

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE JUTIAPA  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LOS CENTROS DE SALUD  
DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL,  
DEPARTAMENTO DE JUTIAPA”**

**TESIS**

PRESENTADA POR

**CRISTIAN JUAN FERNANDO QUIÑONEZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

JUTIAPA, ENERO DE 2,018

**MIEMBROS DE CONSEJO DIRECTIVO  
CENTRO UNIVERSITARIO DE JUTIAPA  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Director:	Dr. Heisler Alexander Gómez Méndez
Secretaria:	Lcda. Alba Eunice Ramírez Gregorio
Vocal Docente:	Lic. Oscar Federico Nave Herrera
Vocal Docente:	Lic. Jorge Heriberto Estrada Castillo
Vocal Profesional:	Lcda. Karin Larissa Herrera Aguilar
Vocal Estudiantil:	Est. Alejandro Israel Estrada Cabrera
Vocal Estudiantil:	Est. Luis Enrique Ventura Urbina

**EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemática – Estadística	Ing. Edwin Rolando Paredes Mazariegos
Mercadotecnia – Operaciones	Lic. Héctor Alberto Castillo García
Administración – Finanzas	Lcda. Siomara Lucrecia Vanegas Lima

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Porfidio Godoy Martínez
Secretario:	Lic. Josué Daniel Flores Gudiel
Examinador:	Lcda. Tania Karina Tobar Cermeño

Jutiapa, 27 de junio de 2,017

Ing. Walter Arnoldo Reyes Sanabria  
Director  
Centro Universitario de Jutiapa -JUSAC-  
Universidad de San Carlos de Guatemala

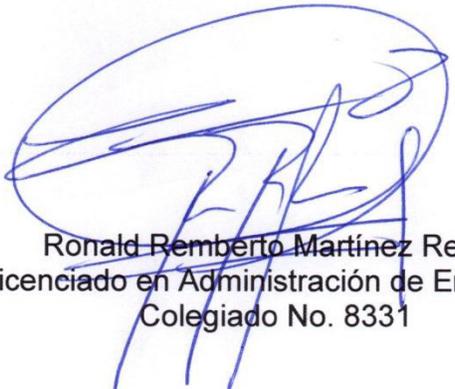
Distinguido Director:

De conformidad con su designación, procedí a asesorar al estudiante **Cristian Juan Fernando Quiñonez**, en la elaboración del trabajo de Tesis titulado: **“MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LOS CENTROS DE SALUD DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL, DEPARTAMENTO DE JUTIAPA”**.

Dicha Tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios, y constituye un aporte valioso para la carrera.

Con base a lo anterior, emito dictamen favorable, a efecto que se realicen los trámites correspondientes, para que el estudiante pueda sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Ronald Remberito Martínez Reyes  
Licenciado en Administración de Empresas  
Colegiado No. 8331

La Infrascrita Secretaria del Consejo Directivo del Centro Universitario de Jutiapa de la Universidad de San Carlos de Guatemala, **HACE CONSTAR:** Que en sesión ordinaria celebrada el día viernes diecinueve de enero de dos mil dieciocho, según Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta No.01-2018, el Consejo Directivo conoció y aprobó la Tesis, que con el título de “**MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LOS CENTROS DE SALUD DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL, DEPARTAMENTO DE JUTIAPA**”, presentó el estudiante: **CRISTIAN JUAN FERNANDO QUIÑONEZ**, carné **201046236**.

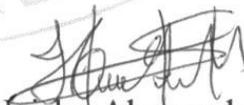
Asimismo, hace constar que previo a la aprobación del Consejo Directivo, la Tesis citada cumplió el trámite de evaluación correspondiente, por lo que se autoriza su impresión.

No habiendo más que hacer constar, se extiende la presente en la ciudad de Jutiapa, el día lunes veintidós de enero de dos mil dieciocho.

“ID Y ENSEÑANZA A TODOS”



Lcda. Alba Eunice Ramírez Gregorio  
Secretaria Consejo Directivo  
Centro Universitario Jutiapa.



Dr. Heisler Alexander Gómez Méndez  
Director  
Centro Universitario de Jutiapa

## **AGRADECIMIENTOS**

- A DIOS:** Por ser quien en todo momento me ha respaldado, fortalecido y bendecido, juntos continuaremos haciendo cosas increíbles.
- A LA VIRGEN MARÍA:** Por cuidar de mí en todo momento, amarme y hacerme ver las grandezas de Dios en mi vida.
- A MI FAMILIA:** Por ser el núcleo de mi vida, creer en mí y apoyarme en todas las decisiones.
- A MIS AMIGOS:** Por brindar apoyo emocional en los momentos difíciles.
- A MI ALMA MATER:** La Universidad de San Carlos de Guatemala, que a través del Centro Universitario de Jutiapa, me dio la oportunidad de ser profesional.
- AL PERSONAL ADMINISTRATIVO:** Del Centro Universitario de Jutiapa, por ser eficientes y colaboradores en todos los procesos, especialmente a la Licda. Alba Eunice Ramírez Gregorio, quien desde el inicio hasta el fin, tuvo paciencia y empatía para atenderme.

