menudo son evaluados por sus subalternos.
Los directivos son seleccionados sobre todo por sus habilidades técnicas.	Nadie puede ser un directivo o supervisor si no tiene excelentes habilidades para tratar con la gente.
Estructura organizacional	
La mayoría de la gente no tiene la sensación de estar dirigiendo su propio pequeño negocio dentro de una gran organización.	Todos tienen la sensación de estar trabajando en su propio pequeño negocio.

Fuente elaboración propia con información de (Boyett, J. y Boyettjim., 2004).

Algunas empresas reconocidas mundialmente han puesto en práctica los principios de las organizaciones de alto rendimiento y han obtenidos buenos resultados, como Kodak, Motorola, Mc Donalds y Pollo Campero.(Boyett, J. y Boyettjim., 2004)

- Los equipos de alto rendimiento de Kodak mejoraron tanto la productividad en una planta, que el trabajo de tres turnos pudo ser realizado en uno.
- Motorola utilizó equipos de alto rendimiento y para desarrollar un sistema para la administración del suministro. Los equipos mejoraron la calidad en un 50% y redujeron el retraso en las entregas en un 70%.

- McDonalds utiliza este esquema y ha logrado no solamente un alto rendimiento en sus empleados, lo cual hace que hagan bien su trabajo y se mantengan motivados.
- Pollo Campero es la mayor cadena de restaurantes latinoamericana, con más de 300 restaurantes en 11 países, incluidos Estados Unidos, México, España, Indonesia y China, cuenta con 10,000 empleados que atienden a más de 85 millones de clientes cada año.

En esta empresa, entre los factores de motivación y desarrollo no sólo se ofrecen buenos salarios, sino que se brinda un paquete de beneficios al empleado que incluye clínicas médica, dentales, oftalmológico, alimentación gratuita, oportunidades de ahorro, préstamos en condiciones favorables, entre otros.

Se recluta al personal que tenga un alto enfoque en el servicio al cliente, colaboradores, atención a los detalles y búsqueda de la excelencia. Todo empleado pasa por un proceso de inducción de desarrollo y habilidades en la Universidad Campero, en la que incluye formación en cuanto a valores y la cultura organizacional basada en la excelencia, confianza, respeto, familiaridad y capacitación técnica sobre los procesos operativos de la compañía.

El Departamento de gestión de calidad se centra en tres objetivos: aumentar la rentabilidad del negocio, aumentar la satisfacción de los clientes y trabajar bajo una filosofía de mejoramiento continuo. Una característica sobresaliente incluye encuestas, visitas periódicas y visitas de clientes ficticios. Esto permite a la empresa analizar las opiniones de los clientes, identificar oportunidades de mejora e implementar soluciones en conjunto. El equipo de calidad trabaja de la mano con los colaboradores en conjunto. Esto ha permitido el gran éxito de la empresa.

2.6 Efecto

Es ejercer influencia sobre un receptor. Entre algunos de los efectos más comunes se mencionan conversión y persuasibilidad, evasión, frustración, manipulación, motivación, disfunción narcotizante, excitación colectiva y socialización, (Diccionario de la Mota, 1988: pp. 58 - 59).

2.7 Desempeño laboral

“El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido”(http://www.ehowenespanol.com).

Para el buen desempeño laboral es importante la capacitación del recurso humano, como medio para elevar el mismo. La capacitación ha demostrado ser un medio muy eficaz para hacer productivas a las personas, según (Nash,1992: p.88), la eficacia se ha comprobado en más del 80% de todos los programas de capacitación, facilitando el aprendizaje de un comportamiento relacionado con el trabajo.

El valor de una empresa lo determina el personal, por esa razón “las empresas norteamericanas invierten sumas sustanciales en capacitación y dependen de ella más que quizás otra técnica de manejo de los recursos humanos, para mejorar la productividad”. El autor (Nash, 1992) También enfatiza en dos formas de capacitación: primero la orientación de los empleados y segundo, la capacitación en el trabajo. Al recién llegado se le explican los deberes y responsabilidades del cargo y se les brinda entrenamiento, retroalimentación y estímulo.

La capacitación es una de las maneras de proporcionar a los empleados las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo con mayor eficiencia, aprender a trabajar en equipo y ser un buen miembro del mismo, influye en su educación, cultura y contribuye a desarrollar valores personales, por mencionar algunos.

2.8 Definición de Institución

“Es un organismo que cumple con una función de interés público y sus actividades están orientadas a desempeñar tareas, en beneficio del público” (Diccionario de la Lengua Española Vox, 1983: p. 235).

2.9 Descripción general del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación “Dr. Jorge von Ahn”

“El Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación “Dr. Jorge von Ahn”, es una Institución sin fines de lucro que depende del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, dedicado a brindar asistencia a la población del país, sirviendo como referencia a nivel nacional, atendiendo pacientes que tienen cobertura en cualquier hospital del sistema nacional de salud, colaborando en la resolución de padecimiento de deformidades ortopédicas, congénitas y adquiridas, entre ellas postraumáticas o degenerativas”. (López, 2011: p.18).

Cartera de Servicios:

Consulta externa	Hospitalización	Otros servicios
Cirugía ortopédica de adultos Cirugía ortopédica pediátrica Cirugía de columna Cirugía de pie y tobillo Cirugía artroscópica de rodilla Artroplastias de cadera. Medicina interna Pediatría Medicina física Psicología Psiquiatría Odontología Cirugía Plástica Cirugía General	Medicina Interna Cirugía ortopédica de adultos Cirugía ortopédica pediátrica Medicina física Cirugía plástica Cirugía general Psiquiatría Aislamiento Asilo de Mujeres y Hombres Geriatría	Anestesia Laboratorio Radiología Trabajo Social Terapia del Lenguaje Fisioterapia Terapia ocupacional Farmacia Clínica de nutrición Jornadas especiales: Densitometría Ósea Oftalmología

2.9.1 Historia de la Institución

El documento “Reseña Histórica del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación Dr. Jorge von Ahn” (Pinituj, 2002), indica que los inicios de la historia del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación “Dr. Jorge von Ahn”, se remontan a la época del gobierno del Presidente Manuel Estrada Cabrera, en el año de 1915. Cuando su Señora madre doña Joaquina Cabrera de Estrada, con un espíritu altruista y gran sensibilidad social decide donar la finca número 59 a la “sociedad de Caridad de Guatemala”.

El 21 de noviembre de ese mismo año, con el fin de construir un hogar que albergara menesterosos, personas abandonadas y con problemas mentales, nace el Asilo “San Diego”, en honor a un nieto muy querido de doña Joaquina, hijo del Presidente Estrada Cabrera, quien había fallecido de tuberculosis.

Según (Pinituj, 2002), el hogar comenzó a funcionar con tan sólo 23 pacientes, teniendo capacidad para 360 camas. Siendo su primer Director el Señor Guillermo Sánchez y el Diario Centroamérica cita en el año 1915 “Con toda solemnidad quedó instalado la mañana de hoy el Asilo de Mendigos. Al acto concurrieron además de las autoridades, numeroso público. En esa casa de caridad se hallan viviendo 23 infelices que imploraban la caridad pública en las calles de la capital”.

En 1929 el Asilo “San Diego” fue provisto del apoyo de las Hijas de la Caridad de San Vicente de Paúl, en 1934 fue finalizada la construcción de la Capilla dedicada al Niño de Jesús de Praga, en donde se reconocen los méritos de su fundadora Sor María Brecrelle, con fondos recaudados por las limosnas de guatemaltecos católicos. Dicha capilla se encuentra actualmente en la entrada de las instalaciones del hospital en mención.

Muy pronto se vio colmado de usuarios y las condiciones eran difíciles estos problemas llegaron a oídos del entonces presidente General Jorge Ubico, quien alrededor de 1943 mandó hacer instalaciones nuevas “provisionales”, que

actualmente ocupa la institución y que alguna vez fueron construidas con personal de la policía y de presidios.

El Ministerio de Gobernación y Justicia tenía a su cargo los Hospitales y Asilos y en el año de 1945 como fruto de la pre-revolución en el país se fundó el primer gobierno con Ministerios, el Doctor Carlos Federico Mora, primer Ministro de Salud de Guatemala, decide cambiar el nombre al Asilo “San Diego”, por el Hospital de Lisiados y nombrar como Director al Doctor Arturo Madriz.

Por el año de 1950, retorna al país, el Doctor Jorge von Ahn de León, después de estudiar una especialización en Ortopedia y Traumatología en la Universidad de Stanford California, Estados Unidos, uno de los más claros y relevantes valores del mundo médico, quien asume la Dirección y de acuerdo a su formación y visión, resuelve convertirlo en un Hospital con especialidad en Ortopedia y cambia el nombre del Hospital de Lisiados a Centro de Recuperación.

Es así que en el año 1952, se realiza la primera operación, Alargamiento de Tendón de Aquiles, y le asiste el Doctor Antonio Penados del Barrio, a quienes se integra más tarde otro valor Médico Ortopédico, el Doctor Mario de la Cerda Bustamante, forjador de la mayoría de Ortopedistas guatemaltecos.

Finalmente el 25 de noviembre de 1985, por Acuerdo Gubernativo 1166-85, el Centro de Recuperación cambia su nombre por el de Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación “Dr. Jorge von Ahn”, nombre con que actualmente se le conoce, en honor al que fuera su Director por 35 años y quien logró las mayores transformaciones de llevar esta institución de Asilo a Hospital Especializado en Ortopedia y Rehabilitación.

Lamentablemente una enfermedad incapacitante aleja de la Dirección del hospital al Doctor von Ahn, reconocido como el Decano de los Directores de Hospitales Nacionales. Entre las innumerables condecoraciones que le fueron otorgadas se

menciona el Papal por servicios relevantes a la humanidad conferido por el Papa Juan Pablo II. Luego de una prolongada enfermedad, el Doctor Jorge von Ahn de León, fallece el 17 de diciembre de 1995.

En agosto de 1997, se lleva a cabo una reorganización de la Red Hospitalaria Nacional en todo el país, en donde se crea el puesto Administrativo Financiero el cual es desempeñado por la Licenciada Patricia Mazariegos Toledo, quien junto con el Director de ese entonces Doctor Harold von Ahn, sobrino del distinguido Doctor Jorge von Ahn de León, gestiona la construcción de dos modernos módulos que son inaugurados en el mes de julio de 2001.

Las instalaciones actualmente alberga a 27 hombres y 41 mujeres de la tercera edad, donde reciben cuidados especiales. También funciona la Escuela de Terapia Física Ocupacional y Especial “Dr. Miguel Ángel Aguilera Pérez”, dependencia del Ministerio de Salud y Asistencia Social y la Escuela Oficial Urbana Mixta. Centro de Recuperación de Lisiados Físicos, bajo la cobertura del Ministerio de Educación.

2.9.2 Misión

El Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación Dr. Jorge von Ahn, es un hospital especializado, de referencia nacional, que brinda atención de calidad a personas con afecciones en el aparato locomotor así como a aquellas que necesitan rehabilitación física, para introducir las nuevamente a la sociedad en donde puedan desenvolverse de la mejor manera posible, según el logro de la misma.

Brinda además alojamiento a pacientes asilados, ancianos discapacitados a quienes se les proporciona una atención integral que les permite satisfacer todas sus necesidades y llevar una vida en familia.

La atención se brinda sin discriminación alguna y en forma completamente gratuita.

2.9.3 Visión

El Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación Dr. Jorge von Ahn, aumentará su cobertura año con año, brindando una atención integral y gracias al esfuerzo sostenido y disciplinado de todo su personal brindará cada año un servicio de mayor calidad para que los clientes que lo demanden estén cada día más satisfechos con el mismo, el cual será completamente gratuito, brindándolo en una infraestructura adecuada y con la tecnología necesaria que permita la satisfacción del usuario.

2.9.4 Clientes internos o colaboradores

En la nomina del personal de la institución objeto de estudio figuran un total de 298 clientes internos o colaboradores, por su ubicación en el puesto de trabajo, existe una amplia gama de disciplinas: con personal operativo, administrativo, ejecutivos, médicos, paramédicos, profesionales de enfermería, psicólogos, psiquiatra, profesionales en trabajo social, técnicos en fisioterapia, técnico radiólogos, laboratorio, profesional de terapia del lenguaje, nutricionista. Por mencionar algunos.

2.9.5 Horario

La información proporcionada por la Señora Carla Carranza, Coordinadora del Departamento de Desarrollo, Sub-Dirección de Recursos Humanos, indica que en el caso del personal administrativo el ciclo laboral está comprendido de lunes a viernes de 7:00 a 15:00 horas, Consulta Externa de 6:00 a 14:00, con excepción de los médicos que tienen turno de cuatro horas. El resto del personal tiene turnos rotativos que comprenden ocho horas.

2.9.6 Estructura organizacional

La estructura organizacional del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación "Dr. Jorge von Ahn", está definida de acuerdo al Manual de Organización y Funciones de Hospitales del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, como

parte de la Implementación del Modelo de Atención y Gestión de Hospitales del Programa de Fortalecimiento de la Red Hospitalaria. Creado en abril de 2011.

Dicho manual tiene como propósito ser una herramienta a los diferentes nosocomios que permita definir técnicamente la estructura organizacional, las relaciones, responsabilidades y funciones de la Dirección Ejecutiva de los Hospitales del Ministerio de Salud y Asistencia Social, para contar con una organización que llene las expectativas que posibiliten alcanzar los objetivos de cada dependencia.

El cual está fundamentado en normas, técnicas de departamentalización y otras, definiendo niveles jerárquicos, con el fin de implementar y facilitar no solamente la comunicación, sino el control necesario para el cumplimiento de las funciones asignadas a cada unidad.(-MSPAS-2011. p. 7).

De acuerdo a lo anterior, el Recurso Humano de la Institución objeto de estudio se encuentra organizado de la siguiente manera:

2.9.7 Comités

Según el (Diccionario de la Lengua Española Vox, 1983: p.105). “Un comité es un grupo de trabajo que con arreglo a las leyes o reglas de una organización, institución o entidad tienen establecidas determinadas competencias para el buen desarrollo de la institución”. Está conformada por 18 comités.

- Dirección
- Asistencial
- Vigilancia Epidemiológica
- Financiero
- Gestión de riesgo
- Docencia
- Terapéutica y Farmacovigilancia
- Desechos sólidos hospitalarios
- Donaciones
- Infecciones Nosocomiales
- Rehabilitación
- Asilos
- Auditoría médica
- Festejos

La Sub-Dirección Administrativa Financiera es el ente encargado de velar por el buen funcionamiento y organización de los diferentes departamentos que la conforman para la prestación eficiente y eficaz de los servicios que le son inherentes y que son de beneficio del personal médico y administrativo como de los pacientes del hospital.(-MSPAS-2011-. p. 26-).

Su estructura organizacional y funcionamiento, están normados según decreto Ministerial del 10 de julio de 2006, por el Manual de Organización del Sistema Integrado Administrativo Financiero -SIAFI- para unidades ejecutoras del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. (-MSPAS-2006-. p. 1). Se encuentra estructurada de la siguiente forma:

2.9.8 Descripción de Puestos que comprenden la Sub-Dirección Administrativa Financiera:

- **Departamento de Contabilidad:** Es la unidad ejecutora que se encarga de llevar los registros contables de la Unidad Ejecutora: “recibir expedientes, revisar documentación de soporte que sean congruentes con las normas legales e internas vigentes del Ministerio de Salud Pública y A.S.

Además de registrar la etapa del devengado, elaborar órdenes de pago, conciliaciones de las cuentas bancarias, revisar nóminas de pago, Caja fiscal, apoyar a la unidad de Presupuesto en la elaboración de la liquidación presupuestaria anual, custodiar y resguardar documentos contables, entre otras actividades”. (-MSPAS-2006-. p. 9 y 10).

- **Departamento de Presupuesto:** Se encarga de la elaboración unitaria, programática y equilibrada del presupuesto de la Unidad Ejecutora como: “consolidar el anteproyecto de presupuesto, presentar la programación anual ante la Gerencia Administrativa Financiera.

Aperturar el presupuesto en el sistema informático aprobado por el nivel central del MSPAS, revisar, analizar y consolidar la programación cuatrimestral de la ejecución presupuestaria, verificar y conciliar los saldos del estado de la ejecución presupuestaria por programas, subprogramas, proyecto, actividad, obra, renglón de gasto, ubicación geográfica y fuente de financiamiento, generados en la Unidad Ejecutora contra los generados en el nivel central del MSPAS.

Elaborar la programación de cuotas financieras en forma cuatrimestral y mensual, en coordinación con Tesorería, elaborar y presentar informes financieros, modificaciones y reprogramaciones presupuestarias, velar por el cumplimiento de los procedimientos y mecanismos que se lleven a cabo en la ejecución presupuestaria para lograr la calidad del gasto, cumpliendo con los principios de probidad, eficacia, eficiencia,

transparencia y equidad, entre otras funciones”. (-MSPAS-2006-. p. 8 y 9).

- **Tesorería:** Es la unidad ejecutora que se encarga de guardar, gestionar y contabilizar las acciones relacionadas con las operaciones de flujos monetarios de la unidad Ejecutora como: “Administrar, custodiar y controlar el Fondo Rotativo Interno, fondos pasivos, y otros fondos, control de cajas chicas, administrar las cuentas bancarias, cheques, efectuar los registros, mantener actualizadas las transacciones bancarias y el saldo diario en el libro de bancos que reflejen la disponibilidad de recursos monetarios.

velar por la optima rotación del Fondo Rotativo Interno de acuerdo a los parámetros índices establecidos por la Gerencia General del MSPAS, controlar los vales del Fondo Rotativo Interno, elaborar y entregar los cheques para el pago a proveedores y otros beneficios, elaborar mensualmente la caja chica, elaborar con Presupuesto, la programación financiera, recibir, revisar y clasificar todos los documentos para pago a través del Fondo Rotativo, custodia y resguardo de los documentos competentes del área de Tesorería”.. (-MSPAS-2006-. p. 10,11 y 12).

- **Departamento de Compras:** Es la unidad ejecutora encargada de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado.

Algunas de sus funciones son: “mantener el abastecimiento de los insumos en los niveles adecuados, recibir, revisar y procesar las solicitudes y realizar las compras o contrataciones de bienes y servicios que requieren los Departamentos, cumpliendo con lo establecido en la Ley de Contrataciones del Estado y normativa legal vigente, velar por el cumplimiento de los manuales y procedimientos, velar para que todos

los productos a adquirir sean de calidad, elaborar y tramitar las órdenes de compra.

Elaborar las bases para los eventos de compra de bienes y servicios de la Unidad, efectuar devoluciones y reclamos por atrasos”..(-MSPAS-2006-. p. 12 y 13).

- **Almacén:** Es la unidad ejecutora encargada de resguardar, custodiar, controlar el abastecimiento y suministro de materiales y productos con las normas de calidad establecidas. Entre sus funciones esta” ejecutar el registro y actualización de los ingresos y salidas de los materiales y suministros enviados, donados o adquiridos con presupuesto propio, a través de las tarjetas kardex autorizadas por la Contraloría General de Cuentas.

Apoyar en la formulación del Plan General de Compras Cuatrimestral a la unidad, clasificar y almacenar los productos de acuerdo a su naturaleza y codificarlos, revisar y recibir el producto que ingresa, coordinar todo lo relacionado al despacho de materiales y suministros hacia las diferentes unidades, realizar la toma de inventarios y conteos físicos periódicos de los materiales y suministros.

Elaborar mensualmente los informes de productos a vencer en los próximos treinta días, productos vencidos en mal estado y transferirlos a la Gerencia Administrativa, elaborar las requisiciones de materiales y suministros” etc. (-MSPAS-2006-. p. 13 y 14).

- **Departamento de Inventarios:** Es la unidad ejecutora encargada de llevar el registro y control de los bienes muebles instrumentales y de consumo, así como de los bienes inmuebles de la institución objeto de estudio.

Algunas de sus funciones son: “recibir los activos fijos de la unidad ejecutora, asignar códigos a los bienes de inventario, registrar y

mantener actualizados el libro de inventarios, elaborar y actualizar las tarjetas de responsabilidad, efectuar periódicamente inventarios físicos de los bienes que integran el rubro de inventarios, elaborar el informe anual de activos fijos de la unidad ejecutora, suscribir y certificar actas, dar de baja a los bienes activos del hospital por pérdida, robo, deterioro, destrucción.

Elaborar los informes de bajas o alzas de bienes, llevar el control de las calcomanías y placas de los vehículos de la institución, velar por el adecuado almacenamiento de los bienes activos a su cargo”, entre otros (-MSPAS-2006-. p. 14 y 15).

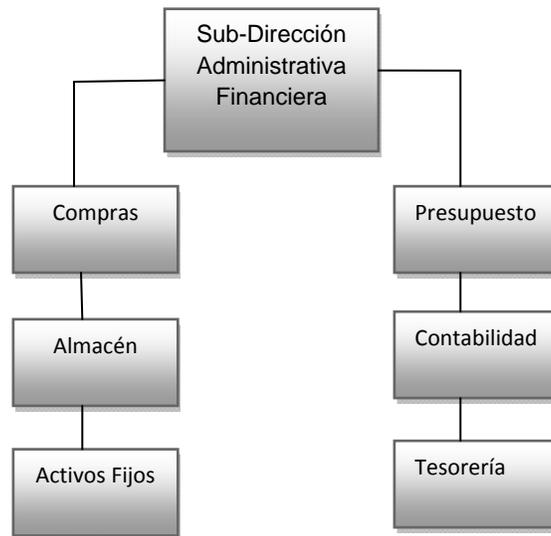
Departamento	Personal
Contabilidad	04
Tesorería	01
Presupuesto	01
Compras	05
Almacén	07
Activos fijos (Inventario)	01
TOTAL	19

Fuente :Registro administrativo del Hospital “Dr. Jorge von Ahn”

2.9.9 Organigrama

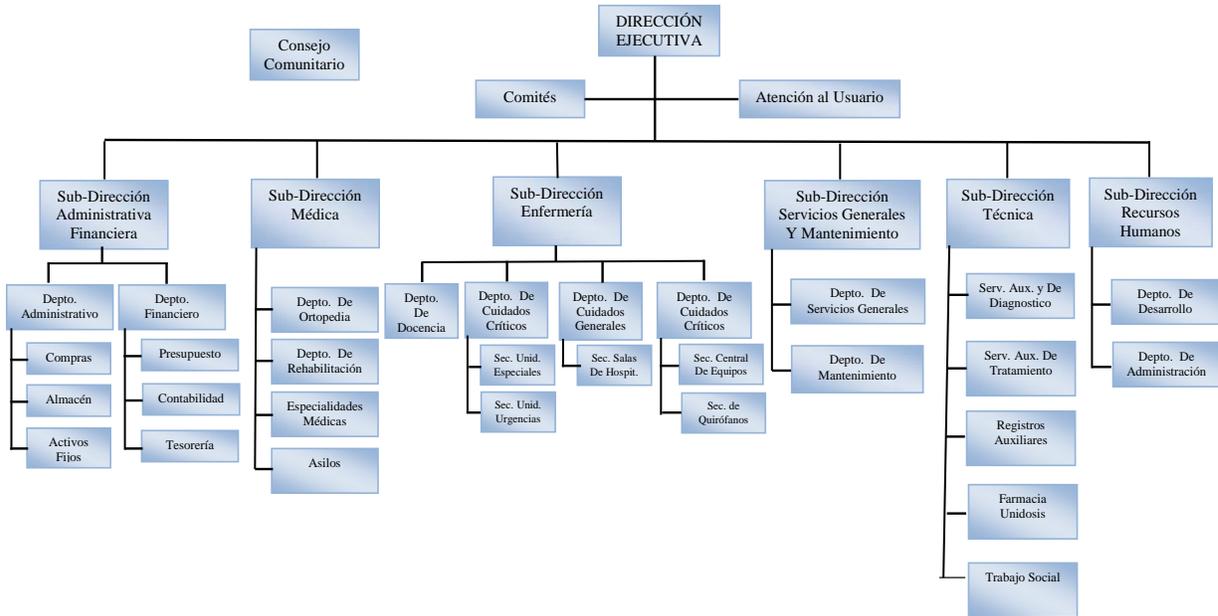
Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización. Representan las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización (Diccionario de la Lengua Española Vox, 1983: p.296).

Organigrama Sub-Dirección Administrativa Financiera



Fuente: Manual de Organizaciones y Funciones de Hospitales –MSPAS- abril, 2011

**ORGANIGRAMA
HOSPITAL NACIONAL DE ORTOPEDIA Y REHABILITACIÓN
“DR. JORGE VON AHN”**



Fuente: Manual de Organizaciones y Funciones de Hospitales –MSPAS- abril, 2011

Capítulo 3

Marco Metodológico

La investigación se sustenta en la teoría funcionalista, la cual se aplica, por su enfoque pragmático, empírico y ejerce una función social.

3.1 Tipo de investigación

Mixta

3.2 Objetivos

Objetivo general

Describir el efecto de la comunicación motivacional en el desempeño laboral del personal del área administrativa del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación “Dr. Jorge von Ahn”.

Objetivos específicos

Determinar el tipo de comunicación motivacional que reciben los colaboradores del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación por parte de sus supervisores o jefes.

Evaluar el efecto de la Comunicación motivacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación “Dr. Jorge von Ahn”

3.3 Técnica

Recopilación bibliográfica documental, información por internet y encuesta dirigida.

3.4 Instrumento

Fichas bibliográficas, de resumen y un cuestionario conteniendo 14 preguntas abiertas y cerradas.