**AL COORDINADOR DE CARRERA:** Lic. Hernán Antonio Ramírez Alas, quien me brindo apoyo y consejo, en los momentos necesarios.

**A MIS CATEDRÁTICOS:** Por sus enseñanzas y cariño.

**A MIS COMPAÑEROS DE ESTUDIO:** Por ser los mejores aliados que pude tener en este viaje.

**AL DOCENTE REVISOR DE PLAN DE INVESTIGACIÓN:** Licda. Jackeline Katty Bran Avalos, porque a través de su apoyo realicé un mejor trabajo, sus palabras de ánimo fueron muy confortantes.

**A MI ASESOR DE TESIS:** Lic. Ronald Remberto Martínez Reyes, por su apoyo, bondad, confianza y amistad, gracias por creer en mí, y dedicarme tiempo para compartir sus conocimientos.

**A LA DIRECCIÓN DE ÁREA DE SALUD DE JUTIAPA:** Por abrirme las puertas para realizar esta investigación.

**A MIS COMPAÑERAS DE TRABAJO:** Por la solidaridad y el cariño demostrado.

## **DEDICATORIA**

A mi madre Gladiz Quiñonez, por ser el principal instrumento en el que Dios ha manifestado su infinito amor hacia a mí, y por el cual me permite honrarle.

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
INTRODUCCIÓN	I
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	1
1.1 Salud	1
1.1.1 Salud pública	1
1.1.2 Actividades de salud pública	2
1.1.3 Salud pública en Guatemala	3
1.1.4 Centro de Salud del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social	3
1.1.4.1 Tipos de Centros de Salud del MSPAS	4
1.2 Comportamiento organizacional (CO)	6
1.2.1 Motivación Laboral	7
1.2.1.1 Conceptos de la motivación laboral	8
1.2.1.2 Elementos de la motivación	9
1.2.1.3 Enfoques de la motivación laboral	10
1.2.1.4 Premisas de la motivación	10
1.2.1.5 Tipos de motivación	11
1.2.1.6 Ciclo de motivación	13
1.2.1.7 Fases centrales del proceso de motivación	14
1.2.1.8 Dimensiones de la motivación	15
1.2.1.9 Efectos de la motivación laboral	16
1.2.1.10 Niveles de motivación según Richard Barrett	17
1.2.1.11 Teorías de la motivación	19
1.2.1.12 Motivadores	32
1.2.1.13 Medición de la motivación por logros	36

1.2.1.14	Lineamientos para que los administradores motiven a los empleados	37
1.2.1.15	Programas de motivación	37
CAPÍTULO II		
SITUACIÓN ACTUAL DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS CENTROS DE SALUD, DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL, DEPARTAMENTO DE JUTIAPA		
		46
2.1	Antecedentes	46
2.1.1	Ministerio De Salud Pública Y Asistencia Social (MSPAS)	46
2.1.1.1	Historia	47
2.1.1.2	Planeación estratégica	49
2.1.1.3	Niveles de organización	52
2.1.1.4	Red de servicios	53
2.1.1.5	Sistema de Información Gerencial de Salud (SIGSA)	54
2.1.1.6	Modelo Incluyente de Salud (MIS)	54
2.1.2	Centros de Salud del MSPAS en el departamento de Jutiapa	55
2.1.2.1	Historia	55
2.1.2.2	Planeación estratégica	58
2.1.2.3	Red de servicios	58
2.1.2.4	Recurso Humano de la Dirección de Área de Salud de Jutiapa	59
2.1.2.5	Organización territorial de la Dirección de Área de Salud de Jutiapa	61
2.1.2.6	Programas de motivación	61
2.2	Marco legal	63
2.2.1	Código de trabajo	63
2.2.2	Ley de Contrataciones del Estado	64
2.2.3	Ley de salarios de la administración pública	65
2.2.4	Ley de Servicio Civil	65
2.2.5	Reglamento de la Ley de Servicio Civil	72

2.2.6	Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social	82
2.2.7	Pacto colectivo de condiciones de trabajo del MSPAS	84
2.3	Metodología de la investigación	95
2.3.1	Población	95
2.3.2	Determinación del tamaño de la muestra	95
2.3.3	Técnicas	98
2.3.5	Recolección de información	104
2.3.5.1	Información documental	104
2.3.5.2	Información estadística	104
2.3.6	Organización, clasificación y tabulación de información	104
2.3.7	Criterios de análisis de resultados	105
2.3.8	Resultados de la investigación	105
2.3.8.1	Presentación de resultados	105
2.3.8.2	Discusión de resultados	134

### CAPÍTULO III

	PROGRAMA DE MOTIVACIÓN LABORAL DIRIGIDO AL PERSONAL DE LOS CENTROS DE SALUD, DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL, DEPARTAMENTO DE JUTIAPA	144
3.1	Justificación	144
3.2	Objetivos	145
3.2.1	General	145
3.2.2	Específicos	145
3.3	Límites y alcances	145
3.4	Gestión inicial	146
3.5	Metodología	146
3.6	Descripción del programa	146
3.6.1	Fase 1 – Equilibrio motivacional	147
3.6.2	Fase 2 - Planeación estratégica corporativa	148