3.5 Población

Personal que labora en el Hospital Nacional de Ortopedia, que comprende 298 trabajadores entre ellos mujeres y hombres, de distinto nivel jerárquico, estratos sociales y disciplinas.

3.6 Muestra

El escritor (Ander 2003: pp. 356, 368 - 369) define que muestra es *“la parte o función representativa de un conjunto de un todo, población o universo, que ha sido obtenida con el fin de representar ciertas características del mismo lo más aproximadamente posible”*. Y para el efecto de esta investigación se aplicó el tipo de muestreo intencional que según Ander *“supone o exige un cierto conocimiento del universo objeto de estudio; su técnica consiste intencionadamente y no al azar algunas características que él considera típicas o representativas del fenómeno que se va a estudiar”*.

No se basa en una teoría matemático-estadística, sino que depende del juicio, intención u opinión del investigador”. El autor (Tamayo, 1991: p. 87) coincide que en el tipo de muestreo intencionado “el investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos, lo cual exige previo conocimiento de la población que se investiga para determinar los elementos representativos del fenómeno que se estudia”.

Se procedió a encuestar a todos los trabajadores del área administrativa, para hacer una comparación se eligió aleatoriamente a 28 enfermeros del área de encamamiento y 10 médicos de Consulta Externa (número de encuestados se

realizó tomando un 20% de la población total de cada grupo y respetando la distribución por estratos); con los datos obtenidos se verificará si existen diferencias entre los tres grupos.

3.7 Procedimiento

- ✓ Por medio de la observación se eligió el tema de estudio, enfocado en la comunicación motivacional y su efecto en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación “Dr. Jorge von Ahn”.
- ✓ Se realizó una investigación bibliográfica y documental en la biblioteca de la Universidad de San Carlos de Guatemala, de la Escuela de Ciencias de la Comunicación “Flavio Herrera” de la Universidad de San Carlos de Guatemala, bibliotecas de las universidades privadas de la ciudad de Guatemala y en sitios de Internet
- ✓ Se procedió a elaborar un cuestionario conteniendo 14 preguntas abiertas y cerradas que permitieron describir la comunicación motivacional del personal que labora en el área administrativa del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación “Dr. Jorge von Ahn” y su impacto en el desempeño laboral.
- ✓ Para evaluar la efectividad de dicho cuestionario, se realizó una prueba piloto con 5 personas que laboran en la empresa Cofiño Stahl, para saber si las preguntas miden o no los objetivos.
- ✓ El cuestionario en mención se encuentra estructurado en tres partes: en la primera parte una breve introducción explicando al encuestado el objetivo académico de la investigación, los temas a tratar, la confidencialidad de la información proporcionada y las instrucciones de llenado

En la segunda parte una matriz con los datos demográficos de la población encuestada, conteniendo las variables: género, edad, nivel de educación,

puesto que desempeña (anterior y actual), tiempo de laborar en la institución, salario (anterior y actual).

En la tercera parte el contenido de las preguntas que permitan medir el grado de motivación del empleado hacia su entorno laboral.

- ✓ Una vez elaborado el cuestionario, se solicitó el permiso correspondiente a las autoridades de la institución objeto de estudio para iniciar el trabajo de campo y encuestar al personal administrativo, médico y enfermería.
- ✓ Se hizo entrega del cuestionario al personal y se dieron las indicaciones concernientes al llenado del mismo.
- ✓ Se eligieron al azar 28 trabajadores del personal de Enfermería, que labora en los encamamientos y 10 del personal médico, a quienes se les pasó el mismo cuestionario para determinar su nivel de motivación y realizar una comparación con el personal administrativo.
- ✓ Luego de haber sido llenado y entregado el cuestionario, se procedió a conocer los resultados mediante el procesamiento de datos y análisis de resultado de tipo cualitativo y cuantitativo, empleando tablas, gráficas estadísticas precisas y la respectiva descripción de los resultados obtenidos en la encuesta.
- ✓ Se proporcionaron las recomendaciones que permitirán mejorar la comunicación motivacional, de los colaboradores del área administrativa de la institución objeto de estudio.
- ✓ Finalmente se gestionará el permiso ante las autoridades para realizar una presentación del informe final del estudio en el hospital, donde se dará a conocer a los encuestados y jefes de servicio, cómo están y que pueden hacer para mejorar.

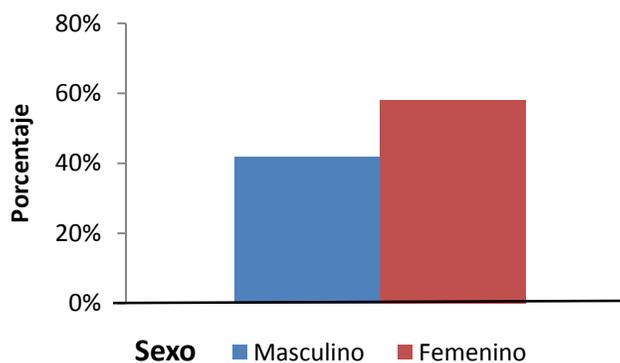
Capítulo 4
Presentación y análisis de resultados
Personal Administrativo

4.1 Datos demográficos

Tabla No. 1
Distribución por sexo del personal administrativo del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	08	42
Femenino	11	58
Total	19	100

Figura No. 1
Distribución por sexo del personal administrativo del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

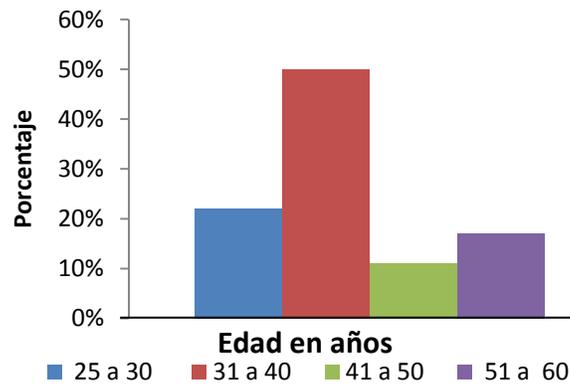


58% del personal administrativo encuestado representa al género femenino y 42% al masculino.

Tabla No. 2
Distribución por edad del personal administrativo del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Edad(años)	Frecuencia	Porcentaje
25 a 30	05	22
31 a 40	09	50
41 a 50	02	11
51 a 60	03	17
Total	19	100

Figura No. 2
Distribución por edad del personal administrativo del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

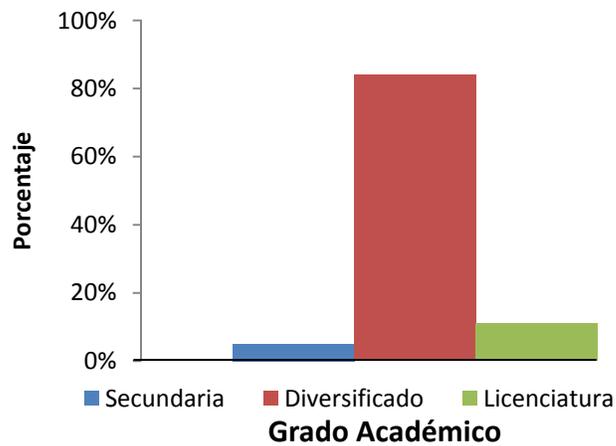


50% de los encuestados comprenden la edad de 31 a 40 años, 22% tienen entre 25 a 30, 17% están en el rango de 51 a 60 y el 11% de 41 a 50 años de edad. La mediana de edad es de 37 años, con un rango de 25 a 60 años.

Tabla No. 3
Distribución por nivel de estudios del personal administrativo del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Estudios	Frecuencia	Porcentaje
Secundaria	01	05
Diversificado	16	84
Licenciatura	02	11
Total	19	100

Figura No. 3
Distribución por nivel de estudios del personal administrativo del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

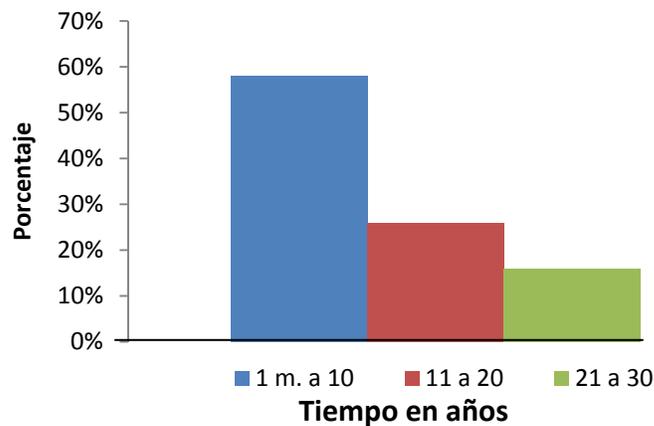


84% del personal administrativo manifiesta haber cursado diversificado, 11% tienen un grado de Licenciatura y 5% ha cursado únicamente la secundaria.

Tabla No. 4
Distribución por tiempo de labores del personal administrativo del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Tiempo laborado (Años)	Frecuencia	Porcentaje
0.1 a 10	11	58
11 a 20	05	26
21 a 30	03	16
Total	19	100

Figura No. 4
Distribución por tiempo de labores del personal administrativo del
Hospital “Dr. Jorge Von Ahn”, Guatemala, 2013

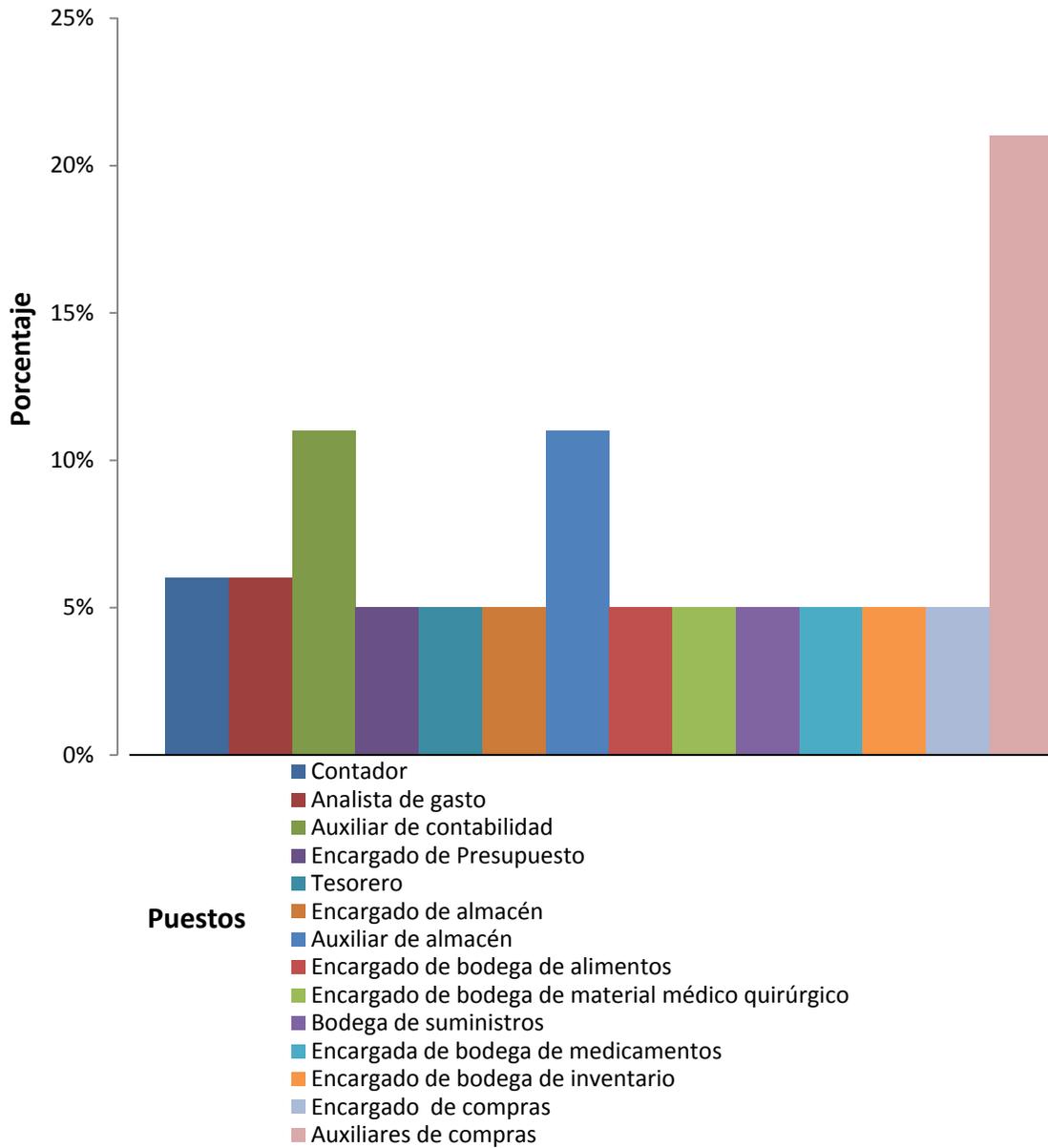


58% del personal encuestado manifiesta tener de 10 años o menos tiempo de trabajar en la Institución, 26% tiene de 11 a 20 y 16% de 21 a 30 años. El promedio de años laborados en la población es de 11 años.

Tabla No. 5
Distribución de puestos del personal administrativo del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Puestos	Frecuencia	Porcentaje
Contador	01	06
Analista de gasto	01	06
Auxiliar de contabilidad	02	11
Encargado de Presupuesto	01	05
Tesorero	01	05
Encargado de almacén	01	05
Auxiliar de almacén	02	11
Encargado de bodega de alimentos	01	05
Encargado de bodega de material médico quirúrgico	01	05
Bodega de suministros	01	05
Encargada de bodega de medicamentos	01	05
Encargado de bodega de inventario	01	05
Encargado de compras	01	05
Auxiliares de compras	04	21
Total	19	100

Figura No. 5
Distribución de puestos del personal administrativo del
Hospital “Dr. Jorge Von Ahn”, Guatemala, 2013



36% del personal administrativo labora en el Almacén, comenzando por el jefe de almacén, 2 auxiliares de almacén, 1 encargado de bodega de material médico quirúrgico, 1 encargado de bodega de medicamentos, 1 encargado de bodega de alimentos, 1 encargado de bodega de suministros. 23% representa al personal de contabilidad entre ellos la contadora, 1 analista de gasto y 2 auxiliares de contabilidad. El tesorero que conforma un 5%, la encargada de Presupuesto un 5%. El 26% representa al departamento de compras y la encargada de inventario que representa el 5%.

Tabla No. 6
Distribución de salarios, cargo, retribución y nivel de satisfacción del personal administrativo del Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Cargo	Salario actual Q.	Salario anterior Q.	El salario que recibe retribuye el esfuerzo que realiza para la institución	Se siente orgulloso de Trabajar en la institución
Contador	3,500.00	No respondió	No retribuye	A veces
Analista de gasto	5,804.45	No respondió	Justo	Siempre
Auxiliar de compras	2,500.00	No respondió	No retribuye	Siempre
Auxiliar de contabilidad	4,260.00	No respondió	No retribuye	Siempre
Encargado de Presupuesto	2,300.00	2,300.00	No retribuye	Siempre
Tesorero	4,000.00	No respondió	No retribuye	Siempre
Auxiliar de contabilidad	3,000.00	3,000.00	No retribuye	A veces
Encargado de almacén	2,500.00	No respondió	No retribuye	Siempre
Auxiliar de compras	2,800.00	2,500.00	No retribuye	Siempre
Auxiliar de compras	2,600.00	2,600.00	No retribuye	Siempre
Encargado de bodega de alimentos	3,000.00	No respondió	No sé	Siempre
Auxiliar de almacén	2,976.50	No respondió	No retribuye	No respondió
Auxiliar de almacén	3,758.80	No respondió	No retribuye	A veces
Encargado de bodega de material médico quirúrgico	3,400.00	3,007.00	No retribuye	Siempre
Encargado Bodega de suministros	3,000.00	3,000.00	No retribuye	Siempre
Encargada de bodega de medicamentos	3,613.38	No respondió	No quiero responder	Siempre
Encargado de bodega de inventario	3,997.20	3,997.20	No retribuye	Siempre
Encargado de compras	2,700.00	2,700.00	No retribuye	Siempre
Auxiliar de compras	2,600.00	No respondió	No retribuye	Siempre

Tabla No. 7
Distribución de salario actual vrs. Salario anterior del personal administrativo del Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Cargo	Salario actual Q.	Salario anterior Q.
Contador	3,500.00	No respondió
Analista de gasto	5,804.45	No respondió
Auxiliar de compras	2,500.00	No respondió
Auxiliar de contabilidad	4,260.00	No respondió
Encargado de Presupuesto	2,300.00	2,300.00
Tesorero	4,000.00	No respondió
Auxiliar de contabilidad	3,000.00	3,000.00
Encargado de almacén	2,500.00	No respondió
Auxiliar de compras	2,800.00	2,500.00
Auxiliar de compras	2,600.00	2,600.00
Encargado de bodega de alimentos	3,000.00	No respondió
Auxiliar de almacén	2,976.50	No respondió
Auxiliar de almacén	3,758.80	No respondió
Encargado de bodega de material médico quirúrgico	3,400.00	3,007.00
Encargado Bodega de suministros	3,000.00	3,000.00
Encargada de bodega de medicamentos	3,613.38	No respondió
Encargado de bodega de inventario	3,997.20	3,997.20
Encargado de compras	2,700.00	2,700.00
Auxiliar de compras	2,600.00	No respondió

Salario actual promedio Q. 3,279.49; Salario anterior promedio Q. 2,888.025; diferencia promedio entre el sueldo anterior y el actual Q. 391.46 *considerar que la tasa de respuesta a la pregunta de salario anterior fue del 43% (08/19)

Tabla No. 8
Distribución de salario actual vrs. salario anterior y retribución del personal administrativo del Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Cargo	Salario actual Q.	Salario anterior Q.	El salario que recibe retribuye el esfuerzo que realiza para la institución
Contador	3,500.00	No respondió	No retribuye
Analista de gasto	5,804.45	No respondió	Justo
Auxiliar de compras	2,500.00	No respondió	No respondió
Auxiliar de contabilidad	4,260.00	No respondió	No retribuye
Encargado de Presupuesto	2,300.00	2,300.00	No retribuye
Tesorero	4,000.00	No respondió	No retribuye
Auxiliar de contabilidad	3,000.00	3,000.00	No retribuye
Encargado de almacén	2,500.00	No respondió	No retribuye
Auxiliar de compras	2,800.00	2,500.00	No retribuye
Auxiliar de compras	2,600.00	2,600.00	No retribuye
Encargado de bodega de alimentos	3,000.00	No respondió	No sé
Auxiliar de almacén	2,976.50	No respondió	No retribuye
Auxiliar de almacén	3,758.80	No respondió	No retribuye
Encargado de bodega de material médico quirúrgico	3,400.00	3,007.00	No retribuye
Encargado Bodega de suministros	3,000.00	3,000.00	No retribuye
Encargada de bodega de medicamentos	3,613.38	No respondió	No quiero responder
Encargado de bodega de inventario	3,997.20	3,997.20	No retribuye
Encargado de compras	2,700.00	2,700.00	No retribuye
Auxiliar de compras	2,600.00	No respondió	No retribuye

5% considera que el salario retribuye el esfuerzo realizado, 79% considera que su salario no retribuye el esfuerzo realizado; 16% no respondió.

Tabla No. 9
Distribución de salario actual y nivel de satisfacción del personal administrativo
del Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

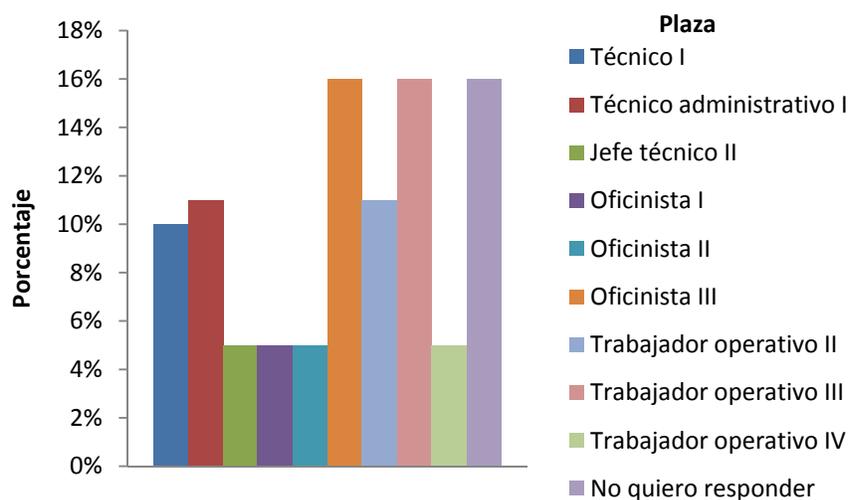
Cargo	Salario actual Q.	Se siente orgulloso de Trabajar en la institución
Contador	3,500.00	A veces
Analista de gasto	5,804.45	Siempre
Auxiliar de compras	2,500.00	Siempre
Auxiliar de contabilidad	4,260.00	Siempre
Encargado de Presupuesto	2,300.00	Siempre
Tesorero	4,000.00	Siempre
Auxiliar de contabilidad	3,000.00	A veces
Encargado de almacén	2,500.00	Siempre
Auxiliar de compras	2,800.00	Siempre
Auxiliar de compras	2,600.00	Siempre
Encargado de bodega de alimentos	3,000.00	Siempre
Auxiliar de almacén	2,976.50	No respondió
Auxiliar de almacén	3,758.80	A veces
Encargado de bodega de material médico quirúrgico	3,400.00	Siempre
Encargado Bodega de suministros	3,000.00	Siempre
Encargada de bodega de medicamentos	3,613.38	Siempre
Encargado de bodega de inventario	3,997.20	Siempre
Encargado de compras	2,700.00	Siempre
Auxiliar de compras	2,600.00	Siempre

79% de los encuestados manifiestan que se sienten orgullosos de trabajar en la institución, 16% indica que a veces se sienten orgullosos y 5% no emitió respuesta.

Tabla No. 10
Distribución de plazas del personal administrativo del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Plaza	Frecuencia	Porcentaje
Técnico I	02	10
Técnico administrativo I	02	11
Jefe técnico II	01	05
Oficinista I	01	05
Oficinista II	01	05
Oficinista III	03	16
Trabajador operativo II	02	11
Trabajador operativo III	03	16
Trabajador operativo IV	01	05
No quiero responder	03	16
Total	19	100

Figura No. 6
Distribución de plazas del personal administrativo del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013



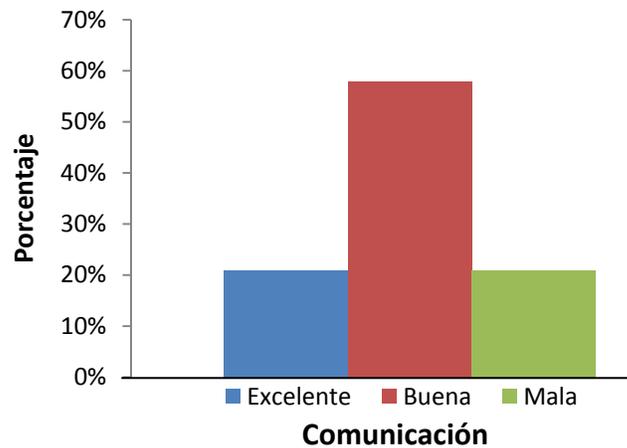
De los 19 encuestados 26% manifiesta que tienen plaza de técnico (I, administrativo y jefe), 26% la plaza de oficinista (I,II y III), 32% Trabajador operativo (II,III y IV), 16% prefirió no responder.

Comunicación motivacional 4.2

Tabla No. 11
Comunicación entre jefe y personal administrativo del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Comunicación	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	04	21
Buena	11	58
Mala	04	21
Total	19	100

Figura No. 7
Comunicación entre jefe y personal administrativo del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

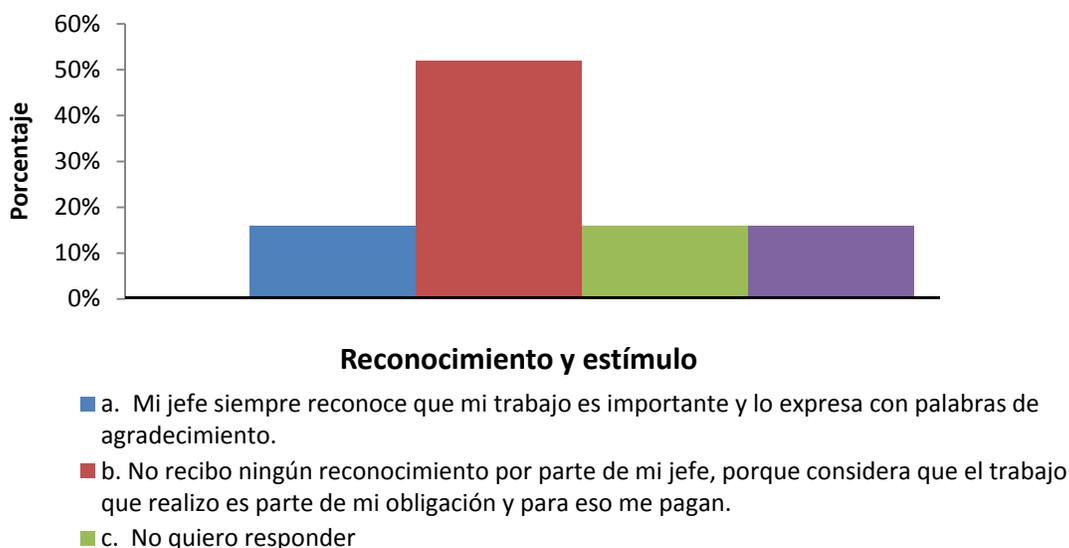


79% del personal administrativo del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación “Dr. Jorge von Ahn”, califica como buena y excelente la comunicación con su jefe, aunque un 21% la indica que la comunicación con su jefe es mala, porque su jefe inmediato todo lo pide a gritos. Es importante indicar que las personas que señalaron como mala la comunicación con su jefe, son los que tienen un contacto directo con la Gerencia Administrativa Financiera.

Tabla No. 12
Reconocimiento y estímulo de los jefes hacia el personal administrativo del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Reconocimiento y estímulo	Frecuencia	Porcentaje
a) Mi jefe siempre reconoce que mi trabajo es importante y lo expresa con palabras de agradecimiento.	03	16
b) No recibo ningún reconocimiento por parte de mi jefe, porque considera que el trabajo que realizo es parte de mi obligación y para eso me pagan.	10	52
c) No quiero responder.	03	16
d) No sé.	03	16
Total	19	100

Figura No. 8
Reconocimiento y estímulo de los jefes hacia el personal administrativo del
Hospital “Dr. Jorge Von Ahn”, Guatemala, 2013

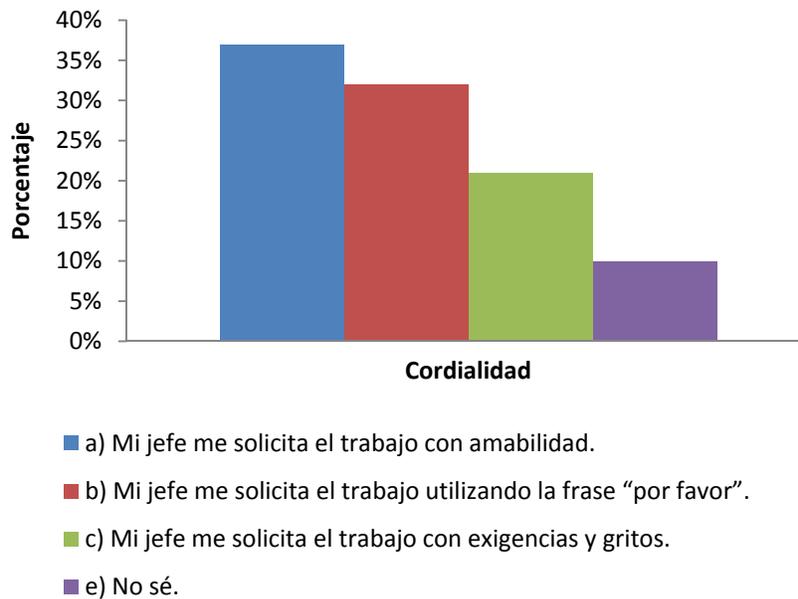


79% indica que la comunicación con su jefe es buena o excelente, 52% del personal administrativo afirma que no recibe ningún reconocimiento de su jefe ya que considera que las actividades que desarrolla son parte de su trabajo y para eso les pagan. 16% manifiesta que su jefe siempre reconoce su trabajo y 32% se abstuvo de responder.

Tabla No. 13
Cordialidad de los jefes al solicitar las tareas al personal administrativo del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Cordialidad	Frecuencia	Porcentaje
a) Mi jefe me solicita el trabajo con amabilidad.	07	37
b) Mi jefe me solicita el trabajo utilizando la frase “por favor”.	06	32
c) Mi jefe me solicita el trabajo con exigencias y gritos.	04	21
e) No sé.	02	10
Total	19	100

Figura No. 9
Cordialidad de los jefes al solicitar las tareas al personal administrativo del
Hospital “Dr. Jorge Von Ahn”, Guatemala, 2013

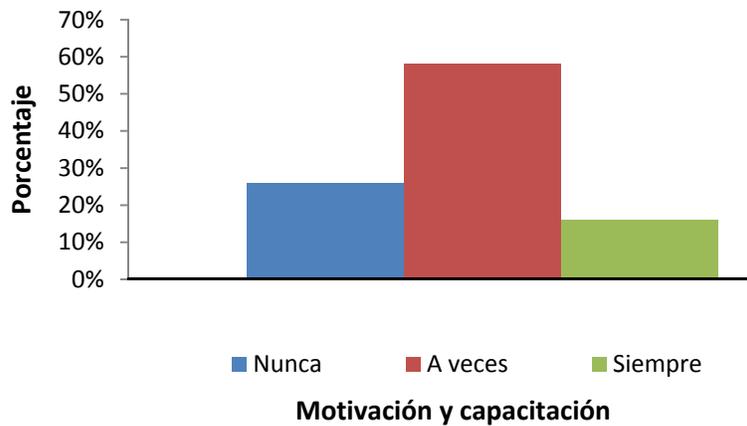


El 69 % de las personas que trabajan en el área administrativa argumentan que el jefe le solicita las tareas a realizar de una forma amable utilizando la frase “por favor”, 21% afirma recibir las solicitudes con exigencias y gritos y 10% se abstuvo de responder esta pregunta.

Tabla No. 14
Motivación de la institución para que el personal administrativo se capacite.
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Motivación y capacitación	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	05	26
A veces	11	58
Siempre	03	16
Total	19	100

Figura No. 10
Motivación de la institución para que el personal administrativo se capacite.
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013



En el área administrativa existe un 58% de personas que afirman que a veces en la institución se les motiva a capacitarse, 16% indica que siempre les motivan, 26% dice que la Institución nunca le ha motivado a capacitarse.

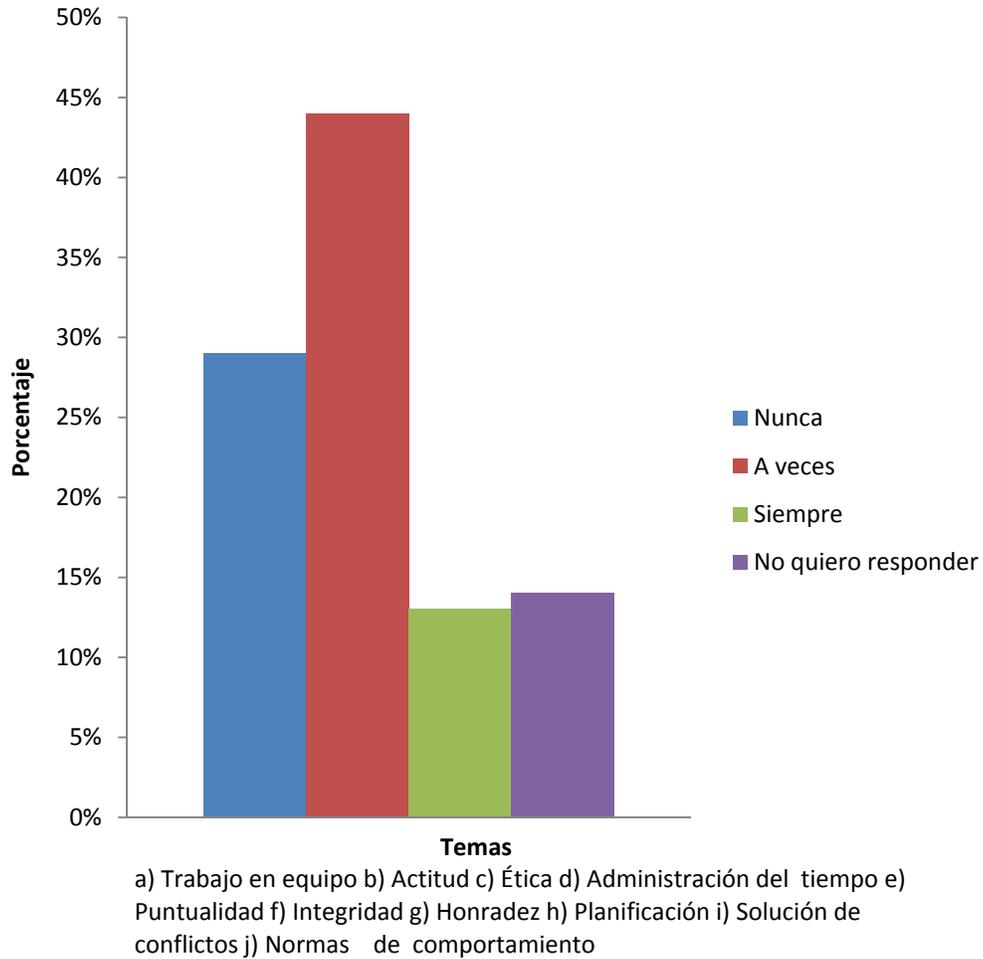
Tabla No. 15
Temas recibidos por el personal administrativo del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Temas	Nunca	A veces	Siempre	No quiero responder	Total
a) Trabajo en equipo	03	13	01	02	19
b) Actitud	05	10	01	03	19
c) Ética	07	06	03	03	19
d) Administración del tiempo	06	08	02	03	19
e) Puntualidad	05	09	05	0	19
f) Integridad	05	08	02	04	19
g) Honradez	06	09	03	01	19
h) Planificación	06	06	02	05	19
i) Solución de conflictos	06	08	03	02	19
j) Normas de comportamiento	06	07	02	04	19

Tabla No. 16
Temas recibidos por el personal administrativo del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Total	Nunca	A veces	Siempre	No quiero responder
Temas	29%	44%	13%	14%

Figura No. 11
Temas recibidos por el personal administrativo del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

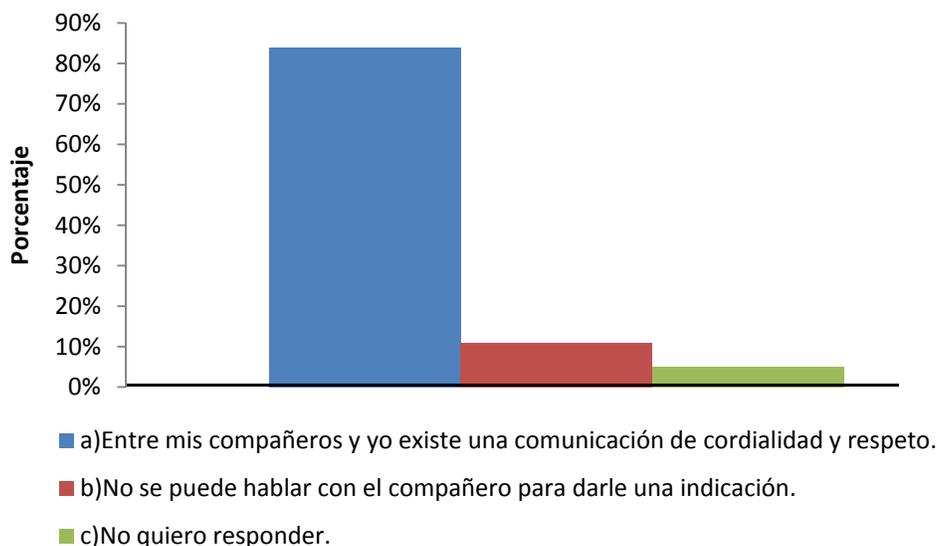


57% de los temas mencionados son conocidos por el personal, pues afirman que siempre o casi siempre la institución les ha capacitado referente a ellos, 29% de los temas son desconocidos por algunos colaboradores en un 14% no se conoce respuesta.

Tabla No. 17
Comunicación entre compañeros del personal administrativo del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Comunicación entre compañeros	Frecuencia	Porcentaje
a) Entre mis compañeros y yo existe una comunicación de cordialidad y respeto.	16	84
b) No se puede hablar con el compañero para darle una indicación.	02	11
c) No quiero responder.	01	05
Total	19	100

Figura No. 12
Comunicación entre compañeros del personal administrativo del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

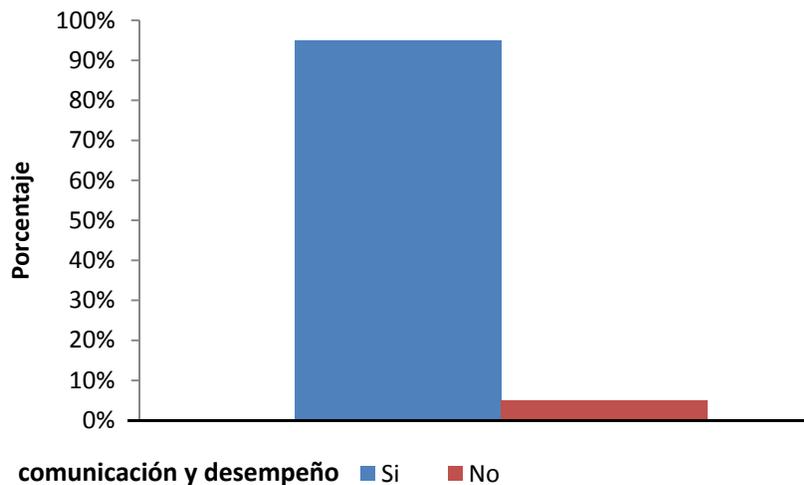


Aunque en su mayoría, el personal del área administrativa tiene una buena relación entre compañeros, ya que representan el 84%, 11% indica que no pueden hablar con su compañero de trabajo para alguna solicitud, 5% se abstuvo de responder.

Tabla No. 18
Comunicación y desempeño laboral del personal administrativo del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Comunicación y desempeño laboral	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	95
No	01	05
Total	19	100

Figura No. 13
Comunicación y desempeño laboral del personal administrativo del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

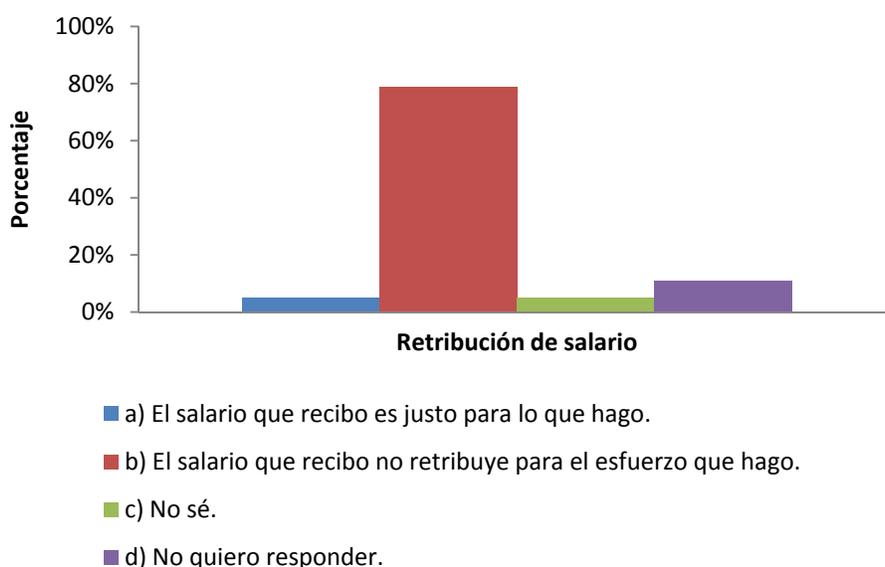


El 95% de los encuestados confirma que la comunicación motivacional es vital para el buen desempeño laboral, la mayoría expresó que dependiendo de la comunicación se puede trabajar en equipo y lograr las metas trazadas, 5% indicó que la comunicación motivacional no influye en su desempeño.

Tabla No. 19
Retribución de salario del personal administrativo del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Retribución de salario	Frecuencia	Porcentaje
a) El salario que recibo es justo para lo que hago.	01	05
b) El salario que recibo no retribuye para el esfuerzo que hago.	15	79
c) No sé.	01	05
d) No quiero responder	02	11
Total	19100	

Figura No. 14
Retribución de salario del personal administrativo del
Hospital “Dr. Jorge Von Ahn”, Guatemala, 2013



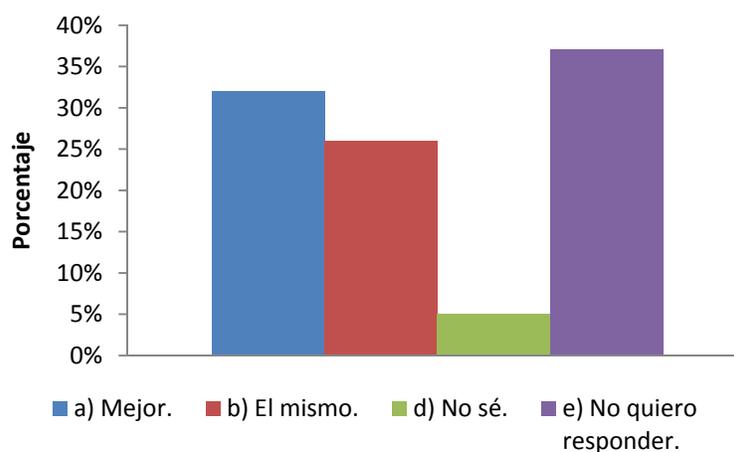
Un 79% del personal encuestado menciona que el salario que recibe no retribuye para el esfuerzo que hace, 16% se abstuvo a responder y 5% indica que su salario es justo para lo que realiza.

4.3 Efectos de la comunicación motivacional

Tabla No. 20
Rendimiento laboral del personal administrativo al recibir felicitaciones
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Rendimiento laboral al recibir felicitaciones	Frecuencia	Porcentaje
a) Mejor.	06	32
b) El mismo.	05	26
d) No sé.	01	05
e) No quiero responder	07	37
Total	19	100

Figura No. 15
Rendimiento laboral del personal administrativo al recibir felicitaciones.
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

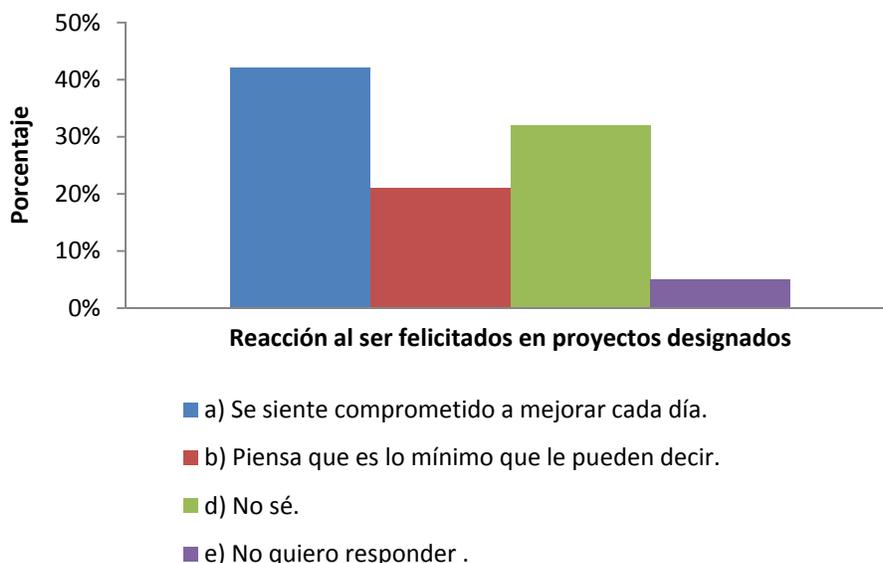


Es importante resaltar que 37% de los encuestados se abstuvo de responder esta pregunta, aunque de los que respondieron un 32% menciona que su rendimiento es mejor cuando lo felicitan, un 26% mencionó que no influye en su rendimiento laboral y 5% dijo no saber.

Tabla No. 21
Reacción del personal administrativo al recibir felicitaciones por un proyecto designado. Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Reacción al ser felicitados en proyectos designados	Frecuencia	Porcentaje
a) Se siente comprometido a mejorar cada día.	08	42
b) Piensa que es lo mínimo que le pueden decir.	04	21
d) No sé	06	32
e) No quiero responder	01	05
Total	19	100

Figura No. 16
Reacción del personal administrativo al recibir felicitaciones por un proyecto designado. Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

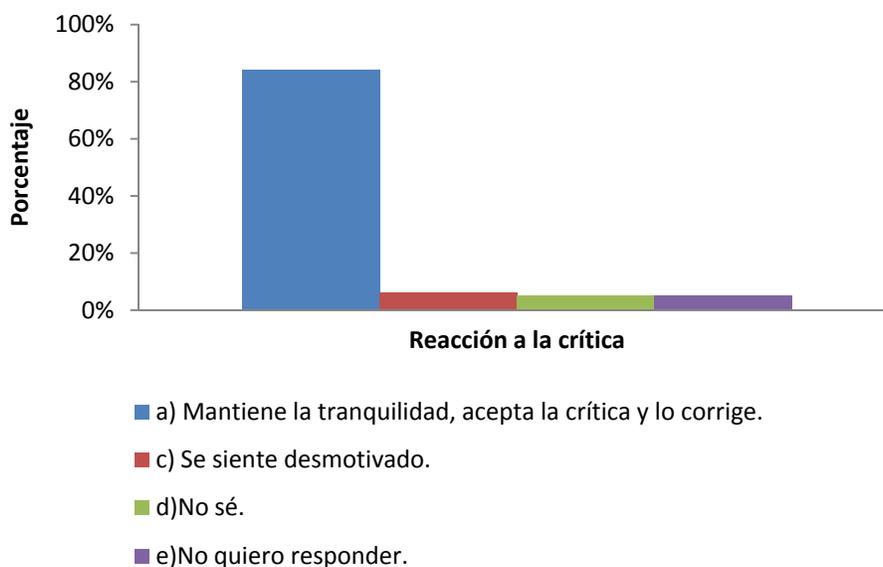


42% del personal administrativo afirma que al felicitarles sobre algún proyecto que le designan se siente comprometido a mejorar en su trabajo, 21% menciona que es lo mínimo que le pueden decir y 37% no quiso responder.

Tabla No. 22
Reacción del personal administrativo cuando le critican por un proyecto.
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Reacción a la crítica	Frecuencia	Porcentaje
a) Mantiene la tranquilidad, acepta la crítica y lo corrige.	16	84
c) Se siente desmotivado.	01	06
d) No sé.	01	05
e) No quiero responder.	01	05
Total	19	100

Figura No. 17
Reacción del personal administrativo cuando le critican por un proyecto.
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

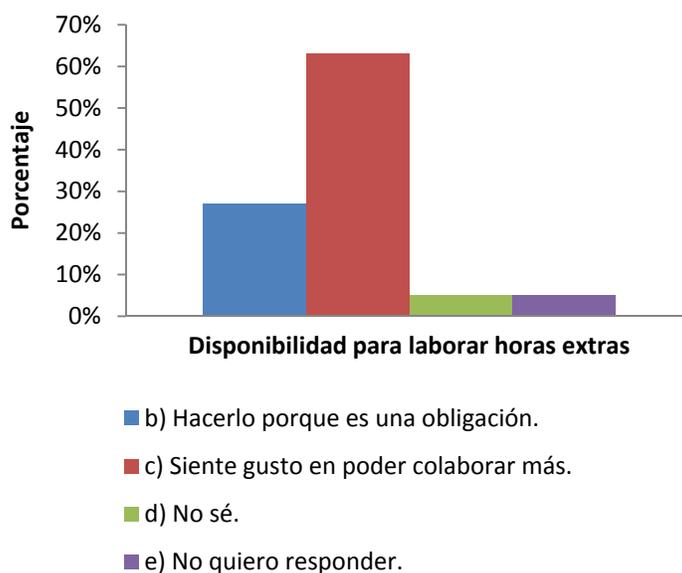


84% de los encuestados afirman que cuando les critican o corrigen en algún proyecto, mantienen la calma, aceptan la crítica y tratan de mejorar lo que no está bien. 6% menciona que se desmotiva al recibir la crítica o corrección de su jefe inmediato y 10% se abstuvo de responder.

Tabla No. 23
Disponibilidad para laborar horas extras del personal administrativo del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Disponibilidad para laborar horas extras	Frecuencia	Porcentaje
b) Hacerlo porque es una obligación.	05	27
c) Siente gusto en poder colaborar más.	12	63
d) No sé.	01	05
e) No quiero responder.	01	05
Total	19	100

Figura No. 18
Disponibilidad para laborar horas extras del personal administrativo del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

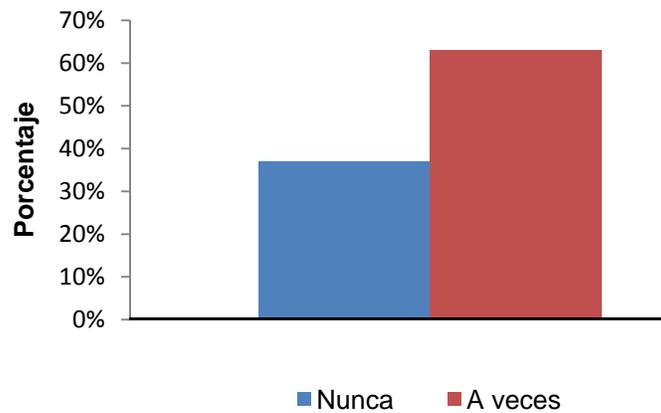


El 63% del personal administrativo siente gusto en colaborar más allá del horario establecido cuando se lo solicitan, 27% lo hace por obligación y 10% se abstuvo de responder.