3.6.3	Fase 3 – Aplicación de sub programas de motivación	150
3.6.4	Fase 4 – Implementación de políticas motivacionales	158
3.6.4.1	Políticas	158
3.6.5	Fase 5 – Evaluación	163
3.7	Costos del programa	165
3.8	Financiamiento del programa	167
3.9	Cronograma de actividades	168
3.10	Otras consideraciones	169
	CONCLUSIONES	170
	RECOMENDACIONES	173
	BIBLIOGRAFÍA	176
	ANEXOS	180

## ÍNDICE DE FIGURAS

Contenido	Página
1: Ciclo motivacional	14

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1: Premisas de la teoría X y la teoría Y de McGregor	28
2: Principios del reforzamiento	30
3: Formas de enriquecer las tareas y estimular la motivación	35
4: Tipos de programas de involucramiento de los trabajadores	40
5: Tipos de programas de pago variable	41
6: Tipos de programas de prestaciones y servicios al personal	43
7: Tipos de programas de reconocimiento de los trabajadores	44
8: Renglones Presupuestarios de Personal	60
9: Porcentajes de bono de antigüedad real	91
10: Descripción de indicadores y sub-indicadores	100
11: Resultados ficha de observación	106
12: Resultados de encuesta dirigida a colaboradores	109
13: Resultados entrevista dirigida a directores	113
14: Actividades fase 1	147
15: Actividades fase 2	149
16: Actividades sub programa 1	151
17: Plan de acción para otorgar reconocimientos	152
18: Acciones destacadas	154
19: Actividades sub programa 2	156
20: Actividades fase 5	164
21: Costos del programa	165
22: Cronograma de actividades	168

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1: Salario	119
2: Incentivos y motivadores proporcionados por la organización	120
3: Prestaciones laborales	121
4: Seguridad de la integridad física y de bienes	122
5: Relaciones con los compañeros de trabajo	123
6: Reconocimiento de logros	124
7: Valoración del desempeño	125
8: Justicia al asignar ascensos	126
9: Deseo de mejorar la formación académica	127
10: Satisfacción laboral	128
11: Dificultad para alcanzar las metas y funciones asignadas	129
12: Interés en la jubilación	130
13: Ética en la ejecución del trabajo	131
14: Conocimiento de la misión y visión institucional	132
15: Deseo de servir	133

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1: Población con acceso a Salud Pública	180
2: Mapa de la red de servicios de salud del departamento de Jutiapa	181
3: Cuadro de red de servicios del Área de Salud de Jutiapa	182
4: Micro-Regiones del departamento de Jutiapa (Salud Pública)	184
5: Sectorización por Micro-Regiones y Población por Municipio	185
6: Cantidad de trabajadores por Distrito de Salud seleccionado	185
7: Cantidad de muestra por Distrito de Salud según porcentajes	186
8: Anverso de tríptico informativo fase 1	186
9: Reverso de tríptico informativo fase 1	187
10: Anverso de tríptico informativo fase 2	188
11: Reverso de tríptico informativo fase 2	189
12: Misión para visibilizarla	190
13: Visión para visibilizarla	190
14: Objetivo para visibilizarlo	191
15: Políticas para visibilizarlas	192
16: Principios y valores para visibilizarlos	193
17: Tarjeta de reconocimiento	194
18: Vale por un día libre	194
19: Diploma	195
20: Plaqueta	195
21: Pin	196
22: Formulario para nominado a salubrista de oro (primera página)	197
23: Formulario para nominado a salubrista de oro (segunda página)	198
24: Tabla para ponderar formulario para nominado a salubrista de oro	199
25: Formulario para seleccionar mejor Centro de Salud (primera página)	200
26: Formulario para seleccionar mejor Centro de Salud (segunda página)	201

27: Indicaciones para seleccionar mejor Centro de Salud	202
28: Formulario para nominado a mejor director de Centro de Salud (primera página)	203
29: Formulario para nominado a mejor director de Centro de Salud (segunda página)	204
30: Tabla de ponderación para formulario para nominado a mejor director de Centro de Salud	205
31: Tarjeta por cumpleaños	205
32: Tarjeta por matrimonio	206
33: Tarjeta del día de la madre	206
34: Tarjeta del día del padre	207
35: Tarjeta del día del salubrista	207
36: Tarjeta por el nacimiento de un hijo	208
37: Tarjeta por graduación	208
38: Tarjeta por aprobar actividades extraordinarias universitarias	209
39: Tarjeta por asenso	209
40: Tarjeta por traslado	210
41: Tarjeta por jubilación	210
42: Tarjeta por fiestas decembrinas	211
43: Tarjeta por fallecimiento	211
44: Tarjeta por enfermedad	212
45: Tarjeta por crisis o percances	212
46: Instrumento de autoevaluación y coevaluación (primera página)	213
47: Instrumento de autoevaluación y coevaluación (segunda página)	214
48: Modelo de tabulación de manera electrónica del instrumento de autoevaluación y coevaluación, y como llenarlo	215

## INTRODUCCIÓN

El comportamiento organizacional estudia la interacción de las personas dentro de una empresa, la motivación como parte de éste, consiste en un proceso psicológico básico que incide en la conducta del recurso humano, debido a que los individuos actuarán según consideren conveniente, para satisfacer las necesidades propias.

El nivel de motivación se ve reflejado en aspectos organizacionales internos, tales como el liderazgo, clima organizacional y gestión del talento humano; y externos como la atención con calidad y eficiencia brindada a los usuarios, para ello se deben considerar las necesidades de los trabajadores, a través de emplear herramientas administrativas que promuevan la adecuada ejecución del trabajo, con la intención de alcanzar la plena realización del personal y efectividad de la Institución.

Por las razones anteriores se realizó el estudio denominado: “MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LOS CENTROS DE SALUD DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL, DEPARTAMENTO DE JUTIAPA”, abordado desde el punto de vista administrativo, con el objetivo de determinar cuál es el nivel motivacional del recurso humano de dichos servicios.

La Dirección de Área de Salud de Jutiapa cuenta con diecinueve Centros de Salud, sectorizados en cuatro micro regiones, los Distritos de Salud de Jutiapa, Asunción Mita, Yupiltepeque y Moyuta, según el muestreo por juicio resultaron ser los más representativos por extensión y cantidad de población objetivo, por lo que para efectos de la investigación fueron involucrados con la muestra del total de la población del personal.

El presente documento se divide en diversos segmentos, el capítulo uno comprende el marco teórico, en el cual está plasmado el fundamento documental, con aportes propios y de otros autores, para sustentar el contexto de la investigación. En el capítulo dos se describe la situación actual de la motivación del personal en la unidad de análisis, así también se encuentra el marco legal, debido a que por ser una entidad de la administración pública, está regida por normativa vigente, posteriormente se detalla la metodología de la investigación hasta concluir con la presentación y discusión de resultados.

Consecutivamente en el capítulo tres, se contempla la propuesta de un programa de motivación laboral dirigido al personal de los Centros de Salud del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, ubicados en el departamento de Jutiapa, la cual contribuirá a elevar el nivel de motivación del recurso humano, que a la vez tendrá incidencia en la efectividad y calidad del servicio que brindan a la población jutiapaneca. Seguidamente, se encuentran las conclusiones que son las síntesis de los resultados de la investigación, y las recomendaciones que radican en diversas sugerencias realizadas para contribuir a resolver los problemas encontrados.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

En el presente apartado se contempla el sustento teórico, a partir de la experiencia propia y el aporte de otros autores, para fundamentar el objeto y contexto de estudio, con la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

#### **1.1 Salud**

Según la Constitución de Organización Mundial de la Salud (OMS): “La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades.” (3:1)

Tener acceso a salud es un derecho imprescindible de todo ser humano, por tanto el Estado debe promover el bienestar físico, mental y social de la población Guatemalteca, a través de brindar dichos servicios a personas, con calidad y eficiencia, además de poseer una cobertura geográfica adecuada para que todos los habitantes tengan a disposición, la atención profesional necesaria para recuperar la salud en caso de padecer afecciones o enfermedades.

##### **1.1.1 Salud pública**

“La Salud Pública es la práctica social integrada que tiene como sujeto y objeto de estudio, la salud de las poblaciones humanas y se le considera como la ciencia encargada de prevenir la enfermedad, la discapacidad, prolongar la vida, fomentar la salud física y mental, mediante los esfuerzos organizados de la comunidad, para el saneamiento del ambiente y desarrollo de la maquinaria social, para afrontar los problemas de salud y mantener un nivel de vida adecuado.” (14:s.p.)

También se define a “Salud Pública como la acción colectiva, tanto del Estado como de la sociedad civil, encaminada a proteger y mejorar la salud de las personas. Supone una noción que va más allá de las intervenciones poblacionales o comunitarias e incluye la responsabilidad de asegurar el acceso a la calidad en la atención de salud. No está referido a la salud pública como disciplina académica, sino como una práctica social de naturaleza interdisciplinaria.” (14:s.p.)

Ambos conceptos son acertados, debido a que la misma es la acción coordinada entre el Estado y la población, es decir, que es necesaria la colaboración de todas las colectividades para facilitar el acceso a la atención integral de salud con el fin de garantizar el bienestar general de todos los habitantes de un determinado territorio, en este caso de los guatemaltecos, a través de realizar actividades inherentes a salud pública.

### **1.1.2 Actividades de salud pública**

Según la OMS, las actividades de salud pública consisten en cuatro, las cuales son: protección, promoción, prevención y restauración de la salud.

En la protección; son gestiones encaminadas a la vigilancia y control de la contaminación ambiental, del suelo, agua, aire y alimentos, se incluye la seguridad en lo laboral y en el transporte, en cuanto a la promoción; consiste en realizar actividades formativas y educacionales, a través de todos los medios de comunicación sobre temas que fomenten una vida saludable individual y comunitaria. Al hablar de prevención consiste en acciones de intervención ante alguna enfermedad para evitarla antes de que aparezca, o realizar una detección temprana y rehabilitación, por último en la restauración; son tareas de recuperación, la ejecución de estas es responsabilidad de los servicios de salud pública.