Tabla No. 24
Personal administrativo que sus Ideas y opiniones son tomadas en cuenta
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Ideas y opiniones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	07	37
A veces	12	63
Total	19	100

Figura No. 19
Personal administrativo que sus Ideas y opiniones son tomadas en cuenta
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

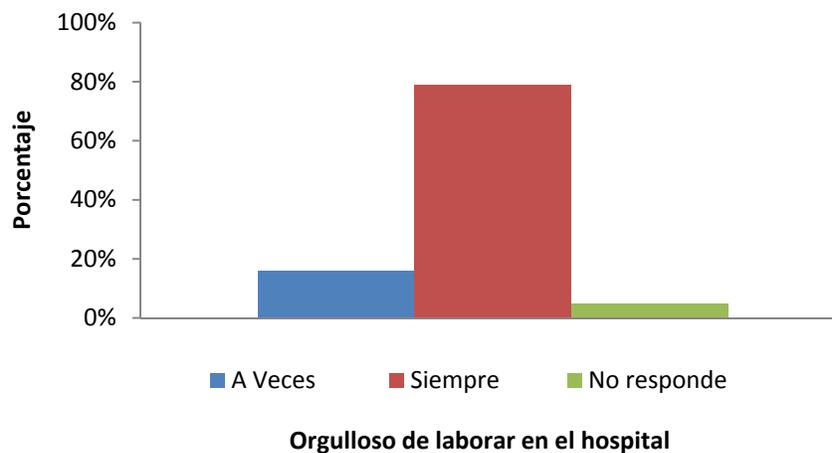


El 63% de encuestados indicó que algunas veces sus ideas y opiniones eran tomadas en cuenta, 37% manifestó que no eran tomadas en cuenta.

Tabla No. 25
Personal administrativo orgulloso de laborar en el
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Orgulloso de laborar en el hospital	Frecuencia	Porcentaje
A veces	03	16
Siempre	15	79
No quiero responder	01	05
Total	19	100

Figura No. 20
Personal administrativo orgulloso de laborar en el
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013



Aunque el 79% de personal administrativo encuestado opina que su salario no retribuye su trabajo, dice sentir orgullo de trabajar en el hospital y 16% manifestó sentirse orgulloso algunas veces, debido a que es una satisfacción ayudar a personas que lo necesitan. Indican que más que un trabajo, es una vocación, 5% no respondió.

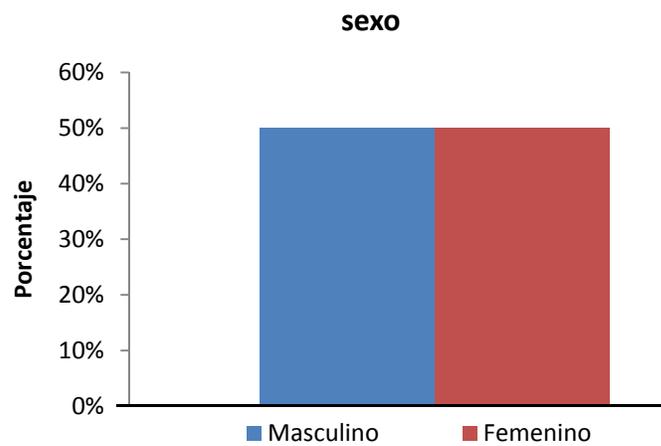
Personal Médico

4.1 Datos demográficos

Tabla No. 26
Distribución por sexo del personal médico del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	05	50
Femenino	05	50
Total	10	100

Figura No. 21
Distribución por sexo del personal médico del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

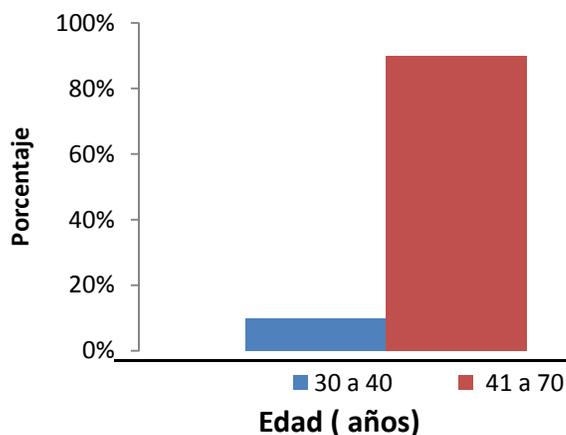


El 50% de los médicos encuestados representa al género masculino y 50% al género femenino.

Tabla No. 27
Distribución por edad del personal médico del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Edad (años)	Frecuencia	Porcentaje
30 a 40	01	10
41 a 70	09	90
Total	10	100

Figura No. 22
Distribución por edad del personal médico del
Hospital “Dr. Jorge Von Ahn”, Guatemala, 2013

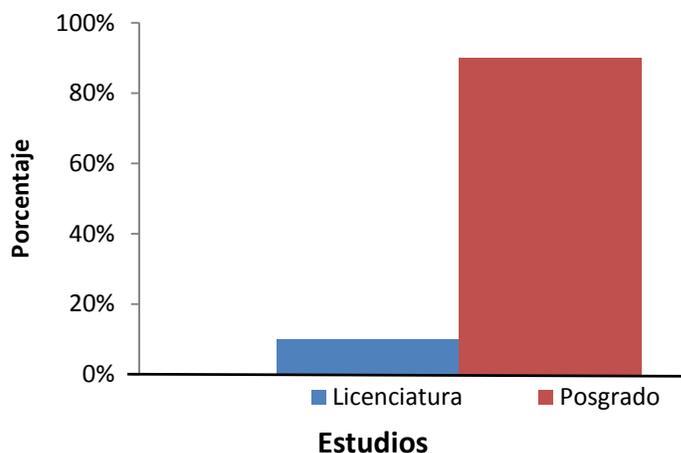


La edad comprendida de 30 a 40 años representa al 10% y de 41 a 70 años al 90%.La edad media de los médicos es de 53 años.

Tabla No. 28
Distribución por nivel de estudios del personal médico del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Estudios	Frecuencia	Porcentaje
Licenciatura	01	10
Posgrado	09	90
Total	10	100

Figura No. 23
Distribución por nivel de estudios del personal médico del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

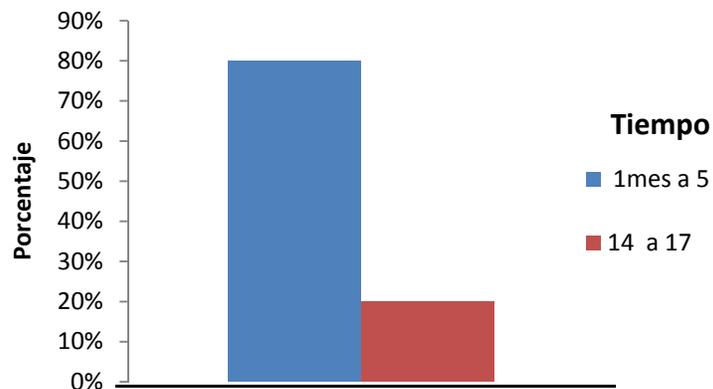


El 90% de los encuestados indica haber cursado el posgrado y 10% que aún se encuentra en el grado de licenciatura en medicina.

Tabla No. 29
Distribución por tiempo de labores del personal médico del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Tiempo en años	Frecuencia	Porcentaje
0.1 a 05	08	80
14 a 17	02	20
Total	10	100

Figura No. 24
Distribución por tiempo de labores del personal médico del
Hospital “Dr. Jorge Von Ahn”, Guatemala, 2013

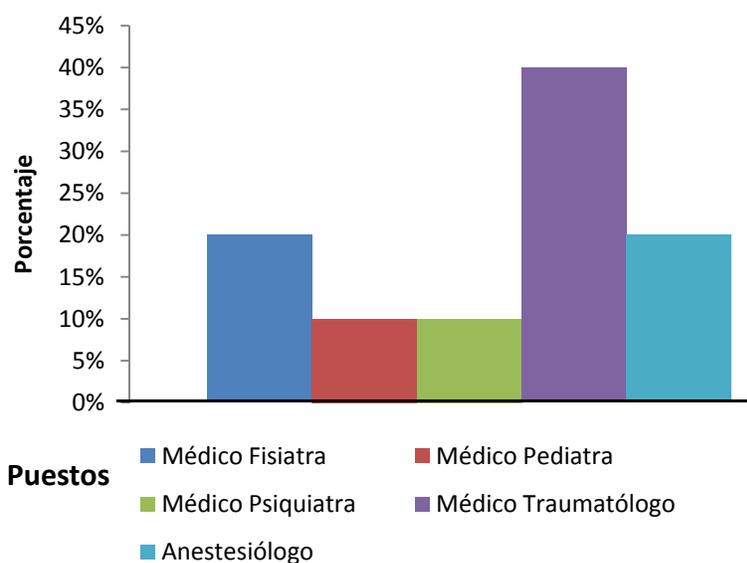


El 80% de los médicos encuestados manifiesta tener de 5 años o menos tiempo de laborar en la Institución y 20% dice tener de 14 a 17 años. El promedio de años laborado en el grupo de médicos es de 5 años.

Tabla No. 30
Distribución de puestos del personal médico del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Puestos Frecuencia	Porcentaje	
Médico fisiatra	02	20
Médico pediatra	01	10
Médico psiquiatra	01	10
Médico traumatólogo	04	40
Anestesiólogo	02	20
Total	10	100

Figura No. 25
Distribución de puestos del personal médico del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013



De los 10 médicos encuestados 40% son Traumatólogos, 20% fisiatras, 20% anestesiólogos, 10% pediatras y 10% psiquiatras.

Tabla No. 31
Distribución de salarios, cargo, retribución y nivel de satisfacción del personal
médico del Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Cargo	Salario actual Q.	Salario anterior Q.	El salario que recibe retribuye el esfuerzo que realiza para la institución	Frecuencia	Se siente orgulloso de Trabajar en la institución	Frecuencia
Médico fisiatra	5,000.00	4,000.00	Justo	02	A veces	02
Médico pediatra	4,232.00	4,232.00	Justo	01	A veces	01
Médico psiquiatra	13,252.00	11,315.00	Justo	01	Siempre	01
Médico traumatólogo	4,500.00		No retribuye	04	Siempre	03
		4,000.00			A veces	01
Anestesiólogo	8,600.00	8,600.00	No retribuye	02	A veces	02
Total				10		10

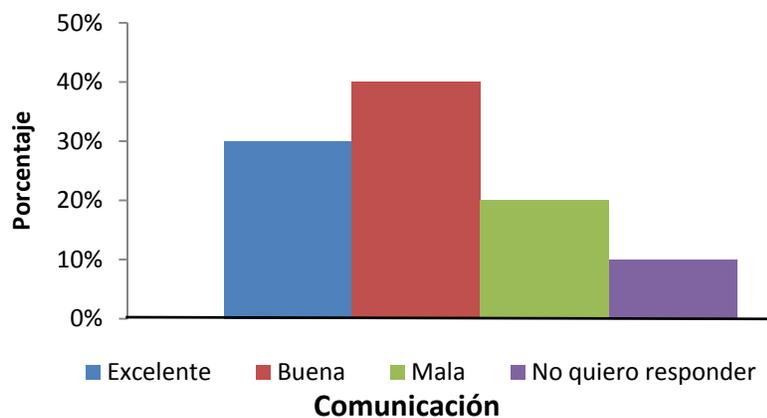
El salario previo promedio fue de Q. 3,214.70; el salario actual promedio es de Q. 3,558.40; la diferencia promedio entre el salario previo y actual fue de Q. 343.70. 60% indicó que el salario no retribuye el esfuerzo realizado en el trabajo y que a veces se siente orgulloso de trabajar en la institución. Los salarios varían de acuerdo a las horas que están contratados, la plaza, el cargo, renglón en el cual están presupuestados, las horas y el tiempo que tienen de laborar para la institución. El 100% del personal médico manifestó ocupar la plaza de profesional II, con 4 horas de trabajo.

4.2 Comunicación motivacional

Tabla No. 32
Comunicación entre jefe y personal médico del Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Comunicación	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	03	30
Buena	04	40
Mala	02	20
No quiero responder	01	10
Total	10	100

Figura No. 26
Comunicación entre jefe y personal médico del Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013



El 70% de los encuestados manifiesta que la comunicación con su jefe es buena y excelente, 20% indica que la comunicación es mala porque no hay comunicación directa con su jefe y 10% se abstuvo de responder.

Tabla No. 33
Reconocimiento y estímulo de los jefes hacia el personal médico del Hospital
“Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Reconocimiento y estímulo	Frecuencia	Porcentaje
a) Mi jefe siempre reconoce que mi trabajo es importante y lo expresa con palabras de agradecimiento.	04	40
b) No recibo ningún reconocimiento por parte de mi jefe, porque considera que el trabajo que realizo es parte de mi obligación y para eso me pagan.	04	40
d) No sé.	02	20
Total	10	100

Figura No. 27
Reconocimiento y estímulo de los jefes hacia el personal médico del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

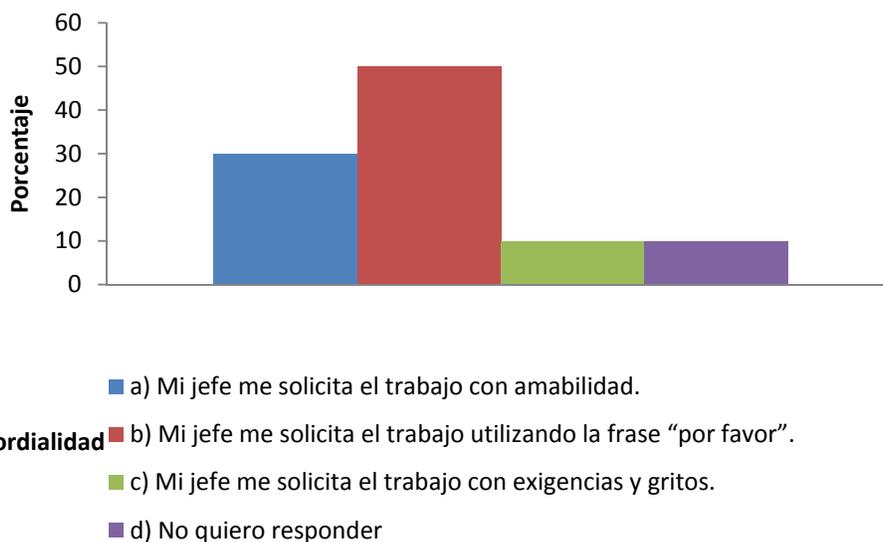


Aunque 70% reconoció que la comunicación con su jefe era excelente y buena, 40% manifiesta que su jefe agradece y reconoce que su trabajo es importante. 40% manifiesta que no recibe reconocimiento en su trabajo porque su jefe lo considera una obligación, 20% de los encuestados se mostró indiferente al responder que no sabía.

Tabla No. 34
Cordialidad de los jefes al solicitar las tareas al personal médico del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Cordialidad	Frecuencia	Porcentaje
a) Mi jefe me solicita el trabajo con amabilidad.	03	30
b) Mi jefe me solicita el trabajo utilizando la frase “por favor”.	05	50
c) Mi jefe me solicita el trabajo con exigencias y gritos.	01	10
d) No quiero responder	01	10
Total	10	100

Figura No. 28
Cordialidad de los jefes al solicitar las tareas al personal médico del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

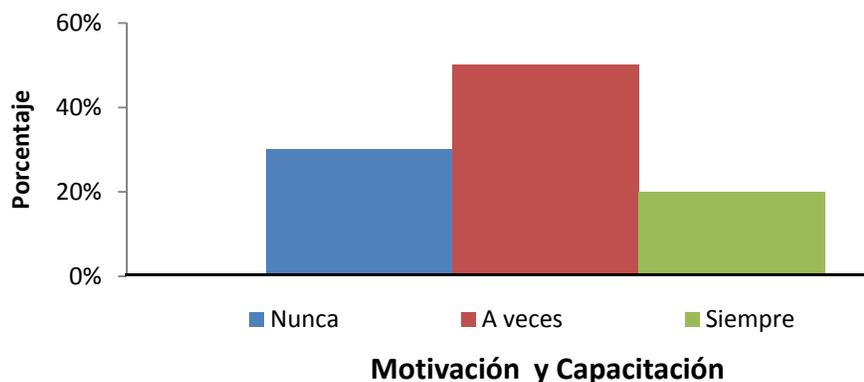


80% señala que su jefe solicita las tareas con cordialidad utilizando la frase “por favor”, 10% dice que su jefe le solicita las tareas con exigencias y gritos, 10% no respondió.

Tabla No. 35
Motivación de la institución para que el personal médico se capacite en el Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Motivación y Capacitación	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	03	30
A veces	05	50
Siempre	02	20
Total	10	100

Figura No. 29
Motivación de la institución para que el personal médico se capacite en el Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013



El 50% de los médicos encuestados manifestó que en algunas oportunidades la Institución les motivaba a capacitarse, 20% respondió que siempre son motivados a capacitarse y 30% afirmó que nunca eran motivados a capacitarse o bien que no se enteraban de las capacitaciones.

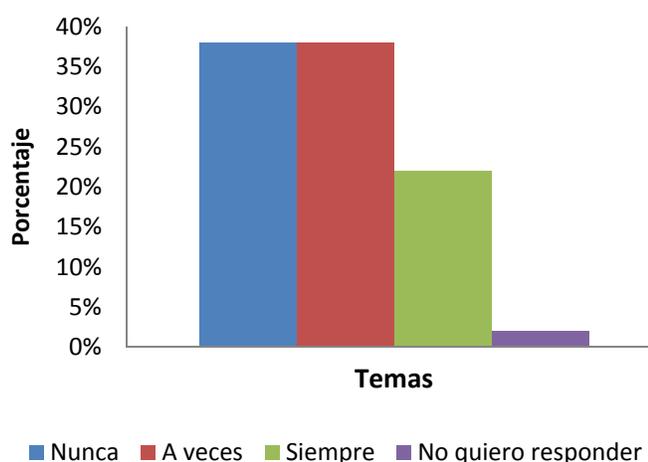
Tabla No. 36
Temas recibidos por el personal médico del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Tema	Nunca	A veces	Siempre	No quiero responder	Total
a) Trabajo en equipo	04	04	02	0	10
b) Actitud	04	02	02	02	10
c) Ética	04	03	03	0	10
d) Administración del tiempo	04	05	01	0	10
e) Puntualidad	03	04	03	0	10
f) Integridad	04	04	02	0	10
g) Honradez	04	04	02	0	10
h) Planificación	03	05	02	0	10
i) Solución de conflictos	04	04	02	0	10
j) Normas de Comportamiento	04	03	03	0	10

Tabla No. 37
Temas recibidos por el personal médico del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Total	Nunca	A veces	Siempre	No quiero responder
Temas	38%	38%	22%	02%

Figura No. 30
Temas recibidos por el personal médico del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

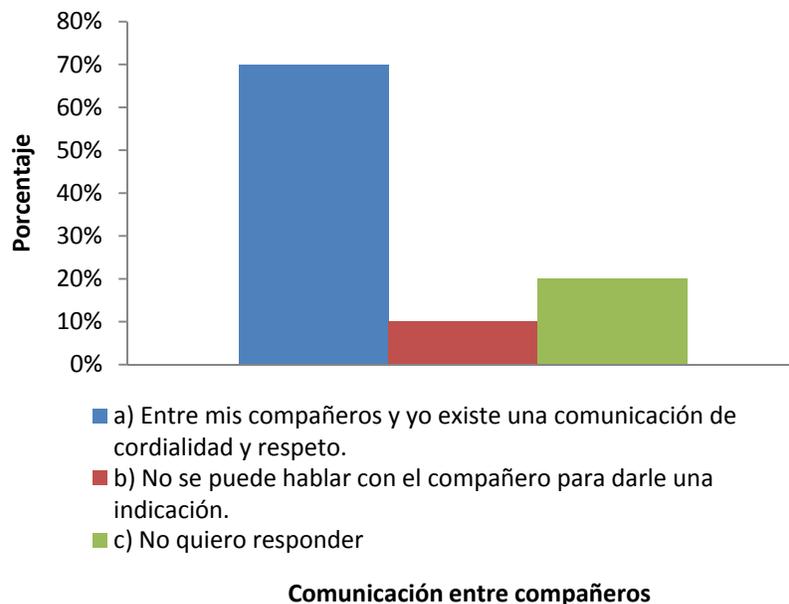


60% de los temas mencionados son conocidos por el personal médico, afirman que siempre o casi siempre la institución les ha capacitado referente a ellos, 38% de los temas nunca fueron impartidos, según indican, en un 2% no se conoce respuesta.

Tabla No. 38
Comunicación entre compañeros del personal médico del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Comunicación entre compañeros	Frecuencia	Porcentaje
a) Entre mis compañeros y yo existe una comunicación de cordialidad y respeto	07	70
b) No se puede hablar con el compañero para darle una indicación.	01	10
c) No quiero responder.	02	20
Total	10	100

Figura No. 31
Comunicación entre compañeros del personal médico del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

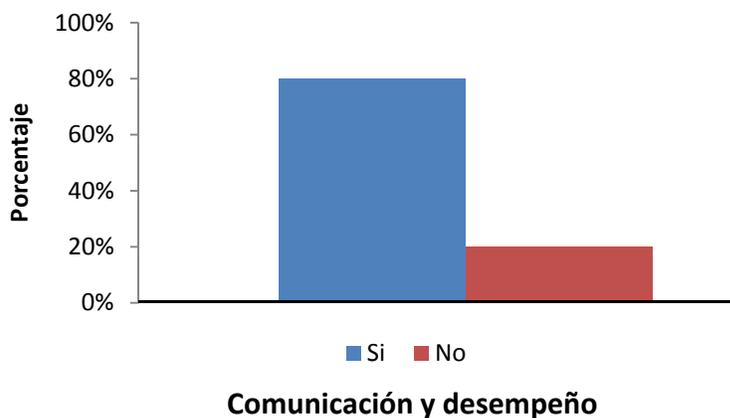


El 70% de los encuestados describió que la comunicación con sus compañeros de trabajo era de cordialidad, 10% indicó que no se puede hablar con el compañero y 20% no respondió.

Tabla No. 39
Comunicación y desempeño laboral del personal médico del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Comunicación y desempeño laboral	Frecuencia	Porcentaje
Si	08	80
No	02	20
Total	10	100

Figura No. 32
Comunicación y desempeño laboral del personal médico del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

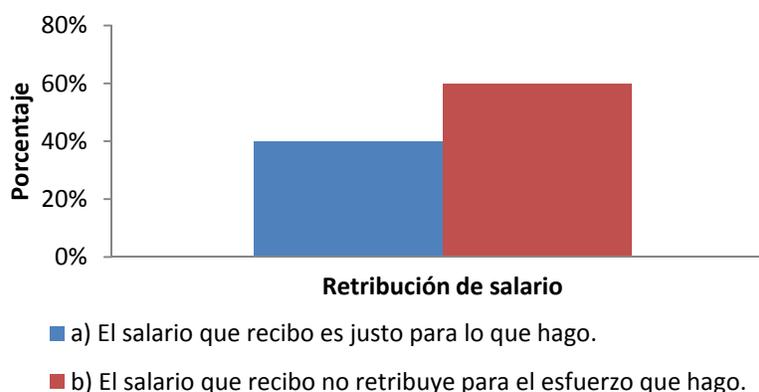


El 80% señaló que la comunicación en el trabajo es importante para el buen desempeño de las labores, debido a que se mantiene la armonía. Sin embargo; 20% indica que no es relevante.

Tabla No. 40
Retribución de salario del personal médico del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Retribución de salario	Frecuencia	Porcentaje
a) El salario que recibo es justo para lo que hago.	04	40
b) El salario que recibo no retribuye para el esfuerzo que hago.	06	60
Total	10	100

Figura No. 33
Retribución de salario del personal médico del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013



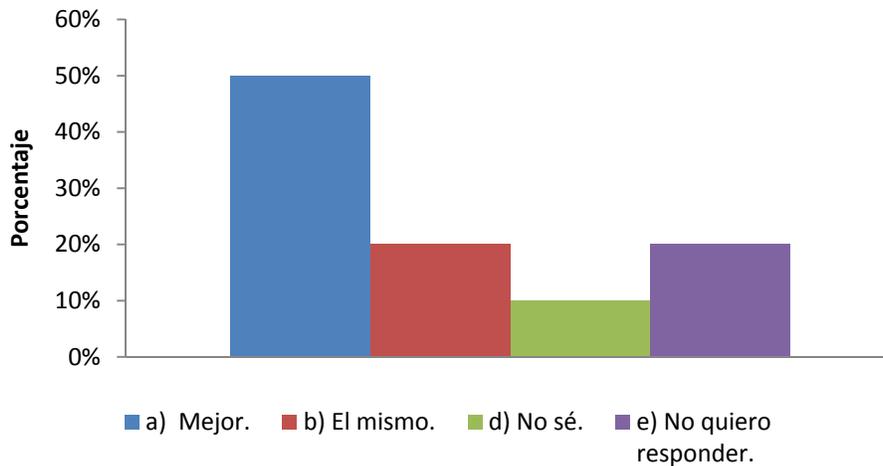
40% indica que el salario que recibe es justo para el trabajo que desarrolla y 60% manifiesta que no retribuye a sus esfuerzos.