### **1.1.3 Salud pública en Guatemala**

“En congruencia con lo normado en los preceptos y en lo que establecen los artículos 224 de la Constitución Política de la República de Guatemala y 11 del Código de Salud, es preciso descentralizar y desconcentrar la organización y administración de los programas y servicios de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de la salud, con el fin de favorecer el acceso de los mismos a la población y aumentar su cobertura y calidad.” (20:s.p.)

Según el artículo 1 del Código de Salud, “Todos los habitantes de la República tienen derecho a la prevención, promoción, recuperación y rehabilitación de su salud, sin discriminación alguna.” (8:s.p.), el ente rector y encargado de garantizar dicho derecho en el territorio guatemalteco, es el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS).

Al ser el ente rector de la Salud Pública en Guatemala, el MSPAS posee la responsabilidad de llevar a cabo las actividades de esta en el territorio, para promover que todo los habitantes de la nación sin defecto u omisión alguna por discriminación, gocen de bienestar o en efecto tengan acceso a servicios que lo viabilicen, debido a que toda la población a lo largo de la vida o en una determinada etapa de esta, requerirán y necesitarán atención referente a salud, que deberá ser satisfecha con calidad por parte del Estado, por esto se brinda atención en dependencias tales como Hospitales, Centros y Puestos de Salud.

### **1.1.4 Centro de Salud del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social**

“Es el establecimiento de los servicios públicos de salud del Segundo Nivel de Atención ubicado en el ámbito municipal, brinda a la población servicios de salud ampliados.” (20:s.p.) También son conocidos como Distritos municipales de salud y sus principales funciones son:

- “Dirigir, conducir y organizar la prestación de servicios básicos y ampliados a cargo de los distintos establecimientos institucionales, comunitarios y no gubernamentales de salud que funcionan en el territorio asignado.
- Convocar y dirigir el Consejo Técnico de Distrito Municipal de Salud cuya organización y funciones se rigen por una normativa específica.
- Fiscalizar la administración eficiente de los recursos asignados a los establecimientos sanitarios que estén bajo su área de influencia.
- Vigilar el cumplimiento de las normas sanitarias establecidas en el Código de Salud, sus reglamentos, demás leyes que promueven la salud, normas o disposiciones aplicables, imponiendo, en su caso, las sanciones correspondientes.
- Proporcionar asistencia técnica a las instituciones prestadoras de servicios en salud, dentro de su área de influencia municipal y realizar la supervisión, monitoreo y evaluación de los programas de salud a su cargo, y de su personal técnico-administrativo.” (20:s.p.)

El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social tiene la obligación de realizar actividades inherentes al mismo, las cuales consisten en protección, promoción, prevención y restauración de la salud, con el fin de garantizar el bienestar de la población y facilitar el acceso a los servicios que presta, posee Centros de Salud en cada municipio del territorio nacional, para proporcionar atención según las necesidades y demanda.

#### **1.1.4.1 Tipos de Centros de Salud del MSPAS**

Los Centros de Salud del MSPAS se encuentran categorizados de la siguiente manera:

**a. Centro de Salud Tipo A**

“Cuentan con servicios de internamiento de treinta a cincuenta camas, están situados en áreas de difícil acceso y en centros urbanos de alta concentración poblacional. Tienen un área de influencia en 10 mil y 20 mil habitantes. Brindan atención de urgencias médicas y pediátricas.

**b. Centros de Salud Tipo B**

Brindan servicios de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación dirigidos a las personas y acciones al ambiente. Tiene un área de influencia comprendida entre cinco y diez mil habitantes.

**c. Centro de Atención Médica Permanente (CAP)**

Cuentan con servicios de atención médica permanente, con resolución de parto no complicado, estabilización y referencia de urgencias. Cuentan con encamamiento y salas de atención de parto. Desarrolla actividades de atención ambulatoria extramuros, fundamentalmente en los hogares maternos.

**d. Centro de atención a pacientes ambulatorios (CENAPA)**

Están ubicados en cabeceras municipales, cubre una población promedio de 10 mil habitantes. Las acciones que brinda son de promoción, prevención, curación y recuperación, dirigidas a las personas y al ambiente, con énfasis en programas prioritarios. No cuenta con encamamiento y en caso de desastres o emergencias prestarán atención permanente.

**e. Centro de Atención Integral Materno-Infantil (CAIMI)**

Están ubicados en cabeceras municipales con énfasis en la salud materna infantil, por su accesibilidad permite ser centro de referencia para otros servicios del primer y segundo nivel de atención, cuenta con encamamiento, sala de

urgencias, sala de partos y quirófano, para la resolución de urgencias obstétricas (cesáreas).” (20:s.p.)

La razón por la que existen diferentes tipos de Centros de Salud, es debido a que la demanda en los servicios es alta y poseer establecimientos que colaboren a mermar esto, al brindar atención necesaria y conforme a las necesidades de cada población, colabora a que no exista saturación en el sistema de Salud Pública, ya que si estuvieran concentrados en un solo lugar, no se daría abasto para la cantidad de usuarios.