4.3 Efectos de la comunicación motivacional

Tabla No. 41
Rendimiento laboral al ser felicitados por su jefe en el personal médico del Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Rendimiento laboral	Frecuencia	Porcentaje
a) Mejor.	05	50
b)El mismo	02	20
d) No sé.	01	10
e) No quiero responder	02	20
Total	10	100

Figura No. 34
Rendimiento laboral al ser felicitados por su jefe en el personal médico del Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013



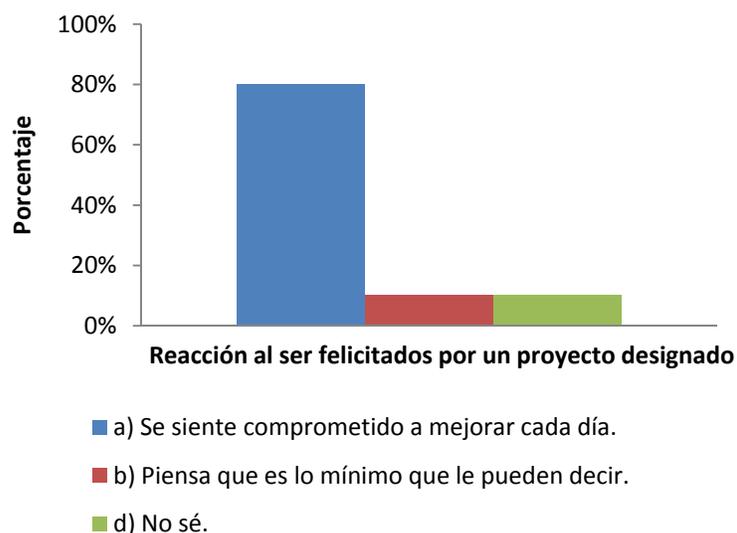
Rendimiento laboral al ser felicitados

El 50% del personal encuestado manifiesta que cuando le felicitan su rendimiento laboral es mejor. 20% respondió que su rendimiento era el mismo y 30% prefirió no emitir respuesta.

Tabla No. 42
Reacción del personal médico cuando le felicitan por un proyecto en el Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Reacción al ser felicitados por un proyectos designados	Frecuencia	Porcentaje
a) Se siente comprometido a mejorar cada día.	08	80
b) Piensa que es lo mínimo que le pueden decir.	01	10
d)No sé	01	10
Total	10	100

Figura No. 35
Reacción del personal médico cuando le felicitan por un proyecto en el Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

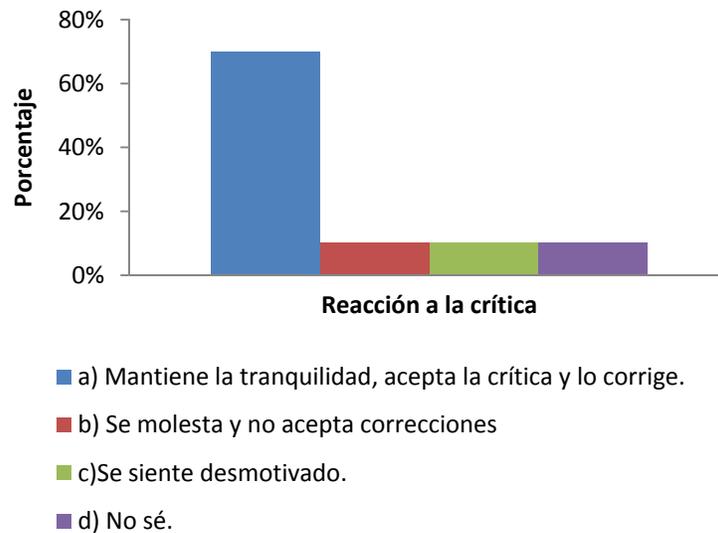


El 80% respondió que cuando le asignan un proyecto y le felicitan se sienten comprometidos a mejorar, 10% manifestó que es lo mínimo que le pueden decir y 10% indicó no saber.

Tabla No. 43
Reacción del personal médico cuando le critican por un proyecto en el Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Reacción a la crítica	Frecuencia	Porcentaje
a) Mantiene la tranquilidad, acepta la crítica y lo corrige.	07	70
b) Se molesta y no acepta correcciones	01	10
c) Se siente desmotivado.	01	10
d) No sé	01	10
TOTAL	10	100

Figura No. 36
Reacción del personal médico cuando le critican por un proyecto en el Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

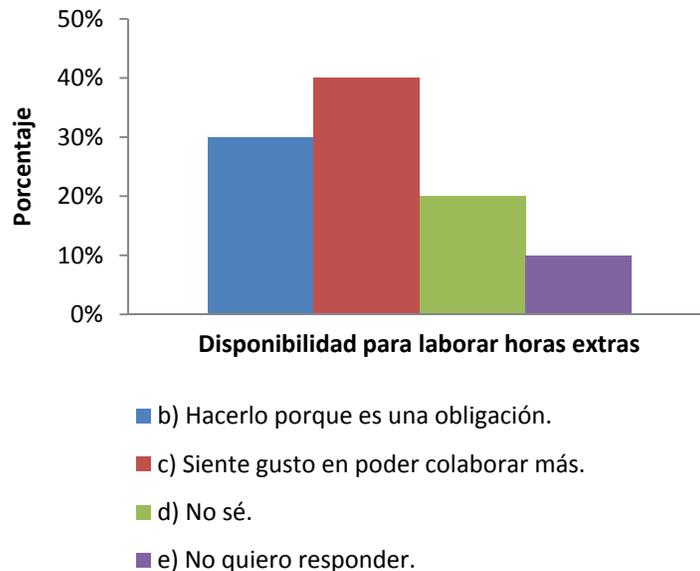


El 70% indica que cuando le critican por un trabajo que no está bien hecho, mantienen la tranquilidad y lo corrigen. 10% manifiesta que se molesta y no acepta correcciones, 10% respondió sentirse desmotivado y 10% dice no saber.

Tabla No. 44
Disponibilidad para laborar horas extras del personal médico del Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Disponibilidad para laborar horas extras	Frecuencia	Porcentaje
b)Hacerlo porque es una obligación	03	30
c) Siente gusto en poder colaborar más.	04	40
d)No sé	02	20
e)No quiero responder	01	10
Total	10	100

Figura No. 37
Disponibilidad para laborar horas extras del personal médico del Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

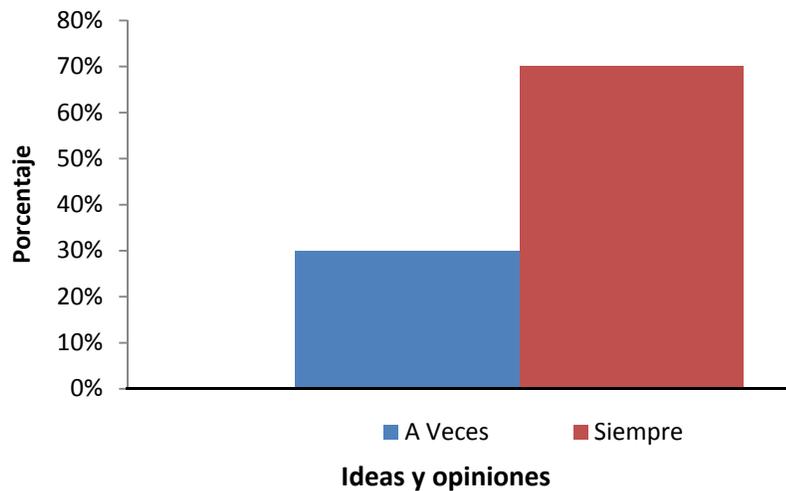


40% de los encuestados respondió que sentía gusto en poder colaborar más, 30% lo hace por obligación y 30% prefirió no opinar.

Tabla No. 45
Personal médico que sus Ideas y opiniones son tomadas en cuenta en el
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Ideas y opiniones	Frecuencia	Porcentaje
A veces	03	30
Siempre	07	70
Total	10	100

Figura No. 38
Personal médico que sus Ideas y opiniones son tomadas en cuenta en el
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

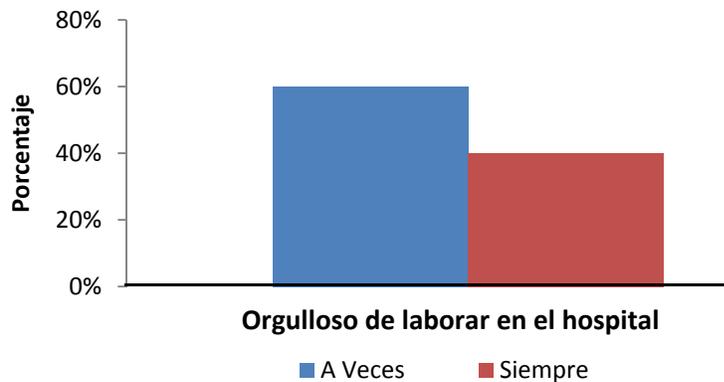


El 70% manifiesta que sus ideas y opiniones son tomadas en cuenta, 30% indica que en algunas oportunidades sus opiniones son tomadas en cuenta.

Tabla No. 46
Personal médico orgulloso de laborar en el
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Orgulloso de laborar en el hospital	Frecuencia	Porcentaje
A veces	06	60
Siempre	04	40
Total	10	100

Figura No. 39
Personal médico orgulloso de laborar en el
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013



40% del personal médico asegura sentirse orgullos de laborar en el hospital, 60% manifiesta que en ocasiones se siente orgulloso.

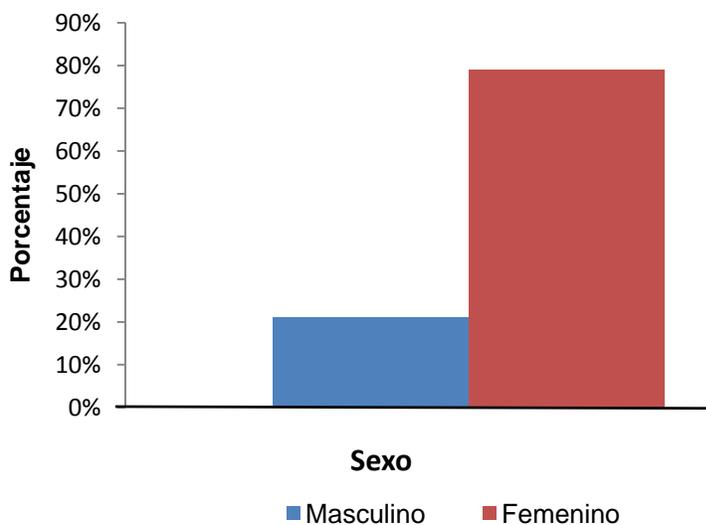
Personal de Enfermería

4.1 Datos demográficos

Tabla No. 47
Distribución por sexo del personal de enfermería del Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	06	21
Femenino	22	79
Total	28	100

Figura No. 40
Distribución por sexo del personal de enfermería del Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

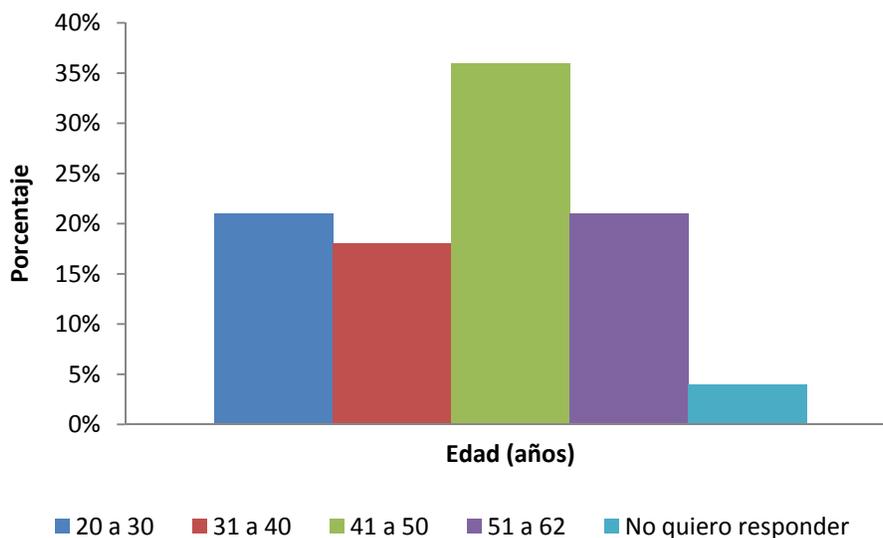


El 79% de las personas encuestadas pertenece al género femenino y 21% al masculino.

Tabla No. 48
Distribución por edad del personal de enfermería del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Edad en años	Frecuencia	Porcentaje
20 a 30	06	21
31 a 40	05	18
41 a 50	10	36
51 a 62	06	21
No quiero responder	01	04
Total	28	100

Figura No. 41
Distribución por edad del personal de enfermería del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

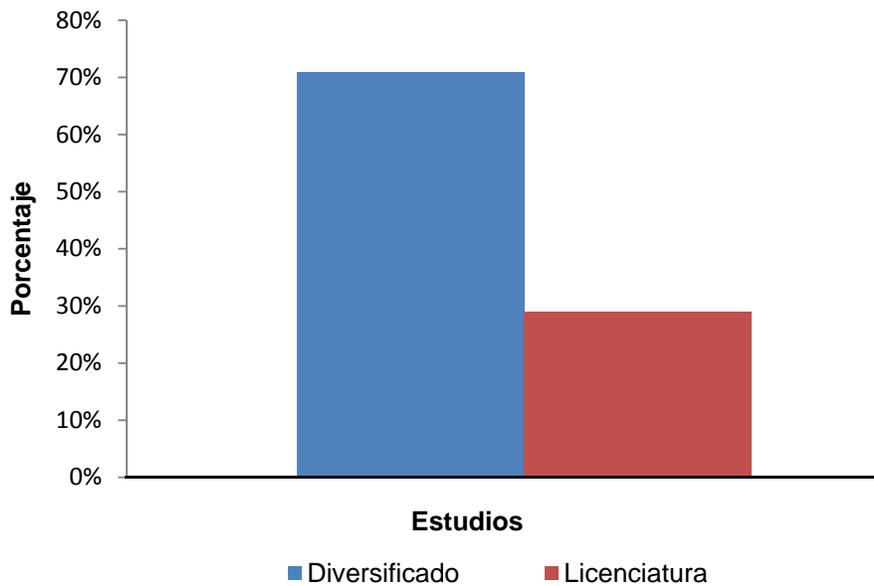


El 36% de las personas encuestadas están en la edad de 41 a 50 años, 21% comprende la edad de 20 a 30 años, 21% tienen de 51 a 62 años y 18% están en la edad de 31 a 40 años, 4% no emitió respuesta. La edad media de la población de enfermería es de 40 años.

Tabla No. 49
Distribución por nivel de estudios del personal de enfermería del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Estudios	Frecuencia	Porcentaje
Diversificado	20	71
Licenciatura	08	29
Total	28	100

Figura No. 42
Distribución por nivel de estudios del personal de enfermería del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

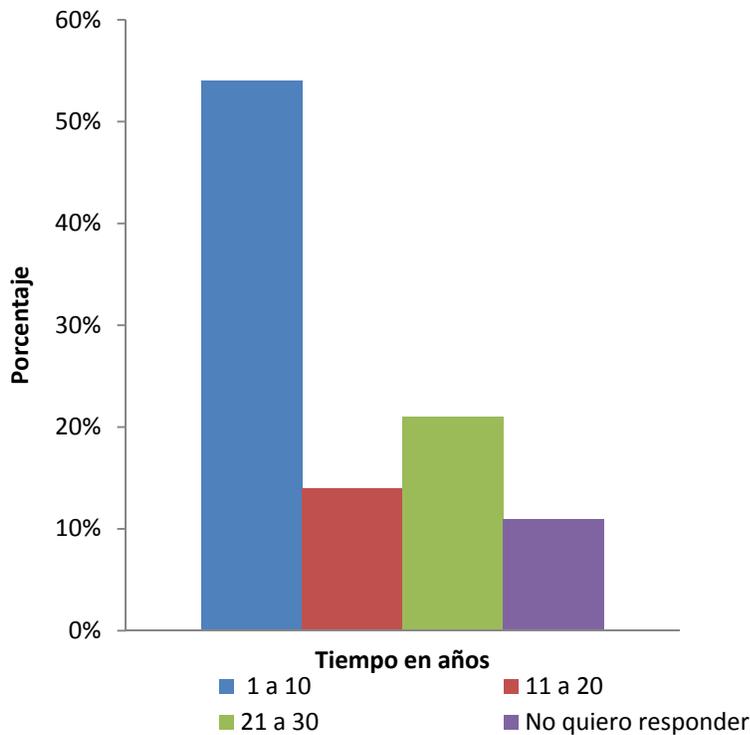


El 71% del personal encuestado manifiesta que tiene el diversificado y el 29% que tiene grado de Licenciatura.

Tabla No. 50
Distribución por tiempo de labores del personal enfermería del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Tiempo en años	Frecuencia	Porcentaje
01 a 10	15	54
11 a 20	04	14
21 a 30	06	21
No quiero responder	03	11
Total	28	100

Figura No. 43
Distribución por tiempo de labores del personal enfermería del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

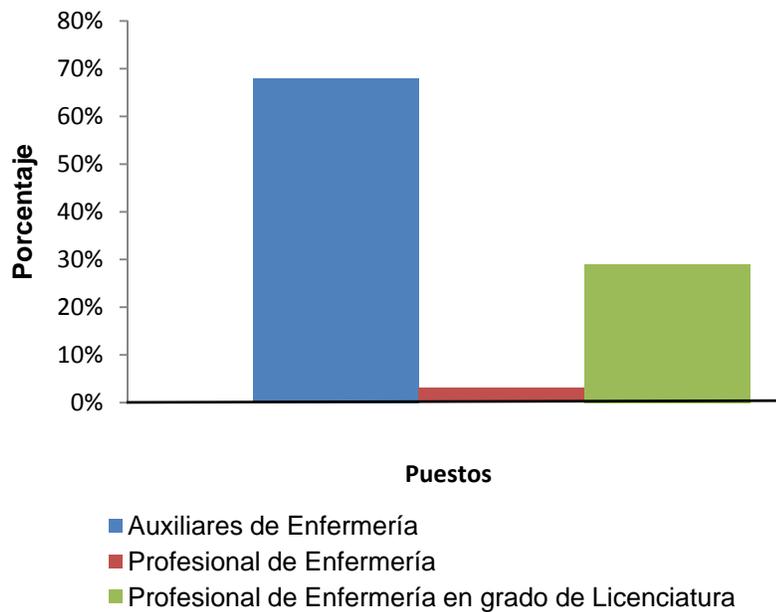


54% de la población manifiesta que tiene 10 años o menos de laborar en la institución, 14% de 11 a 20 años y 21% de 21 a 30 años, 11% no emitió respuesta. El tiempo promedio laborado por el grupo de enfermería es de 11 años.

Tabla No. 51
Distribución de puestos del personal enfermería del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Puestos	Frecuencia	Porcentaje
Auxiliares de Enfermería	19	68
Profesional de Enfermería	01	03
Profesional de Enfermería en grado de Licenciatura	08	29
Total	28	100

Figura No. 44
Distribución de puestos del personal enfermería del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013



En su mayoría el 68% son Auxiliares de Enfermería, 29% Profesionales en Enfermería en grado de Licenciatura y 3% Profesionales de Enfermería.

Salario

Tabla No. 52

Distribución de salarios, cargo, retribución y nivel de satisfacción del personal de enfermería del Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

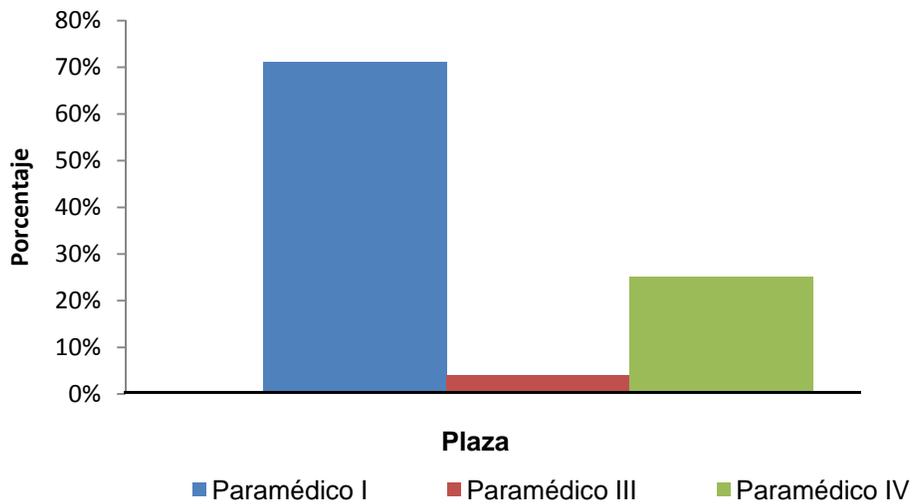
Cargo	Salario actual Q.	Salario anterior Q.	El salario que recibe retribuye el esfuerzo que realiza para la institución	Frecuencia	Se siente orgulloso de Trabajar en la institución	Frecuencia
Auxiliares de enfermería	3,500.00	3,000.00	Es justo	01	Siempre	20
			No retribuye	17		
			No quiero responder	03	A veces	01
Profesional de enfermería	4,700.00	4,100.00	No retribuye	01	Siempre	01
Profesional de enfermería en grado de licenciatura	4,000.00	3,500.00	Es justo	01	Siempre	06
			No retribuye	02		
			No quiero responder	03		
Total				28		28

En cuanto a los promedios de salarios, el salario previo fue de Q. 3,182.00 mientras que el actual es de Q. 3,686.00 lo que refleja una diferencia promedio de Q. 504.00, Relacionado con esto el 72% considera que su salario no retribuye su esfuerzo, pero el 96% indicó estar orgulloso de trabajar en la institución.

Tabla No. 53
Distribución de plazas del personal enfermería del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Plaza	Frecuencia	Porcentaje
Paramédico I	19	71
Paramédico III	01	04
Paramédico IV	08	25
Total	28	100

Figura No. 45
Distribución de plazas del personal enfermería del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013



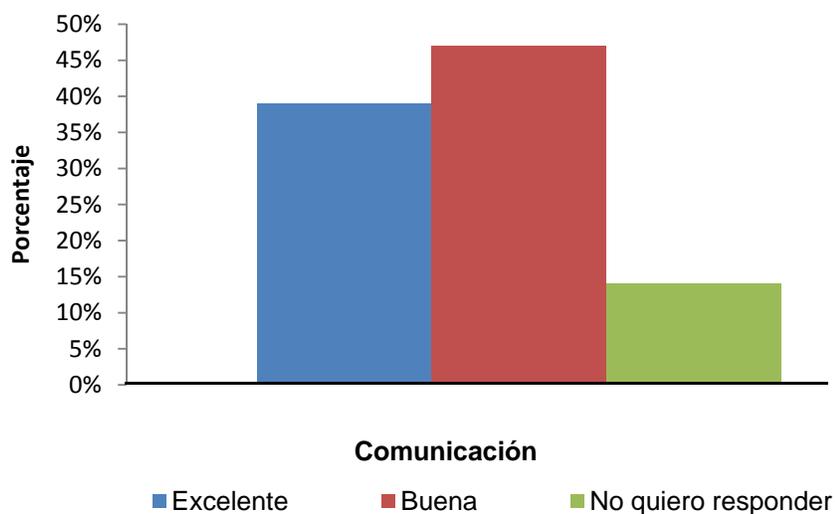
El 71% del personal encuestado tienen la plaza de Paramédico I, 25% tiene la plaza de Paramédico IV y el 4% la plaza de Paramédico III.

4.2 Comunicación motivacional

Tabla No. 54
Comunicación entre jefe y personal de enfermería del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Comunicación	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	11	39
Buena	13	47
No quiero responder	04	14
Total	28	100

Figura No. 46
Comunicación entre jefe y personal de enfermería del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

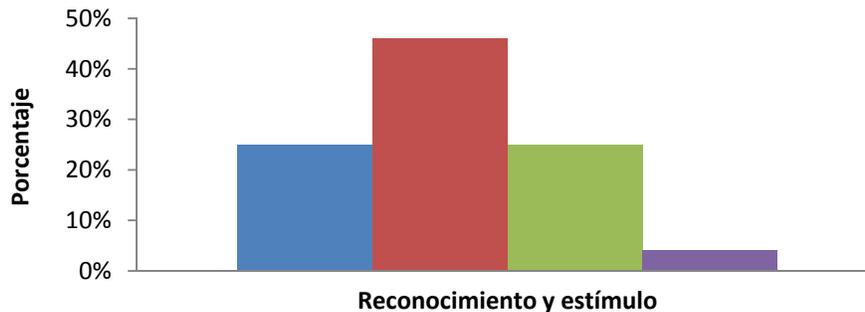


El 86% califica de excelente y buena la comunicación con su jefe, debido a que tiene buenas relaciones interpersonales, es accesible y respetuoso, 14% se abstuvo de responder.