## **1.2 Comportamiento organizacional (CO)**

“El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las.

El CO es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Aunque la definición ha permanecido, en realidad, las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan y actúan en ellas.” (2:6)

El comportamiento organizacional estudia como las organizaciones influyen en los colaboradores y viceversa, por estar íntimamente ligados y depender mutuamente, lo que recientemente ha provocado el estudio de este, desde

diversas disciplinas de la ciencia, se ha convertido en un tema amplio y de interés, debido a que involucra diferentes áreas de la administración, las cuales según Idalberto Chiavenato en el libro de comportamiento organizacional son:

- a. Diseño y cultura organizacional
- b. Motivación
- c. Toma de decisiones (Empowerment)
- d. Comunicación
- e. Liderazgo, poder y política
- f. Estrés, conflicto y negociación
- g. Cambio y desarrollo organizacional
- h. Estrategia organizacional.

Todas estas áreas han sido estudiadas desde la perspectiva de la psicología, sociología, antropología y otras disciplinas de la ciencia, con el fin de conocer como las personas varían por efectos organizacionales, pero si son analizadas desde el punto de vista de la administración el concepto cambia, tal es el caso de la motivación laboral, que pertenece a algo meramente administrativo correspondiente a la gestión del talento humano.

### **1.2.1 Motivación Laboral**

“Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.” (27:169)

“La motivación es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos.” (16:458)

“La motivación es aquella fuerza que impulsa al individuo a realizar una actividad o a tener un determinado comportamiento en una situación concreta.

La actividad motivada se diferencia de la actividad instintiva en que la primera implica voluntad por parte de quien la realiza; es decir, existe una causa, una razón o un estímulo que impulsan al individuo a hacer algo voluntariamente. La motivación es de vital importancia para el desarrollo de cualquier actividad por parte del individuo y, por tanto, también lo es para el desempeño de sus tareas en el contexto laboral. En este ámbito, las empresas tratan de motivar a sus empleados para que inviertan esfuerzo e interés en la realización de su trabajo. Si el trabajador, gracias a su trabajo, encuentra satisfechas sus propias necesidades y deseos, se implicará aún más en las tareas y generará un buen clima laboral a su alrededor.” (25:61)

La motivación laboral es una área del comportamiento organizacional, también conocida como un proceso psicológico básico, esto inicia por una deficiencia o carencia individual del colaborador, es ahí donde la empresa debe buscar que el empleado considere que por medio del trabajo podrá suplirla, para que se enfoque en alcanzar las metas y objetivos institucionales, con el fin de generar un cambio en beneficio mutuo del recurso humano y de la empresa.

#### **1.2.1.1 Conceptos de la motivación laboral**

Para comprender a mayor profundidad la motivación laboral, es necesario conocer el significado de los siguientes conceptos:

- a. Satisfacción:** “la satisfacción es un estado psicológico que indica lo que las personas sienten de su circunstancia con base en su evaluación de ésta.” (16:458)

- b. Capacidad:** “la capacidad es el talento natural y el grado de competencias aprendidas de una persona que le permiten desempeñar tareas relacionadas con una meta.” (15:127)
- c. Necesidad:** “las necesidades son las carencias que una persona experimenta en un momento particular” (15:128)
- d. Meta:** “una meta es un resultado específico que requiere obtener una persona.” (15:128)

Estos términos son fundamentales para la comprensión de la motivación laboral, debido a que las definiciones sustentan el conocimiento: la satisfacción, es el objetivo y resultado de cubrir una carencia del colaborador; la capacidad, es el conjunto de aptitudes que se deben poseer para desempeñar las funciones asignadas; las necesidades, son las deficiencias que se desean cubrir; y la meta, es a donde se pretende llegar con la realización de diferentes actividades.

### **1.2.1.2 Elementos de la motivación**

“Desde la perspectiva sistemática, la motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí:

- a. Necesidades:** aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico.” (2:237)
- b. Impulsos:** “también se le llama motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades.” (2:237)
- c. Incentivos:** “al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que pueda aliviar una necesidad o reducir un impulso.” (2:238)

Los elementos de la motivación laboral, son eslabones fundamentales que se deben concebir como un todo, debido a que los colaboradores poseen necesidades que al intentar satisfacerlas, surgen impulsos internos por suplirlas

a través de un incentivo. Al nacer la carencia, al mismo tiempo inicia este proceso que a pesar de no ser visible, está presente en toda acción del personal, y es precisamente el tercer elemento el que debe proporcionar la organización para lograr las metas.