Tabla No. 55
Reconocimiento y estímulo de los jefes hacia el personal enfermería del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Reconocimiento y estímulo	Frecuencia	Porcentaje
a) Mi jefe siempre reconoce que mi trabajo es importante y lo expresa con palabras de agradecimiento.	07	25
b) No recibo ningún reconocimiento por parte de mi jefe, porque considera que el trabajo que realizo es parte de mi obligación y para eso me pagan.	13	46
c) No quiero responder.	07	25
d) No sé.	01	04
Total	28	100

Figura No. 47
Reconocimiento y estímulo de los jefes hacia el personal enfermería del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013



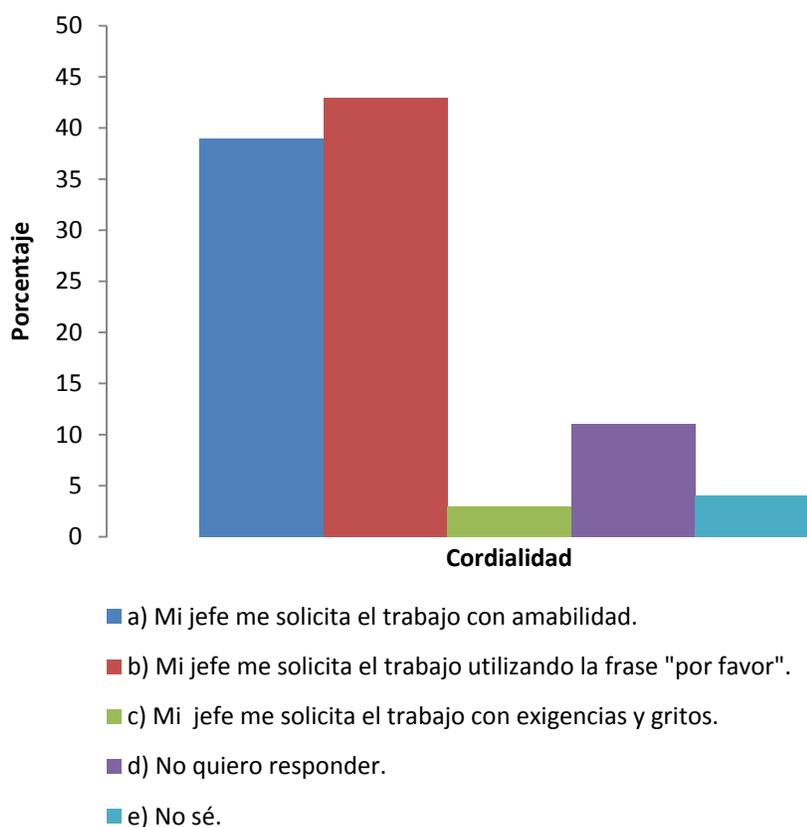
- a) Mi jefe siempre reconoce que mi trabajo es importante y lo expresa con palabras de agradecimiento.
- b) No recibo ningún reconocimiento por parte de mi jefe, porque considera que el trabajo que realizo es parte de mi obligación y para eso me pagan
- c.) No quiero responder.

El 25% del personal manifiesta que recibe reconocimiento de parte de su jefe por el trabajo que desempeña. Sin embargo, 46% manifiesta que no recibe ningún reconocimiento por parte de su jefe porque el trabajo que desarrolla es parte de su obligación, 29% se abstuvo de responder.

Tabla No. 56
Cordialidad de los jefes al solicitar las tareas al personal enfermería del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Cordialidad	Frecuencia	Porcentaje
a) Mi jefe me solicita el trabajo con amabilidad.	11	39
b) Mi jefe me solicita el trabajo utilizando la frase “por favor”.	12	43
c) Mi jefe me solicita el trabajo con exigencias y gritos.	01	03
d) No quiero responder.	03	11
e) No sé.	01	04
Total	28	100

Figura No. 48
Cordialidad de los jefes al solicitar las tareas al personal enfermería del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

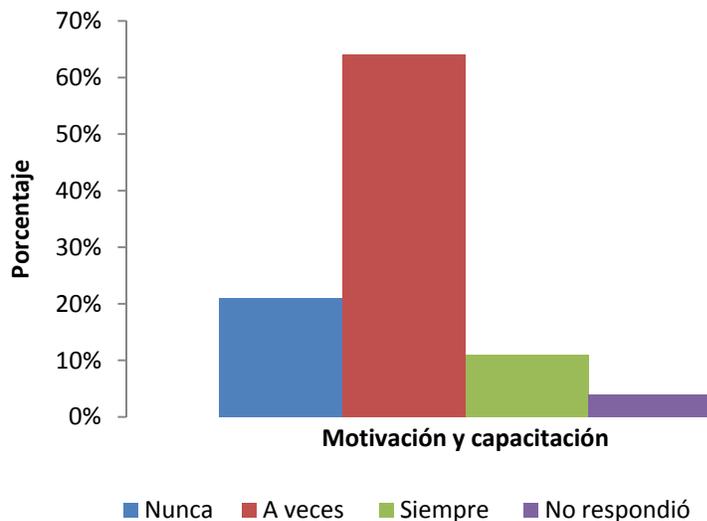


El 82% del personal manifestó que su jefe le solicita el trabajo con cordialidad, utilizando la frase “por favor”. 3% indicó que su jefe le solicita el trabajo con exigencias y gritos. 15% se abstuvo de responder.

Tabla No. 57
Motivación de la institución para que el personal enfermería se capacite en el Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Motivación y capacitación	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	06	21
A veces	18	64
Siempre	03	11
No quiero responder	01	04
Total	28	100

Figura No. 49
Motivación de la institución para que el personal enfermería se capacite en el Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013



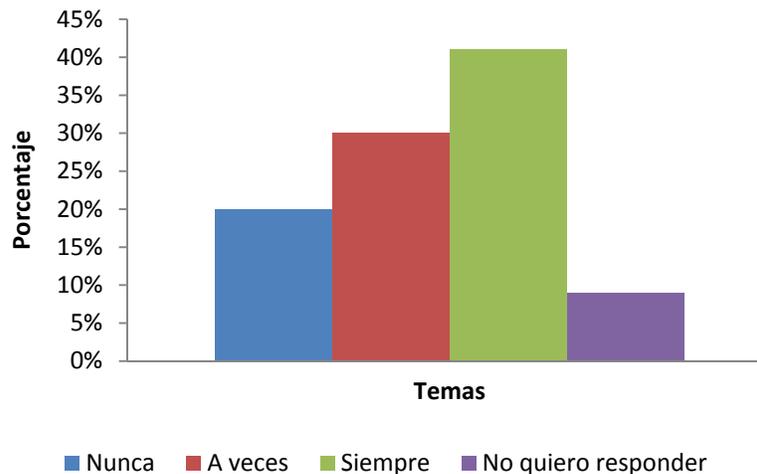
El 64% del personal encuestado respondió que en algunas oportunidades la Institución le motiva a capacitarse, 21% manifestó que nunca le motiva a capacitarse y 11% señaló que siempre eran motivados a capacitarse, 4% no respondió.

Tabla No. 58
Temas recibidos por el personal de enfermería del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Temas	Nunca	A veces	Siempre	No quiero responder	Total
a) Trabajo en equipo	01	10	15	02	28
b) Actitud	03	11	09	05	28
c) Ética	06	08	13	01	28
d) Administración del tiempo	07	06	10	05	28
e) Puntualidad	03	04	18	03	28
f) Integridad	05	11	10	02	28
g) Honradez	07	06	14	01	28
h) Planificación	09	10	07	02	28
i) Solución de conflictos	10	10	06	02	28
j) Normas de Comportamiento	05	09	13	01	28

Tabla No. 50
Temas recibidos por el personal de enfermería del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Total	Nunca	A veces	Siempre	No quiero responder
Temas	20%	30%	41%	09%

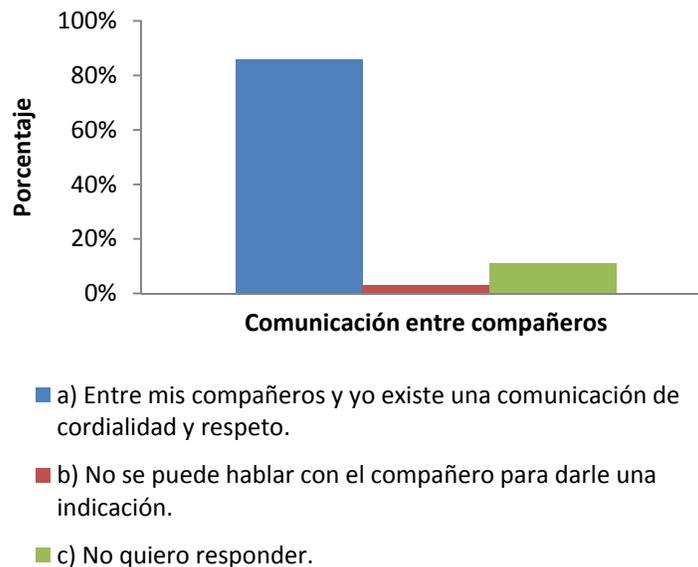


71% de los temas mencionados son conocidos por el personal, pues afirman que siempre o casi siempre la institución les ha capacitado referente a ellos, 20% de los temas nunca fueron impartidos según indica el personal de enfermería, en un 09% no se conoce respuesta.

Tabla No. 60
Comunicación entre compañeros del personal de enfermería del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Comunicación entre compañeros	Frecuencia	Porcentaje
a)Entre mis compañeros y yo existe una comunicación de cordialidad y respeto.	24	86
b)No se puede hablar con el compañero para darle una indicación.	01	03
c)No quiero responder.	03	11
Total	28	100

Figura No. 51
Comunicación entre compañeros del personal de enfermería del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

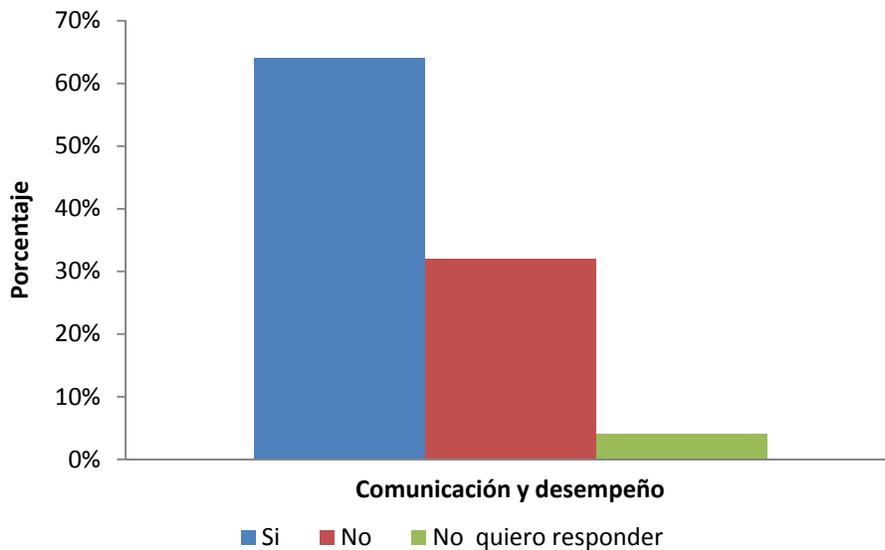


El 86% manifestó que la comunicación con sus compañeros es de cordialidad y respeto. Sin embargo; 3% indicó que no se puede hablar con el compañero para darle una indicación y 11% se abstuvo de responder.

Tabla No. 61
Comunicación y desempeño laboral del personal enfermería del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Comunicación y desempeño laboral	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	64
No	09	32
No quiero responder	01	04
Total	28	100

Figura No. 52
Comunicación y desempeño laboral del personal enfermería del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

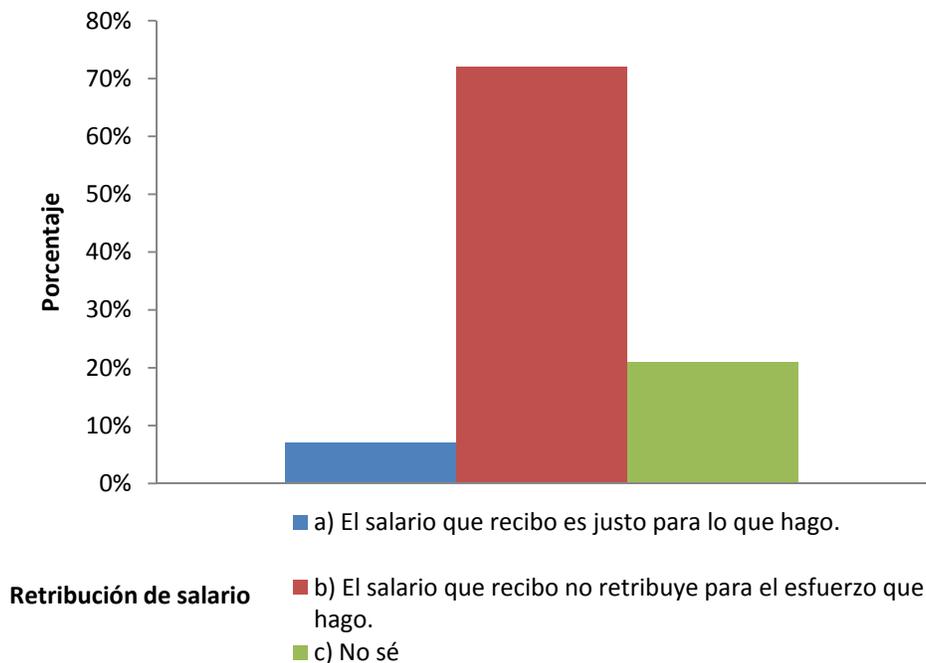


El 64% respondió que la comunicación era importante para que se pueda desarrollar un buen trabajo porque existe armonía, confianza, se agiliza el trabajo, se trabaja en equipo y esto también contribuye al beneficio del paciente, 32% indicó que la calidad de comunicación no tenía porque influir en el desempeño de las labores. Al respecto, una persona respondió que se debía hacer bien el trabajo independientemente de la comunicación que se tenga, 4% no emitió respuesta.

Tabla No. 62
Retribución de salario del personal enfermería del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Retribución de salario	Frecuencia	Porcentaje
a) El salario que recibo es justo para lo que hago.	02	07
b) El salario que recibo no retribuye para el esfuerzo que hago.	20	72
c) No sé	06	21
Total	28	100

Figura No. 53
Retribución de salario del personal enfermería del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013



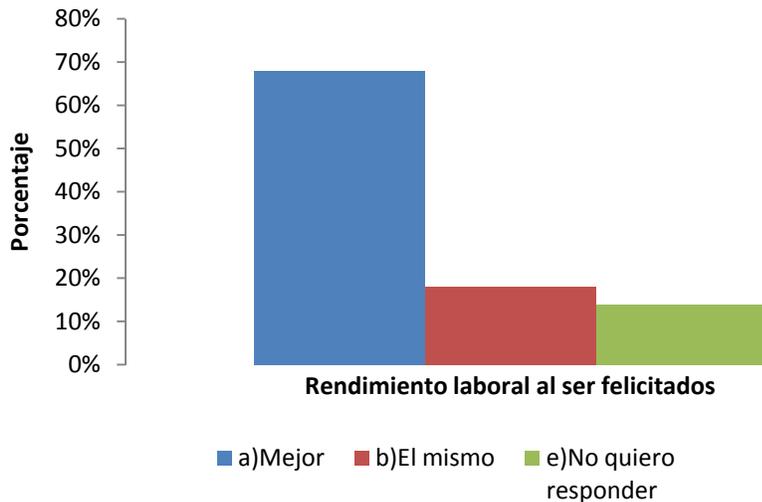
7% del personal encuestado responde que el salario que recibe es justo para las tareas que desarrolla, 72% indica que el salario que recibe no retribuye para el trabajo que desempeña y 21% prefiere no responder.

4.3 Efectos de la comunicación motivacional

Tabla No. 63
Rendimiento laboral al ser felicitados por su jefe. Personal de enfermería del Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Rendimiento laboral al ser felicitados	Frecuencia	Porcentaje
a) Mejor.	19	68
b) El mismo.	05	18
e) No quiero responder	04	14
Total	28	100

Figura No. 54
Rendimiento laboral al ser felicitados por su jefe. Personal de enfermería del Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013



El 68% manifiesta que cuando le felicitan su rendimiento laboral mejora, 18% dice que su rendimiento es el mismo y 14% no quiso responder.

Tabla No. 64
Reacción del personal de enfermería al recibir felicitaciones por un proyecto.
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Reacción a las Felicitaciones	Porcentaje	Frecuencia
a) Se siente comprometido a mejorar cada día.	22	78
b) Piensa que es lo mínimo que le pueden decir.	01	04
d)No sé	01	04
e) No quiero responder	04	14
Total	28	100

Figura No. 55
Reacción del personal de enfermería al recibir felicitaciones por un proyecto.
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013



El 78% indica que cuando les felicitan por alguna tarea realizada, se siente comprometido a mejorar cada día, 4% manifiesta que es lo mínimo que le pueden decir y 18% no respondió.

Tabla No. 65
Reacción del personal de enfermería cuando le critican por un proyecto.
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Reacción a la crítica	Frecuencia	Porcentaje
a) Mantiene la tranquilidad, acepta la crítica y lo corrige.	24	86
b) Se molesta y no acepta correcciones	02	07
e) No quiero responder	02	07
Total	28	100

Figura No. 56
Reacción del personal de enfermería cuando le critican por un proyecto.
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013



El 86% indica que mantiene la tranquilidad, acepta la crítica y lo corrige y 7% se molesta y no acepta correcciones, 7% no quiso responder

Tabla No. 66
Disponibilidad para laborar horas extras del personal de enfermería del Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Disponibilidad para laborar horas extras	Frecuencia	Porcentaje
b)Hacerlo porque es una obligación	01	03
c)Siente gusto en poder colaborar más.	23	82
d)No sé	01	04
e)No quiero responder	03	11
Total	28	100

Figura No. 57
Disponibilidad para laborar horas extras del personal de enfermería del Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

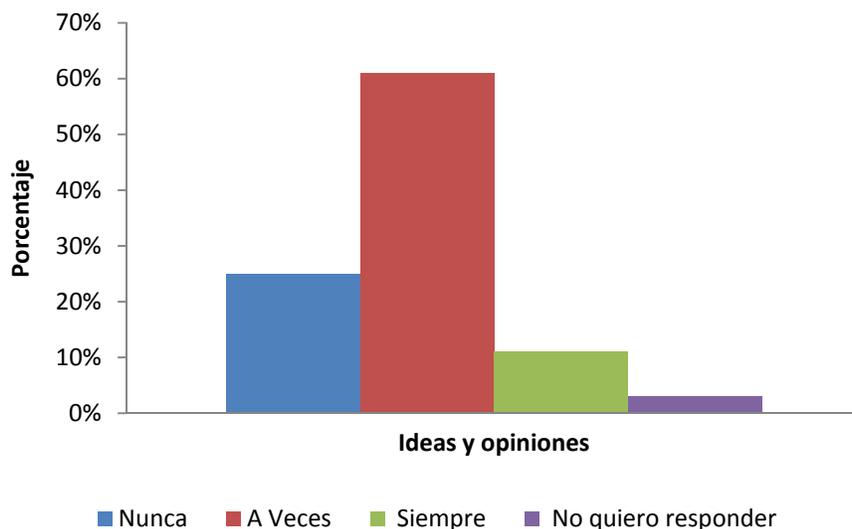


El 82% indicó que siente gusto en poder colaborar más, 3% respondió que lo hace obligadamente y 15% demostró indiferencia al no responder.

Tabla No. 67
Ideas y opiniones del personal de enfermería que son tomadas en cuenta en el Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Ideas y opiniones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	07	25
A veces	17	61
Siempre	03	11
No quiero responder	01	03
Total	28	100

Figura No. 58
Ideas y opiniones del personal de enfermería que son tomadas en cuenta en el Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

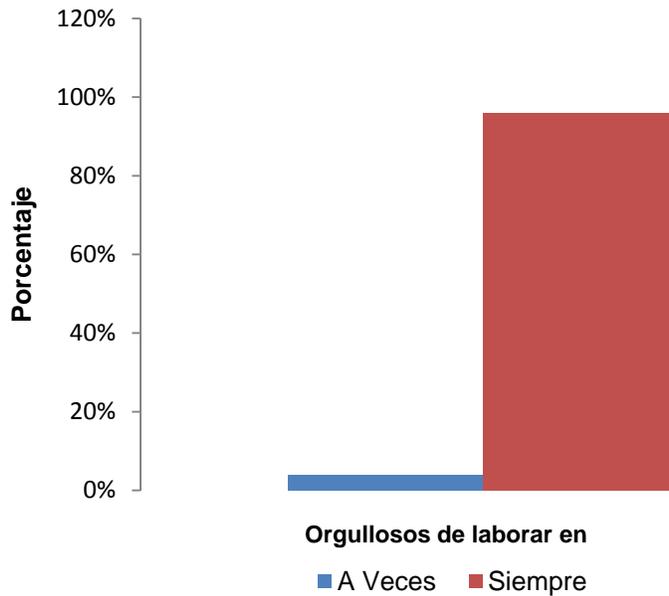


El 72% de los encuestados refiere que siempre o casi siempre sus ideas son tomadas en cuenta, 25% argumenta que sus opiniones nunca son tomadas en cuenta, y 3% no respondió.

Tabla No. 68
Personal de enfermería orgulloso de laborar en el
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Orgullosos de laborar	Frecuencia	Porcentaje
A veces	01	04
Siempre	27	96
Total	28	100

Figura No. 59
Personal de enfermería orgulloso de laborar en el
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013



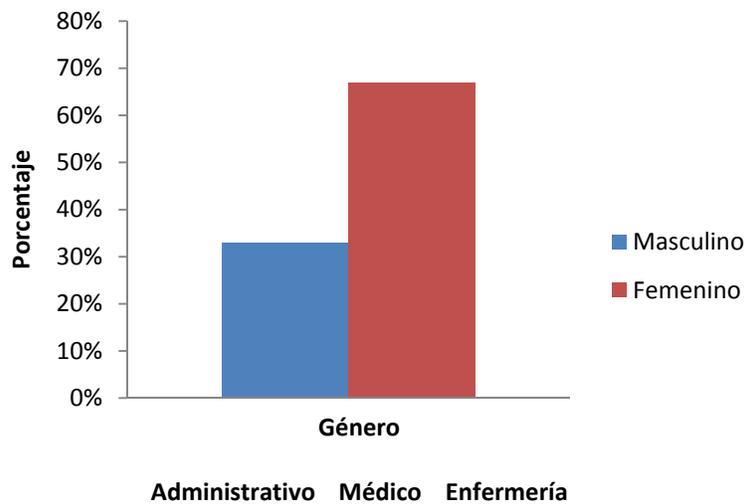
El 100% del personal encuestado dijo sentirse siempre o casi siempre orgulloso de trabajar para la institución por diferentes razones: por vocación de servicio, porque su trabajo es una bendición, porque les gusta ayudar a las personas.

Personal del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación

Tabla No. 69
Distribución por sexo del personal del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Sexo	Administrativo	Médico	Enfermería	Total	
	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	08	05	06	19	33
Femenino	11	05	22	38	67
Total	19	10	28	57	100

Tabla No. 60
Distribución por sexo del personal del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

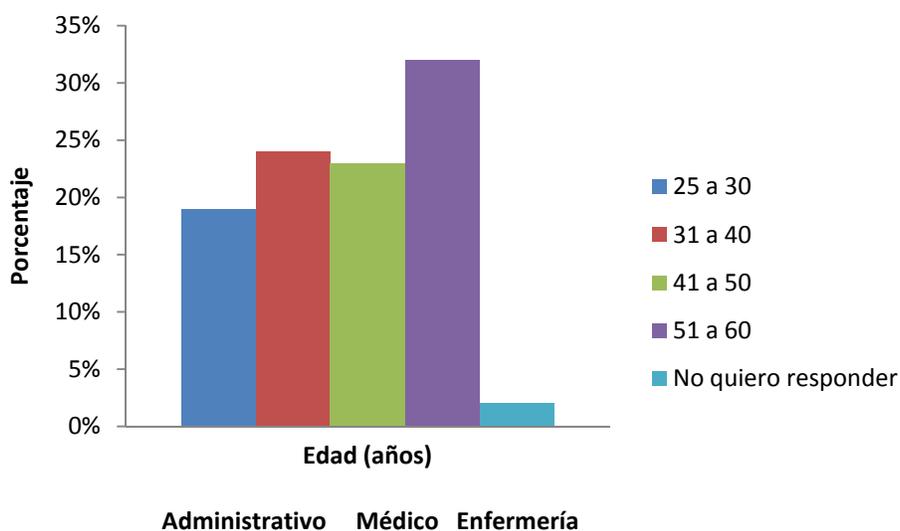


67% del personal en general pertenecen al género femenino y 33% al masculino.

Tabla No. 70
Distribución por edad del personal del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Edad en años	Administrativo Frecuencia	Médico Frecuencia	Enfermería Frecuencia	Total	
				Frecuencia	Porcentaje
25 a 30	05	0	06	11	19
31 a 40	09	0	05	14	24
41 a 50	02	01	10	13	23
51 a 60	03	09	06	18	32
No quiero responder			01	01	02
Total	19	10	28	57	100

Figura No. 61
Distribución por edad del personal del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013



El resultado denota que la mayor parte del personal encuestado comprende las edades de 41 a 60 años equivalente al 55%, las edades de 25 a 40 años lo ocupa el 43% y 2% no quiso responder.

Tabla No. 71
Distribución por salario del personal del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Personal	Salario anterior Q.	Salario actual Q.	Promedio Q.
Administrativo	2,888.025	3,279.49	391.46
Médico	3,214.70	3,558.40	343.70
Enfermería	3,182.00	3,686.00	504.00

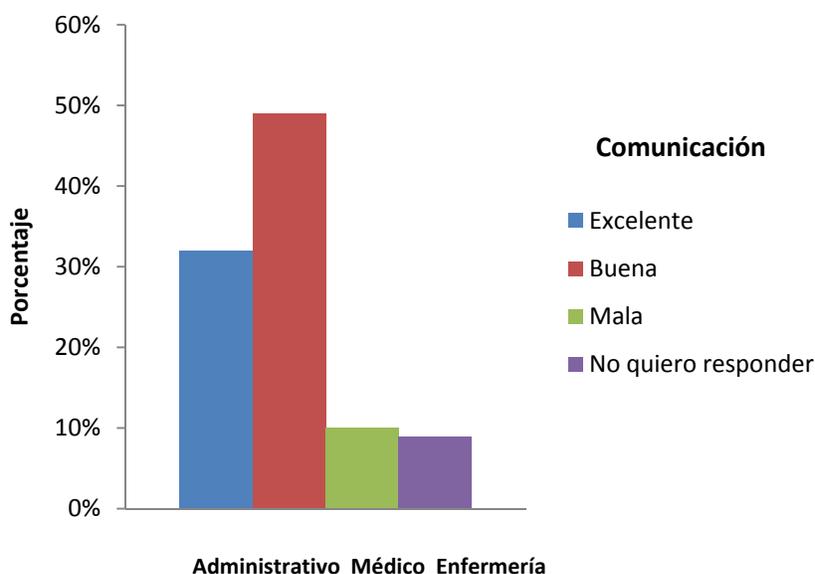
En el personal administrativo el salario actual promedio es de Q. 3,279.49; Salario anterior promedio Q. 2,888.025; diferencia promedio entre el sueldo anterior y el actual Q. 391.46 *considerar que la tasa de respuesta a la pregunta de salario anterior fue del 43% (08/19). El salario promedio actual del personal médico es de Q. 3,558.40; salario promedio anterior Q.3, 214.70, diferencia promedio entre el sueldo anterior y actual es Q.343.70. El salario promedio actual del personal de enfermería es Q.3,686.00, salario promedio anterior Q. 3,182.00;diferencia promedio entre el sueldo anterior y actual Q.504.00

Los salario del personal administrativo, médico y enfermería varían de acuerdo al grado académico, tiempo de laborar en la institución, la plaza y el horario de trabajo.