### **1.2.1.3 Enfoques de la motivación laboral**

“La pregunta de qué es lo que se requiere con exactitud para motivar a las personas con el fin de que trabajen ha recibido enorme atención. Para contestar se hará referencia a cuatro enfoques diferentes:

- a. Satisfacer las necesidades humanas básicas,
- b. diseñar puestos que motiven a las personas,
- c. reforzar la idea de que es posible obtener las recompensas que se desean  
y
- d. brindar a la persona un trato equitativo.” (15:126)

Por tanto los enfoques de la motivación laboral surgen como respuesta para conocer qué motiva a las personas a trabajar, en los cuales se establece que principalmente el hombre busca satisfacer las necesidades básicas, pero también ocupar un puesto que le permita ser productivo y conseguir recompensas para suplir la mayoría de estas, al formar parte de un equipo, en el cual posee la misma importancia que todos los demás colaboradores.

### **1.2.1.4 Premisas de la motivación**

Para entender el por qué el ser humano necesita ser motivado, “existen tres premisas relacionadas entre sí para explicar el comportamiento humano:

- a. **El comportamiento es causado.** Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b. **El comportamiento es motivado.** Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c. **El comportamiento está orientado hacia objetivos.** Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.” (1:s.p)

Las premisas son planteamientos en los cuales se contemplan situaciones que generan modificación del comportamiento laboral a través de la motivación, en la primera se plantea que es causado por el surgimiento de una necesidad, en la segunda se plasma que es motivado y se manifiesta por impulsos originados al querer suplir alguna carencia, y en la tercera se propone que está orientado hacia objetivos, debido a que tanto el personal como la organización poseen metas que pretenden alcanzar por medio del trabajo.

#### **1.2.1.5 Tipos de motivación**

Existen varios tipos de motivación, los cuales se pueden clasificar de la siguiente manera:

- a. **Por su fuente**
  - **Intrínseca:** “es originada por la gratificación derivada de la propia ejecución de la conducta.
  - **Extrínseca:** es originada por las expectativas de obtener sanciones externas a la propia conducta.” (22:10)

**b. Por su consecuencia**

- **Positiva:** “el individuo inicia, sostiene y direcciona su conducta hacia la obtención de la recompensa, sea interna o externa.
- **Negativa:** es el proceso de activación, de la conducta individual, con la expectativa de evitar una consecuencia desagradable, ya sea que venga del interior o exterior de la persona.

**c. Por su nivel**

- **Micro motivación:** es el proceso mediante el cual las organizaciones crean un conjunto de incentivos materiales, sociales y psicológicos, para generar en los trabajadores conductas que le permitan satisfacer sus necesidades y alcanzar las metas organizacionales.
- **Macro motivación:** es un proceso, por lo general no planeado, mediante el cual la sociedad transmite ciertos mensajes que el individuo internaliza y que le permiten formarse una idea sobre sí mismo y sobre el trabajo, ideas que influyen seriamente los niveles de motivación individual.” (22:11)

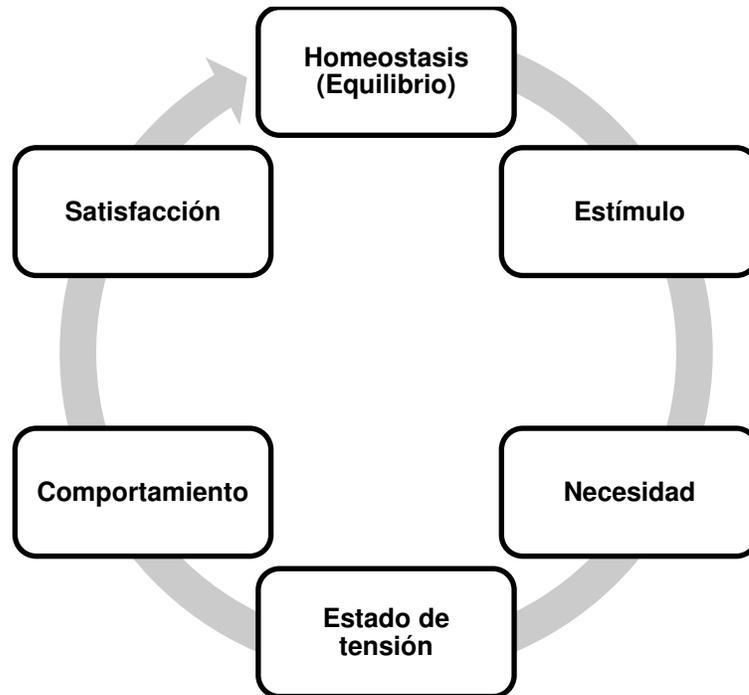
Los tipos de motivación pueden ser: en primer lugar por su fuente u origen, en estos se contemplan la intrínseca y la extrínseca, que logra ser generada por méritos o miedo a sanciones; en segundo lugar por su consecuencia, se desglosa la positiva que es propiciada por la organización, para que el colaborador se esmere en alcanzar incentivos que le posibiliten satisfacer las necesidades, y también la negativa que impulsa el esfuerzo del colaborador para no ser sancionado; y en tercer lugar por su nivel, donde encaja la micro motivación que es donde existe una gama de programas motivacionales, y la macro motivación la cual se encuentra implícita en el ambiente, esta última es la que pretende toda organización.