Tabla No. 72
Comunicación entre jefe y personal del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Comunicación	Administrativo	Médico	Enfermería	Total	
	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	04	03	11	18	32
Buena	11	04	13	28	49
Mala	04	02	0	06	10
No quiero responder	0	01	04	05	09
Total	19	10	28	57	100

Figura No. 62
Comunicación entre jefe y personal del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

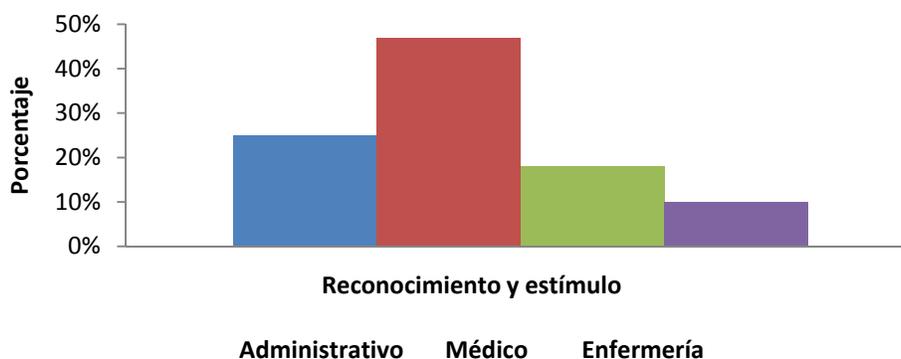


81%% del personal encuestado indicó que la comunicación con su jefe era buena y excelente. Sin embargo, el 10% calificó de mala la comunicación con su jefe, 09% prefirió no responder. Es importante manifestar que el 20% del personal administrativo que indicó que la comunicación con su jefe era mala, tienen relación directa con la Gerencia Administrativa Financiera. Se observa que la comunicación excelente está muy por debajo del 50% en el personal administrativo y la buena comunicación supera el 50%. Esto es favorable y mantiene la relación del grupo. Sin embargo; es evidente que no se han hecho esfuerzos por parte de los dirigentes y colaboradores buscar la excelencia en la comunicación.

Tabla No. 73
Reconocimiento y estímulo de los jefes hacia el personal en el
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Reconocimiento y estímulo	Administrativo	Médico	Enfermería	Total	
	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje
a) Mi jefe siempre reconoce que mi trabajo es importante y lo expresa con palabras de agradecimiento.	03	04	07	14	25
b) No recibo ningún reconocimiento por parte de mi jefe, porque considera que el trabajo que realizo es parte de mi obligación y para eso me pagan.	10	04	13	27	47
c) No quiero responder.	03	0	07	10	18
d) No sé.	03	02	01	06	10
Total	19	10	28	57	100

Figura No. 63
Reconocimiento y estímulo de los jefes hacia el personal en el
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013



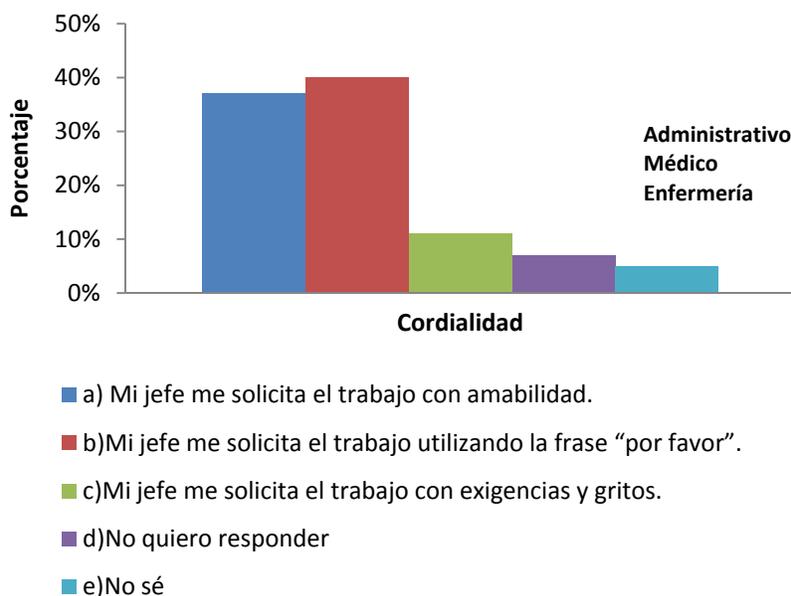
- a) Mi jefe siempre reconoce que mi trabajo es importante y lo expresa con palabras de agradecimiento.
- b) No recibo ningún reconocimiento por parte de mi jefe, porque considera que el trabajo que realizo es parte de mi obligación y para eso me pagan.
- c) No quiero responder.
- d) No sé.

EL 25% del personal admite que su jefe reconoce que su trabajo es importante. Por otro lado, el 47% del personal en general indican que su trabajo no es reconocido. 28% no respondió, Por los resultados de la encuesta, el personal evidencia falta de reconocimiento y estímulo que le motive a mejorar en su trabajo.

Tabla No. 74
Cordialidad de los jefes al solicitar las tareas al personal en el
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Cordialidad	Administrativo Frecuencia	Médico Frecuencia	Enfermería Frecuencia	Total Frecuencia	Total Porcentaje
a) Mi jefe me solicita el trabajo con amabilidad.	07	03	11	21	37
b)Mi jefe me solicita el trabajo utilizando la frase “por favor”.	06	05	12	23	40
c)Mi jefe me solicita el trabajo con exigencias y gritos.	04	01	01	06	11
d)No quiero responder	0	01	03	04	07
e)No sé	02	0	01	03	05
Total	19	10	28	57	100

Figura No.64
Cordialidad de los jefes al solicitar las tareas al personal en el
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

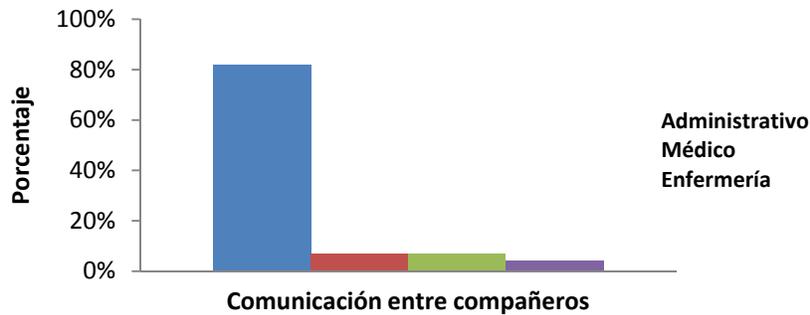


El 77% del personal indica que su jefe le solicita las tareas con amabilidad utilizando la frase “por favor”. El respeto es un factor muy importante en el clima organizacional de la institución, porque viabiliza de una forma eficiente los procesos que se llevan a cabo, 11% evidencia falta de respeto y cortesía por parte del jefe al solicitarle las tareas, pues reciben gritos, 12% del personal en general prefirió no responder.

Tabla No. 75
Comunicación entre compañeros del personal en el
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Comunicación entre compañeros	Administrativo	Médico	Enfermería	Porcentaje	
	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje
a) Entre mis compañeros y yo existe una comunicación de cordialidad y respeto.	16	07	24	47	82
b) No se puede hablar con el compañero para darle una indicación.	02	01	01	04	07
c) No quiero responder.	01	0	03	04	07
d) No sé.		02	0	02	04
Total	19	10	28	57	100

Figura No. 65
Comunicación entre compañeros del personal en el
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013



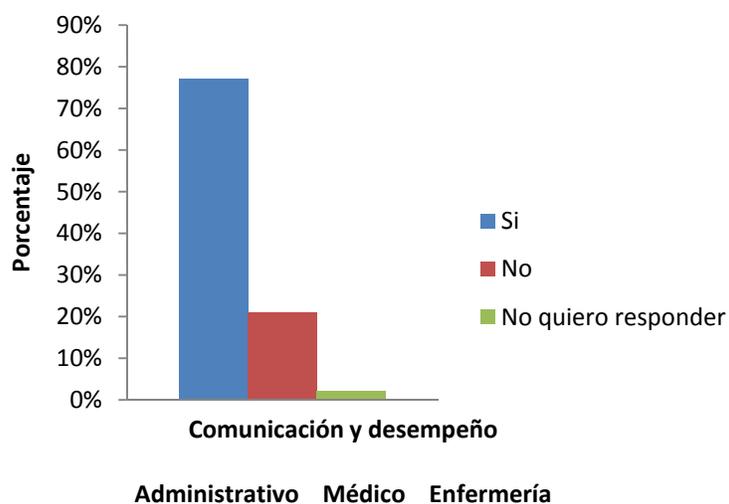
- a) Entre mis compañeros y yo existe una comunicación de cordialidad y respeto.
- b) No se puede hablar con el compañero para darle una indicación.
- c) No quiero responder.
- d) No sé.

El 82% del personal encuestado, manifestaron tener una buena comunicación interna entre compañeros por lo que es favorable, debido a que se fortalecen las relaciones interpersonales entre los miembros. Sin embargo, 07% del personal, indicó que la comunicación con el compañero no es buena. Esta situación resulta perjudicial para la institución porque se crean fuertes barreras en la comunicación y aunque es un pequeño grupo el afectado puede esparcirse al resto de colaboradores y se vean afectadas las relaciones laborales. El 11% de colaboradores se abstuvo de responder.

Tabla No. 76
Comunicación y desempeño laboral del personal en el
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Comunicación y desempeño laboral	Administrativo	Médico	Enfermería	Total	
	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	08	18	44	77
No	01	02	09	12	21
No quiero responder	0	0	01	01	02
Total	19	10	28	57	100

Figura No. 66
Comunicación y desempeño laboral del personal en el
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

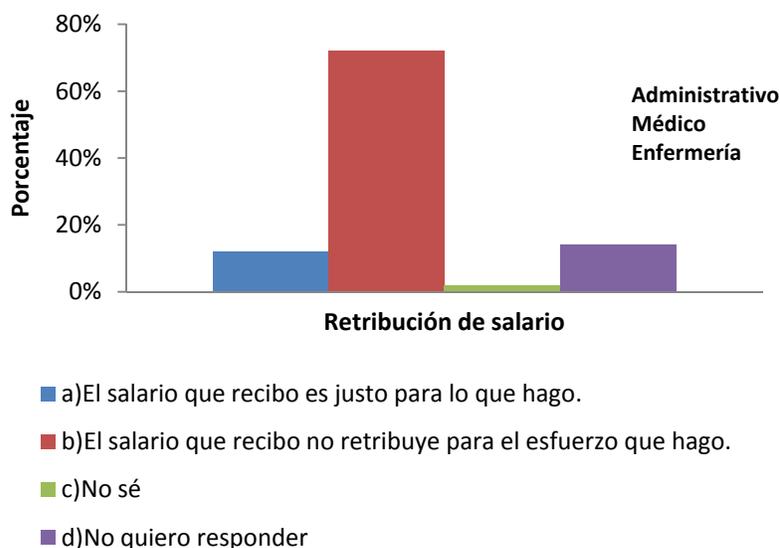


El 77% del personal señaló que la comunicación entre su superior y compañeros era relevante en el desempeño de sus tareas, 21% de personal manifestó que la comunicación no influye en su desempeño laboral, 02% del total de personal no quiso responder.

Tabla No. 77
Retribución de salario del personal en el
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Retribución de salario	Administrativo Frecuencia	Médico Frecuencia	Enfermería Frecuencia	Total Frecuencia	Total Porcentaje
a)El salario que recibo es justo para lo que hago.	01	04	02	07	12
b)El salario que recibo no retribuye para el esfuerzo que hago.	15	06	20	41	72
c)No sé	01	0	0	01	02
d)No quiero responder	02	0	06	08	14
Total	19	10	28	57	100

Figura No. 67
Retribución de salario del personal en el
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

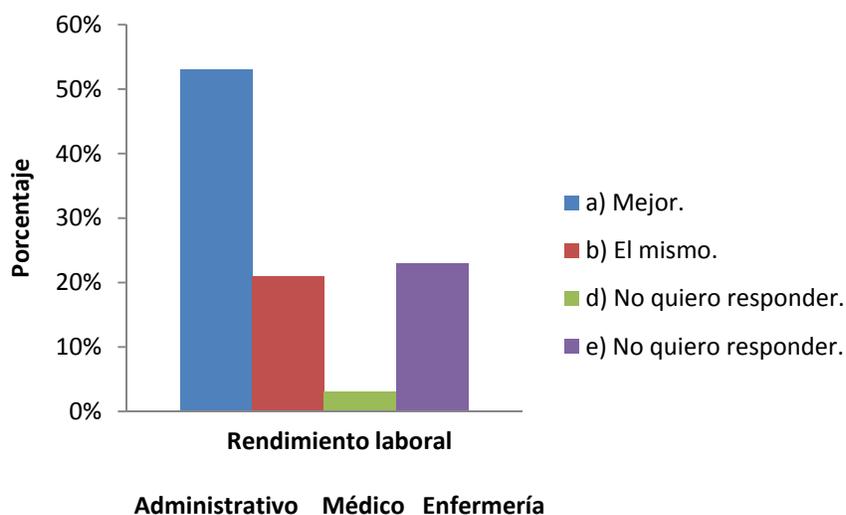


El 72% del personal respondió que su salario no retribuía para los esfuerzos que realiza. No obstante; un 12% de los tres grupos manifestó que su salario era justo y 16% no respondió.

Tabla No. 78
Rendimiento laboral al ser felicitados por su jefe en el personal del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Rendimiento laboral	Administrativo Frecuencia	Médico Frecuencia	Enfermería Frecuencia	Total Frecuencia	Total Porcentaje
a) Mejor.	06	05	19	30	53
b) El mismo.	05	02	05	12	21
d)No sé.	01	01	0	02	03
e)No quiero responder	07	02	04	13	23
Total	19	10	28	57	100

Figura No. 68
Rendimiento laboral al ser felicitados por su jefe en el personal del
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

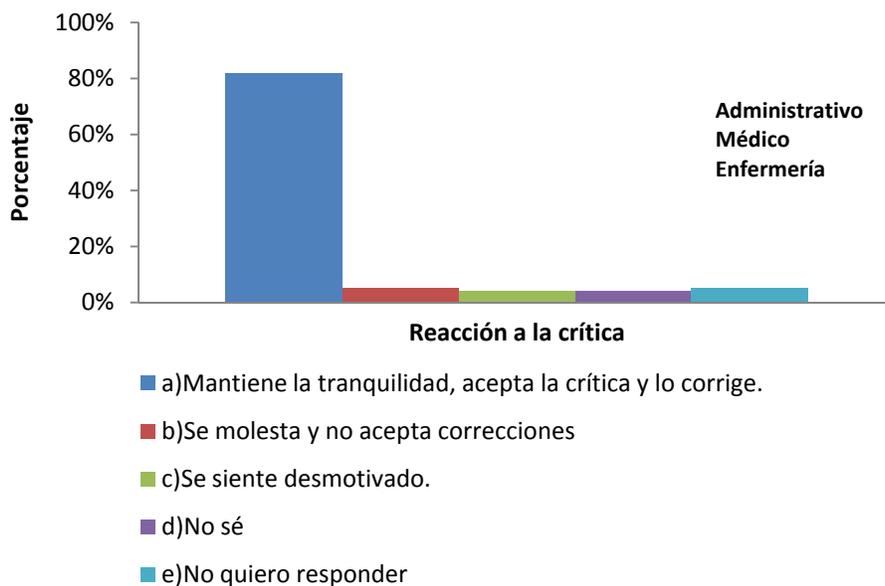


El 53% del personal admitió que cuando se le felicitaba por alguna labor realizada su rendimiento laboral mejoraba. Esto significa que un promedio del 50% del personal encuestado tiene necesidad de ser felicitados y demuestra la importancia de brindar al personal un reconocimiento por su trabajo. Por otro lado; el 21% argumentó que su rendimiento era el mismo y 26% de los encuestados se abstuvo de responder.

Tabla No. 79
Reacción a la crítica del personal en el
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013

Reacción a la crítica	Administración	Médico	Enfermería	Total	
	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje
a)Mantiene la tranquilidad, acepta la crítica y lo corrige.	16	07	24	47	82
b)Se molesta y no acepta correcciones	0	01	02	03	05
c)Se siente desmotivado.	01	01	0	02	04
d)No sé	01	01	0	02	04
e)No quiero responder	01	0	02	03	05
Total	19	10	28	57	100

Tabla No. 69
Reacción a la crítica del personal en el
Hospital “Dr. Jorge von Ahn”, Guatemala, 2013



El 82% del personal indicó que cuando se le realiza alguna crítica por algún trabajo que se le designa, mantiene la calma y lo corrige. Esto es beneficioso debido a que el empleado conserva el profesionalismo y esto ayuda a mantener la comunicación. 05% se molestaba y no aceptaba correcciones. El 04% se desmotiva y 9% no respondió.

Análisis general

Se encuestó un total de 57 trabajadores que laboran en el Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación "Dr. Jorge von Ahn". Con el fin de comparar la comunicación motivacional que se desarrolla en los diferentes grupos; entre ellos 19 personas que trabajan en el área administrativa, 28 personas del personal de enfermería que laboran en el área de encamamiento, y 10 médicos que atienden la consulta externa.

Según datos obtenidos de las encuestas el 67% (38/57) pertenece al género femenino y el 33% (19/57) al género masculino. 55% (31/57) del total de encuestados superan los 40 años de edad, 43% (25/57) están en un rango de 31 a 40 años de edad y 2% (1/57), no respondió, 60% (34/57) manifiestan tener de 10 años o menos de laborar en la Institución, 35% (20/57) de 11 a 30 años, 05% (03/57) no respondió.

El 84% (16/19) del personal administrativo, contestó haber obtenido el grado diversificado el 11% (02/19) Licenciatura y 05% (01/19) secundaria. Mientras que el 90% (09/10) del personal médico tiene estudios de posgrado y 10% (01/10) Licenciatura en medicina. En el personal de enfermería el 71% (20/28) cursó el diversificado y el 29% (08/28) la Licenciatura en Enfermería.

La diferencia promedio entre el salario actual y el anterior en el caso del personal administrativo es de Q. 391.46 considerando que la tasa de respuesta a la pregunta de salario anterior fue del 43% (08/19), en médicos la diferencia es de Q.343.70 y en el personal de enfermería el promedio de diferencia es Q.504.00. No obstante; el 72% (41/57) del personal encuestado manifestó que su salario no retribuye para el esfuerzo que realiza, sin embargo indicaron sentirse orgullosos de laborar en la institución.

81% (46/57) del personal encuestado (médicos, enfermería y administrativo), calificaron buena y excelente la comunicación con su jefe debido a que su jefe mantiene buenas relaciones interpersonales y es accesible y respetuoso. Aunque 10 % (06/57) indicó que la comunicación con su jefe era mala, debido a que su jefe le pide a gritos el trabajo 09% (05/57) se abstuvo de responder.

A pesar que la comunicación con el jefe es buena, es evidente que no se han hecho esfuerzos por buscar la excelencia en la comunicación lo que sería de beneficio para la Institución, derivado que la buena comunicación genera entre los empleados un buen clima interno y ayuda a la motivación, que el trabajador se forme un sentido de pertenencia y resulte en múltiples beneficios para la organización y el colaborador.

25% (14/57), del personal encuestado manifiesta que su jefe reconoce su trabajo, 47% (27/57) indica que su jefe no reconoce sus esfuerzos porque es parte de su obligación. No obstante; se debe tomar en cuenta que el 53% (30/57) del personal admitió que cuando se le felicita por alguna labor realizada su rendimiento es mejor y el 77%(44/57) señala que la comunicación entre su superior y compañeros influye en el desempeño de sus tareas. Este resultado es muy importante derivado a que en la medida que se mejore la comunicación y se alcance un grado de excelencia, contribuirá a que se mantenga la armonía entre colaboradores y los procesos sean viable.

82% (47/57) del personal admite que tiene una buena comunicación con el compañero y 77% (44/57) indica que su jefe le solicita las tareas con amabilidad utilizando la frase “por favor”. Sin embargo existen evidencias que no se tiene una buena relación con el compañero 07% (04/57) y el jefe grita cuando solicita las tareas 11% (06/57) mayormente en el personal administrativo, grupo que tiene relación directa con la Gerencia Administrativa Financiera.

Se aprecia que la comunicación entre compañeros es favorable porque ayuda a mantener la actitud positiva y armonía en el grupo lo que beneficia al clima laboral en la institución. Sin embargo; no hay que perder de vista al grupo que manifestó no tener buena comunicación con el compañero y al que no quiso responder para que en un futuro no se afecte al resto del grupo.

63% de los temas como: trabajo en equipo, actitud, ética, administración del tiempo, puntualidad, integridad, honradez, planificación, solución de conflictos y normas de comportamiento, son conocidos por el personal (administrativo,

enfermería y médico), pues afirman que la institución siempre o casi siempre les ha capacitado referente a ellos, 29% de los temas mencionados son desconocidos para algunos colaboradores que afirman que nunca les han impartido ese tipo de temas, del 08% no se conoce respuesta. Es importante enfatizar que el personal comentó que a veces no se enteraban de las capacitaciones.

Se debe tomar en cuenta que la capacitación es de vital importancia para el recurso humano porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los colaboradores. Si los empleados reciben una extensa formación, los resultados serán beneficiosos para la institución. Porque un personal bien capacitado tiene mejores bases y perspectiva para desarrollar su trabajo.

80% (46/57) del personal encuestado manifiesta que cuando les critican o corrigen, mantienen la calma y trata de mejorar. Cuando tiene que trabajar horas extras 68% (39/57) manifestó que lo hacía con gusto, 16% (09/57) por obligación. 74%(42/57) indicó que siempre o casi siempre sus opiniones eran tomadas en cuenta, 25% (14/57) señaló que no se le tomaba en cuenta 98% (56/57) dijo sentirse orgulloso de trabajar en la institución.

Lo anterior, evidencia la gran importancia de la comunicación motivacional y la influencia y beneficios que aporta, cuando se hace parte de la vida diaria de cada individuo. En su mayoría, el personal manifestó lo bien que se sienten cuando son felicitados, se toman en cuenta sus opiniones y se valora su trabajo, se sienten motivados a mejorar y colaborar aún más para la Institución.

La diferencia promedio entre los salarios actuales y los anteriores, de los tres grupos encuestados no es grande, sin embargo, la gran mayoría considera que este salario no retribuye los esfuerzos que realizan para la Institución, pero manifiestan sentirse orgullosos de pertenecer a la misma; lo que deja ver entre líneas que no es el estímulo laboral el motor del cambio, a lo mejor es una buena relación laboral y hay que fortalecer estos vínculos ya que la mayoría son empleados identificados con la institución, probablemente con una mejor comunicación se mejorarías increíblemente los resultados obtenidos en el ámbito laboral.

Conclusiones

El efecto que tiene actualmente, la comunicación motivacional en el desempeño laboral del personal del área administrativa del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación “Dr. Jorge von Ahn, **es importante que se mejore**, sobre todo considerando que se determinó tres factores condicionantes: la diferencia promedio de salario previo y actual no es grande, la mayoría indicó estar orgulloso de pertenecer a la institución, pero que su salario actual no le remunera el esfuerzo.

El tipo de comunicación motivacional que reciben los colaboradores del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación por parte de sus supervisores o jefes, es **Deficiente**, se documentó que cerca de la mitad de los entrevistados no reciben reconocimiento y estímulo de sus jefes por el trabajo que realizan. Según la mayoría de los encuestados; a pesar de que en términos generales la comunicación fluye de manera buena – excelente; pero esto no refleja que la comunicación que existe actualmente sea buena, desde el punto de vista motivacional.

El efecto de la Comunicación motivacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación “Dr. Jorge von Ahn”, puede tener un impacto en la motivación laboral de los colaboradores, según datos obtenidos en el estudio, un tercio de los entrevistados indicó que cuando se les felicita por alguna labor realizada se sentían motivados a aportar más a la institución. Además se detectó que el estímulo económico no es una de las principales fuentes de motivación, probablemente el colaborador que trabaja en el hospital se sienta mejor retribuido si se le permite: aportar ideas para el cambio, empoderarse de su entorno, reconocimiento por lo que hace.

Recomendaciones

Se recomienda a las autoridades del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación “Dr. Jorge von Ahn” lo siguiente:

1. Implementar el plan de comunicación interna para el personal del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación “Dr. Jorge von Ahn” propuesto en el anexo del presente estudio para fortalecer la comunicación motivacional, brindando al trabajador un mejor trato, destacar su esfuerzo, reconocimiento por su labor, afecto, agradable clima laboral, oportunidades de crecimiento mediante una política de promoción laboral, permitirle aportar ideas para el cambio y empoderarse de su entorno.

2. Efectuar el plan de capacitaciones, proporcionándole temas que les proporcionen herramientas que les ayuden en su convivencia interna, un mejor desempeño de sus tareas, valores, trabajar en equipo y estimularlos para que siempre se mantengan motivados.

3. Evaluar y monitorear la efectividad del plan de comunicación interna para el personal del “Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación “Dr. Jorge von Ahn” para conocer su efectividad e implementar uno nuevo cada año.

La buena comunicación motivacional que demanda respeto, cordialidad, motivar a las personas, no requiere precisamente de una inversión económica que no se pueda dar, es cuestión de actitud y de cambio. Por esa razón, es importante hacer de la comunicación motivacional un estilo de vida.

Referencias Bibliográficas

1. Acta No.47-2013 de fecha 13 de marzo de 2013, sindicatos.
2. Ander-Egg, Ezequiel. 2003. Métodos y técnicas de investigación social. Vol. IV. México D.F.: Editorial Lumen. 381 p.
3. Blanchard, Ken. 2002. ¡Bien Hecho! México: Grupo Editorial Norma. 200 p.
4. Boa, Kenneth. 2007. El líder perfecto. Practicando las cualidades del liderazgo de Dios. Estados Unidos: Vida. 265 p.
5. Bone Diane y Griggs Rick. 1992. Calidad en el trabajo. Guía personal de estándares profesionales. México: Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V. 87p.
6. Boyett, Joseph y Boyett, Jimmie. 1999. Hablan los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. Bogotá Colombia: Editorial Norma. 381p.
7. Chiavenato, Idalberto. 1994. "Administración de Recursos Humanos". 2 ed. Sao Paulo; Brasil: Editorial McGraw Hall. 55 p.
8. Chiavenato, Idalberto. 2001. "Administración de Recursos Humanos". 5 ed. Sata Fe de Bogotá; Colombia: Editorial McGraw Hall. 699 p.
9. Chiavenato, Idalberto. 2000. "Administración de Recursos Humanos". 5 ed. Bogotá; Colombia: Editorial McGraw Hall.
10. Cuevas Aceituno, Carmen Elizabeth. 2012. Estrategia de Comunicación Interna y Externa para el Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación "Dr. Jorge von Ahn". Tesis de Maestría en Comunicación. 122 p.
11. De la Mota Ignacio. 1988. Diccionario de la Comunicación Televisión, Publicidad, Prensa y Radio. Tomo 1. Madrid España: Editorial Paraninfo, S.A. 374 p.
12. De León De La Cruz, José Aroldo. 2005. La desmotivación y las consecuencias en es desempeño laboral de los empleados en una institución pública. Tesis en Licenciado en Psicología: Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuelas de Ciencias Psicológicas. 46 p.
13. Diccionario de la Lengua Española Vox, 1983. Barcelona España: Talleres INELVA S.A. 446 p.
14. Grünebaum Blanco, Ilse Jessica. 2010. Diagnóstico de Comunicación Interna de la Agencia de viajes New TravelService (NTS). Tesis en Licenciada en Ciencias de la Comunicación. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias de la Comunicación. 108 p.
15. Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. 2000. Metodología de la Investigación. 2ed. México: Compañía Editorial Ultra, S.A. de C.V. 501 p.
16. Homs Quiroa, Ricardo. 1990. La comunicación en la empresa. México: Iberoamérica. 148 p.
17. Instituto Nacional de Administración Pública –INAP- Principios de Administración de Recursos Humanos -2010-.

18. Instituto Nacional de Administración Pública –INAP- Serie para la mejora continua en las organizaciones públicas. Competencias Laborales en la Administración Pública -2002-a.
19. Instituto Nacional de Administración Pública –INAP- Teorías motivacionales -2010-
20. Krause Forno, Karl H. 1982. Cómo ser un líder en sus relaciones con los demás. Guatemala, C.A.: José de Pineda Ibarra. 236 p.
21. Litwin, G.H. y Stinger, R.A. 1968. Motivación y clima organizacional, Estados Unidos: Harvard Business School Press. 324 p.
22. López Escobar, Ader Guillermo. 2011. Informe anual del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación “Dr. Jorge von Ahn”.
23. Mclelland, David. 1965. Estudio de la motivación humana. Estados Unidos: Narcea Ediciones. 655 p.
24. Mérida González, AracellyKrisanda. 2011. Manual de búsqueda, descripción bibliográfica, citas dentro del texto y criterios para evaluar calidad de las fuentes de información. Guatemala: 66 p.
25. Mérida González, AracellyKrisanda. 2011. Manual para elaborar y presentar la tesis. Guatemala: 73 p.
26. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Manual Sistema Integrado Administrativo Financiero.-2006-
27. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Manual de Organización y Funciones de Hospitales.-2011-
28. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Reglamento Interno del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación “Dr. Jorge von Ahn”. Acuerdo Ministerial número SP-M-492007. -2007-
29. Nash Michael. 1992. Cómo incrementar la productividad del recurso humano. México: Editorial Nora S.A. 281 p.
30. Paoli, J. Antonio. 1983. Comunicación e información perspectivas teóricas. México: Ed. Trillas. 138 p.
31. Pinituj Gladys. Reseña Histórica del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación “Dr. Jorge von Ahn”. 2002. Ciudad de Guatemala: 8p.
32. Ramírez Mejía, Rafael Estuardo. 2009. Estrategias de motivación al personal de una Municipalidad, para mejorar la efectividad laboral”. Tesis Licenciado en Administrador de Empresas. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Empresas. 101 p.
33. Robbins Stephen P. 2004. Corporación Organizacional. 10 edición. México: Pearson Educación. 704p.
34. Robbins Stephen P. 1999. Comportamiento organizacional. 8 ed. México: Printice Hall, 816 p.
35. Salinas Javier, Oscar. 2002. Influencia de factores motivacionales en el desempeño de los empleados. 282 p.
36. Schein. 1993. Psicología de la organización. México, D.F.: Prentice Hall; 252 p.
37. Sferra Adam, Wright Mary, Rice Louis A..1999. Personalidad y Relaciones Humanas. 2ª. Ed. México D.F.: GráficasAnso, S.A. 244 p.

38. Tamayo y Tamayo, Mario. 1991. El Proceso de la Investigación Científica. Fundamentos de Investigación. 5ed. México: Editorial Limusa. 117 p.
39. W. Newstrom, John. 2011. Comportamiento humano en el trabajo. 13 ed. México: Programas Educativos, S.A. de C.V. 547p.
40. Watzlawick Paul. 2011. Ensayo Influencia de las tecnologías de la información y la comunicación en el campo de la comunicación política. Universidad de Palermo. Buenos Aires Argentina: 97 pag.
41. Williams Beryl. 1982. La comunicación efectiva clave del éxito. Buenos Aires Argentina: Lidiun. 107 p.
42. Wolf, Mauro. 2005. La investigación de la Comunicación de Masas. La Habana, Cuba. Félix Varela

➤ **E-grafía**

43. Desempeño Laboral Carl Hose http://www.ehowenespanol.com/definicion-desempeno-laboral-info_149860/. Fecha de consulta el 1 de mayo de 2013.
44. Fernando Fuentes Pinzón
<http://www.emprendovenezuela.net/2011/09/16-frases-celebres-sobre-el-liderazgo.html>, fecha de consulta el 26 de marzo de 2013.
45. Motivación y comunicación <http://www.elergonomista.com/28nov04>. <http://www.elergonomista.com/28nov04.html>. Fecha de consulta el 26 de marzo de 2013.
46. Salinas Javier, Oscar. 2001. Las ventajas de una buena comunicación. ClimaLaboral, <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/22/comunvent.htm>. Fecha de consulta 7 de mayo de 2013
47. Teoría funcionalista
(<http://espanol.answers.yahoo.com/question/index?qid=20060912111402AAXagzA>) fecha de consulta 4 de mayo de 2013.

Estrategias de comunicación Interna para el personal del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación “Dr. Jorge von Ahn”

Por: Yeni Odelí Morales Maldonado

Año: 2014

Breve Diagnóstico de comunicación:

En el estudio titulado “La comunicación motivacional y su efecto en el desempeño laboral del personal del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación “Dr. Jorge von Ahn”, aplicado a tres grupos objetivos (administrativo, enfermería, médico), se determinó que existe falta de comunicación en el personal, principalmente del área administrativa, se evidenció que cerca de la mitad de los entrevistados no reciben reconocimiento y estímulo por parte de sus jefes, por lo que es importante realizar acciones para mejorarla, derivado que cerca de un tercio de los entrevistados indicó que cuando se les felicita por alguna labor realizada, se sentían motivados a aportar más para la institución.

Aunado a lo anterior, manifestaron desconocimiento de algunos temas de relevancia para su convivencia y mejor desempeño laboral, no se toman en cuenta sus opiniones y cuando hay capacitaciones no se enteran, su salario no remunera el esfuerzo que realizan. Sin embargo, indicaron estar orgullosos de la institución donde laboran por diversas razones.

El estudio reveló que el estímulo económico no es una de las principales fuentes de motivación para los trabajadores, como tener motivación y un clima laboral saludable, por lo que se considera que si al trabajador del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación “Dr. Jorge von Ahn” se le permite aportar ideas para el cambio, empoderarse de su entorno, recibir reconocimiento por lo que hace, contribuiría a que el colaborador se sienta motivado y a mejorar la comunicación interna, lo que se reflejaría en la convivencia de los trabajadores y la calidad de atención que se le brinda al público externo.

Dentro de toda organización, la comunicación interna es la pieza fundamental para lograr que sus miembros estén motivados porque a través de la comunicación las

personas sienten que pueden expresar sus ideas y ser escuchadas. Por lo anterior, es necesario crear una propuesta de comunicación interna enfocada en la motivación del personal, que consiste en la aplicación de herramientas prácticas destinadas al reconocimiento del desempeño sobresaliente ya sea por logro de buenos resultados o conductas esperadas, que refuercen el compromiso de la gente en relación al lugar donde trabaja y contribuya al logro de los objetivos de la institución objeto de estudio. Utilizando los canales de comunicación existentes.

Anexos

Estrategias de comunicación Interna para el personal del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación “Dr. Jorge von Ahn”

Problema	Actividad	Objetivos de comunicación	Medio	Programación	Responsable	Resultados esperados	Costo Q.
Falta de motivación y reconocimiento al trabajo del colaborador.	-Otorgar un diploma, un almuerzo (proporcionado por Dietética) y un día libre al empleado que por su labor y valores se destaque. Se considerará un servicio por mes y será elegido a votación de los compañeros.	Recompensar el desempeño del trabajador que se ha esforzado y motivar a otros a seguir su ejemplo.	Escrito: Boleta de evaluación del desempeño.	Una vez por mes.	Autoridades, jefes de servicio y Coordinadora de Desarrollo y Capacitaciones.	Empleados motivados y empoderados con su entorno, objetivos y metas cumplidas.	5.00
	-Felicitación a cumpleaños del mes.	Valorar al trabajador como persona y compañero de trabajo.	Escrito: Cartelera (cerca del reloj marcador).	Una vez por mes.	Autoridades, jefes de servicio y Coordinadora de Desarrollo y Capacitaciones.	Los empleados se sentirán estimados por autoridades y compañeros de trabajo.	20.00
Salario no retribuye el esfuerzo del trabajador.	Implementación de una política de promoción laboral	Crear oportunidades de ascenso para los trabajadores destacados.	Impreso (Convocatoria).	Cuando exista una plaza vacante.	Autoridades, Sub-Directora de Recursos Humanos, Coordinadora de Desarrollo y Capacitación, jefes de servicio.	Trabajadores con mejores oportunidades de superación.	0

Opiniones del trabajador no tomadas en cuenta.	Anunciar horario, fecha, tema de las capacitaciones que se impartirán en puntos estratégicos de los servicios.	Incentivar la participación del personal en la toma de decisiones.	Impreso: Libro de opiniones y sugerencias.	Revisión una vez por mes.	Comité Ejecutivo. Coordinadora de Desarrollo.	Trabajadores identificados y comprometidos con la Institución.	930.00
Desconocimiento de información relacionada a las capacitaciones que se imparten en la institución.	Anunciar horario, fecha, tema de capacitaciones en puntos estratégicos.	Fomentar la afluencia de trabajadores en las capacitaciones.	Impreso: Afiches informativos (Hojas doble oficio)	Una vez al mes	Coordinadora de Desarrollo y Capacitaciones, Comité de Docencia.	Trabajadores con mejores conocimientos para desarrollar sus labores.	100.00

Estrategias de capacitaciones para el personal del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación "Dr. Jorge von Ahn"

Problema	Actividad	Objetivos de comunicación	Medio	Programación	Responsable	Resultados esperados	Costo Q.
Falta de capacitaciones que contribuya al mejoramiento de las buenas relaciones, trabajo y organización de los trabajadores de la Institución.	<p>Exposición del tema:</p> <p>1. El carácter, tu enemigo o tu aliado.</p> <p>Sub temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Personalidad. -Temperamentos. -Identificar nuestro carácter. -Qué hacer para mejorar mi carácter y convertirlo en mi aliado. -La sustitución. 	Mejorar la convivencia entre autoridades, jefes y trabajadores.	Oral: Capacitación.	Una vez por mes. Duración: 1 hora con 30 minutos.	Yeni Morales. Coordinadora de Desarrollo y Capacitaciones. Comité de Docencia. JUVENFAMY.	Autoridades, jefes de servicio con mejor dominio del carácter y forma de solicitar las tareas. El colaborador responderá con mejor actitud hacia lo solicitado.	950.00
Falta de una buena comunicación interna entre algunos jefes y trabajadores.	<p>Exposición del tema:</p> <p>2. La comunicación</p> <p>Sub temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -La comunicación pasiva. -La comunicación agresiva. -La comunicación asertiva. -Límites. 	Mejorar la comunicación interna entre autoridades, jefes y trabajadores.	Oral: Capacitación.	Una vez por mes. Duración: 1 hora con 30 minutos.	Yeni Morales. Coordinadora de Desarrollo y Capacitaciones. Comité de Docencia. JUVENFAMY.	Trabajadores disfrutando de buenas relaciones y una comunicación fluida.	950.00
Falta de autoestima en trabajadores que no se sienten valorados.	<p>Exposición del tema:</p> <p>3. Exposición del tema.</p> <p>Yo valgo, yo puedo, sé lo que quiero.</p>	Mejorar la autoestima de los trabajadores.	Oral: Capacitación	Una vez por mes. Duración: 1 hora con 30 minutos.	Yeni Morales. Coordinadora de Desarrollo y Capacitaciones. Comité de Docencia. JUVENFAMY.	Trabajadores con actitudes positivas, mejor aceptación de sí mismos y buen desempeño en sus tareas.	950.00
Desconocimiento de temas específicos que ayuden al trabajador a plantearse objetivos para el desarrollo de sus labores.	<p>Exposición del tema:</p> <p>4. Sin metas no hay éxito.</p> <p>Sub temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Objetivos específicos. -Cómo hacer para llegar a ellos. -Los obstáculos que se presentarán. -Cómo llegar al éxito. 	Concientizar al trabajador de la importancia de trazarse metas para cumplir sus propósitos.	Oral : Capacitación	Una vez por mes. Duración: 1 hora con 30 minutos.	Yeni Morales. Coordinadora de Desarrollo y Capacitaciones. Comité de Docencia. JUVENFAMY.	Trabajadores exitosos organizados, y con propósitos definidos.	950.00

Problema	Actividad	Objetivos de comunicación	Medio	Programación	Responsable	Resultados esperados	Costo Q.
Falta de herramientas prácticas que les permitan tener mejor éxito en sus actividades.	Exposición del tema: 5. Las 4 D del éxito. -Los deseos y sueños. -Las decisiones importantes. -La diligencia. -La disciplina para alcanzar nuestros objetivos.	Aportar herramientas prácticas para que los trabajadores logren un mejor desempeño en sus actividades diarias.	Oral: Capacitación	Una vez por mes. Duración: 1 hora con 30 minutos.	Yeni Morales. Coordinadora de Desarrollo y Capacitaciones. Comité de Docencia. JUVENFAMY	Trabajadores con alto grado de excelencia en su desempeño.	950.00

Instrumento de evaluación y monitoreo para el plan de comunicación interna del personal del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación “Dr. Jorge von Ahn”

**Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación “Dr. Jorge von Ahn”
Sub-Dirección de Recursos Humanos
Coordinación de Desarrollo y Capacitación**

Instrumento de evaluación motivacional

1. ¿Qué le ha parecido el plan de motivación y reconocimiento laboral?

2. ¿Se siente motivado a mejorar en su desempeño?

3. ¿Recibe felicitaciones de cumpleaños por parte de su jefe y compañeros?

4. ¿Cómo se entera usted de los compañeros que cumplen años durante el mes?

5. Con la implementación del libro de opiniones y sugerencias en su servicio. ¿Siente usted que las autoridades han tomado en cuenta algunas sugerencias para realizar mejoras en su servicio y en el hospital?

6. ¿De qué manera se entera usted cuando hay una plaza vacante y se realiza una promoción laboral?

Instrumento de evaluación y monitoreo para el plan de comunicación interna del personal del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación "Dr. Jorge von Ahn"

Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación "Dr. Jorge von Ahn"
Sub-Dirección de Recursos Humanos
Coordinación de Desarrollo y Capacitación

Instrumento de evaluación de capacitaciones

1. Evalúe cómo le han parecido las capacitaciones impartidas en el hospital?

Excelente Buena alapésin no q p responder

2. Por qué medio informativo se ha enterado de las capacitaciones en el hospital?.

Circulares Boletín Afiches informativos

Mencione tres capacitaciones que le hayan beneficiado y por qué?

a) _____

b) _____

c) _____

3. Cree que estos temas le han ayudado a su convivencia con sus compañeros y desarrollar mejor sus labores

Si No

Mencione por qué _____

4 . Desarrolle en dos líneas cómo ha podido aplicar los conocimientos adquiridos en las capacitaciones en su diario vivir.

5. Mencione que aspectos no le gustan de las capacitaciones y sugiera ideas para mejorarla.

6. Sugiera algunos temas que le gustaría que se impartieran.



Cuestionario

“La comunicación motivacional y su efecto en el desempeño laboral del personal del Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación Dr. Jorge von Ahn”

El presente cuestionario, forma parte de un estudio de tesis de grado, que permitirá describir la comunicación motivacional del personal administrativo que labora en el Hospital Nacional de Ortopedia y Rehabilitación “Dr. Jorge von Ahn” y el impacto en el desempeño laboral. Se garantiza que ésta información es confidencial ya que no se solicitan datos que permitan identificar al participante. Servirá únicamente para obtener datos estadísticos para los fines académicos de la investigación. Siendo usted la fuente más importante de éste trabajo, agradezco de antemano su valioso apoyo.

Instrucciones: A continuación se presentan algunas opciones. Se solicita que marque con una “X” la casilla que corresponda a su respuesta.

Datos demográficos:

Género	Edad	Nivel de estudios	Tiempo de laborar en la institución	Puesto que desempeña
Masculino <input type="checkbox"/>	Edad _____ años	Primaria <input type="checkbox"/>	Años _____	Contadora _____
Femenino <input type="checkbox"/>	No sé <input type="checkbox"/>	Secundaria <input type="checkbox"/>	Meses _____	Analista de gasto _____
No sé <input type="checkbox"/>	No quiero responder <input type="checkbox"/>	Diversificado <input type="checkbox"/>	No sé <input type="checkbox"/>	Tesorero _____
No quiero responder <input type="checkbox"/>		Licenciatura <input type="checkbox"/>	No quiero responder <input type="checkbox"/>	Auxiliar de contabilidad _____
		Posgrado <input type="checkbox"/>		Encargado de presupuesto _____
		No sé <input type="checkbox"/>		Encargado de Almacén _____
		No quiero responder <input type="checkbox"/>		Auxiliar de Almacén _____
				Encargado Inventario _____
				Encargado Compras _____
				Encargado de bodega de
				Suministros _____
				Medicamentos _____
				Material médico
				quirúrgico _____
				Alimentos _____
				Auxiliar de compras _____

Salario devengado		Plaza que ocupa actualmente	
Anterior	Actual		
_____	_____	Técnico I _____	Paramédico _____
No sé <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Técnico Administrativo _____	Médico _____
No quiero responder <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Jefe Técnico II _____	Trabajador Operativo IV _____
		Oficinista I _____	
		Oficinista II _____	
		Oficinista III _____	
		Trabajador Operativo II _____	
		Trabajador Operativo III _____	

Comunicación motivacional

1. ¿Cómo califica la forma en que su jefe se comunica con usted?.

Excelente Buena Mala pésima no quiero responder

No sé

Explique ¿a qué lo atribuye?.

2. ¿Recibe reconocimiento y estímulo de parte de su jefe por el trabajo que realiza?. A continuación se presentan algunas opciones seleccione una.

- a) Mi jefe siempre reconoce que mi trabajo es importante y lo expresa con palabras de agradecimiento.
- b) No recibo ningún reconocimiento por parte de mi jefe, porque considera que el trabajo que realizo es parte de mi obligación y para eso me pagan.
- c) No quiero responder.
- d) No sé.

3. ¿Cuándo el jefe le solicita una tarea, lo hace con cordialidad?.A continuación se presentan algunas opciones seleccione una.

- a) Mi jefe me solicita el trabajo con amabilidad.
- b) Mi jefe me solicita el trabajo utilizando la frase “por favor”.
- c) Mi jefe me solicita el trabajo con exigencias y gritos.
- d) No quiero responder.
- e) No sé.

4. ¿La institución le motiva a capacitarse?.

Nunca A veces siempre no sé no quiero responder

Explique ¿a qué lo atribuye?.

5. En la Institución donde labora, le imparten temas relacionados a ...?

- | | | | | | |
|------------------------------|-------|--------------------------|---------|--------------------------|----------------------------------|
| a) Trabajo en equipo | Nunca | <input type="checkbox"/> | siempre | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Actitud | Nunca | <input type="checkbox"/> | A veces | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Ética | Nunca | <input type="checkbox"/> | A veces | <input type="checkbox"/> | siempre <input type="checkbox"/> |
| d) Administración del tiempo | Nunca | <input type="checkbox"/> | A veces | <input type="checkbox"/> | siempre <input type="checkbox"/> |
| e) Puntualidad | Nunca | <input type="checkbox"/> | A veces | <input type="checkbox"/> | siempre <input type="checkbox"/> |
| f) Integridad | Nunca | <input type="checkbox"/> | A veces | <input type="checkbox"/> | siempre <input type="checkbox"/> |
| g) Honradez | Nunca | <input type="checkbox"/> | A veces | <input type="checkbox"/> | siempre <input type="checkbox"/> |
| h) Planificación | Nunca | <input type="checkbox"/> | A veces | <input type="checkbox"/> | siempre <input type="checkbox"/> |
| i) Solución de conflictos | Nunca | <input type="checkbox"/> | A veces | <input type="checkbox"/> | siempre <input type="checkbox"/> |
| a) Normas de Comportamiento | Nunca | <input type="checkbox"/> | A veces | <input type="checkbox"/> | siempre <input type="checkbox"/> |

6. ¿Cómo describe la forma en la que usted y sus compañeros de trabajo se comunican?.

- a) Entre mis compañeros y yo existe una comunicación de cordialidad y respeto.
- b) No se puede hablar con el compañero para darle una indicación.
- c) No quiero responder
- d) No sé

7. ¿La calidad de comunicación entre su jefe o superior, sus compañeros y usted influye en el desempeño de sus tareas?.

Si No no sé no quiero responder

¿Explique de qué manera?

8. ¿El salario que recibe retribuye el esfuerzo que realiza para la institución donde labora?
- a) El salario que recibo es justo para lo que hago.
 - b) El salario que recibo no retribuye para el esfuerzo que hago.
 - c) No sé.
 - d) No quiero responder.

Efectos de la comunicación motivacional

9. ¿Cuando su jefe le felicita, siente que su rendimiento laboral es?
- a) Mejor.
 - b) El mismo.
 - c) Menor.
 - d) No sé.
 - e) No quiero responder.
10. ¿Cuando usted ha trabajado en un proyecto que le designan y al presentarlo le felicitan, su reacción es? .
- a) Se siente comprometido a mejorar cada día.
 - b) Piensa que es lo mínimo que le pueden decir.
 - c) Considera que está haciendo el trabajo de otro.
 - d) No sé.
 - e) No quiero responder.
11. ¿Cuando usted ha trabajado en un proyecto que le designan y al presentarlo le critican y corrigen, su reacción es?
- a) Mantiene la tranquilidad, acepta la crítica y lo corrige.
 - b) Se molesta y no acepta correcciones.
 - c) Se siente desmotivado.
 - d) No sé
 - e) No quiero responder
12. Cuando le piden que labore más allá del horario establecido, usted piensa?
- a) Hacerlo con tal que le feliciten.
 - b) Hacerlo porque es una obligación.
 - c) Siente gusto en poder colaborar más.
 - d) No sé.
 - e) No quiero responder.

13. Siente que en el hospital toman en cuenta sus ideas y opiniones?

Nunca A veces siempre no sé no quiero responder

14. ¿Se siente orgulloso de trabajar en la institución?

Nunca A veces siempre no sé no quiero responder