### 1.2.1.6 Ciclo de motivación

“Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- a. **Homeostasis:** es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- b. **Estímulo:** es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c. **Necesidad:** esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- d. **Estado de tensión:** la tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- e. **Comportamiento:** el comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- f. **Satisfacción:** si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.” (1:s.p)

**Figura 1**  
**Ciclo motivacional**



**Fuente:** elaboración propia con base en teoría (1:s.p).

Debido a que la motivación es un proceso, este ciclo la presenta como tal, donde después de estar en armonía surge un estímulo a través de una necesidad lo que provoca tensión por suplirla y genera un impulso dirigido hacia un incentivo que posibilite dicha satisfacción y así recuperar el equilibrio, hasta que resurja una nueva carencia, esto se encuentra presente a lo largo de la vida de las personas en la cotidianidad, no solamente en el aspecto laboral.

#### **1.2.1.7 Fases centrales del proceso de motivación**

El proceso de motivación cuenta con seis fases centrales, donde se relaciona el ciclo y puede ser aplicado al contexto laboral, las cuales son:

- a. “El empleado identifica sus necesidades
- b. El empleado busca formas de satisfacer esas necesidades
- c. El empleado elige las conductas dirigidas a la meta
- d. El empleado actúa
- e. El empleado recibe recompensas o castigos
- f. El empleado reevalúa sus necesidades para conocer sus carencias.”  
(15:128)

Las fases centrales hacen referencia al proceso de motivación laboral, ciclo y elementos, debido a que inicia por el surgimiento de necesidades del colaborador, quien identifica estas ya sean intrínsecas o extrínsecas, para luego buscar satisfacerlas a través de dirigir todos los impulsos en lograr un incentivo, por medio de conductas y acciones adecuadas para recibir recompensas o castigos, que suplan dicha carencia para reevaluar prioridades y encontrar una nueva.

#### **1.2.1.8 Dimensiones de la motivación**

La motivación cuenta con diferentes dimensiones para satisfacer necesidades, las cuales son:

- a. **La intensidad:** “es la cantidad de esfuerzo que el individuo invierte en la realización de una tarea.
- b. **La dirección:** es la orientación del esfuerzo hacia la consecución de una meta específica. Implica la elección de las actividades en las cuales el individuo centrará su esfuerzo para alcanzar dicha meta.
- c. **La persistencia:** es la continuidad del esfuerzo a lo largo del tiempo. La persistencia hace que el individuo supere los obstáculos que encuentre en su marcha hacia el logro de la meta.” (1:s.p)

Las dimensiones de la motivación laboral, consisten en la intensidad, es decir el empeño que ejerce el colaborador en el comportamiento y cumplimiento de acciones para alcanzar metas específicas, si se trata de necesidades individuales la dirección corresponde a un incentivo el cual puede ser adquirido por la persistencia que concierne en perseverar hasta lograr lo deseado, esto se debe considerar al momento de promover la motivación en una organización.

#### **1.2.1.9 Efectos de la motivación laboral**

La motivación laboral puede tener efectos positivos y negativos, estos dependen de la aplicación, entre los primeros se contemplan:

- a. “Desaliento a los movimientos tendientes al conflicto.
- b. Ventajas para el reclutamiento de personal.
- c. Satisfacción de los objetivos de los empleados.
- d. Mayor productividad en la organización.
- e. Buen clima laboral.” (29:388)

“Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- a. Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- b. Agresividad (física, verbal, etc.)
- c. Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)
- d. Alineación, apatía y desinterés.” (1:s.p)

Esto significa que es importante practicar la motivación de manera adecuada para producir efectos positivos y buscar que todos los colaboradores satisfagan las necesidades individuales a través del trabajo, para que con esto se enfoquen en alcanzar las metas organizacionales, debido a que las consecuencias de motivar de manera inadecuada puede provocar que no se logren los objetivos deseados y volver al personal insatisfecho con el desempeño y poco productivo.

#### **1.2.1.10 Niveles de motivación según Richard Barrett**

En la actualidad dar una medida a la motivación es difícil, a lo largo de la vida de todo individuo existe motivación y nunca se carece de ella, por eso varios autores han determinado que puede ser baja, media o alta. Richard Barrett en cambio propuso niveles basados en la pirámide de las necesidades de Maslow, por lo que estableció el modelo más completo de la escala motivacional en el libro *Liberando el Alma de las Empresas* escrito en inglés, al tener a la mano la síntesis traducida al español por Guadalupe de la Mata en las diapositivas de *Liderazgo Transformador: Programa de Motivación de Directores*, impartido en Cartagena Colombia, se analiza el concepto de los niveles de motivación fijados por Richard Barrett sin perder la relación con lo establecido por él, al definirlos de la siguiente manera:

##### **a. Nivel 1. Supervivencia**

Busca satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad, al esperar de la organización dinero y protección como únicos motivadores.

##### **b. Nivel 2. Relaciones**

Trata de satisfacer las necesidades de pertenencia, a través de atención, aprecio, cariño y aceptación de las personas del entorno, en este caso en la organización donde es parte del equipo de trabajo.

**c. Nivel 3. Autoestima**

Pretende satisfacer la necesidad de estima, por medio de progresar para ser admirado por logros, y así alcanzar poder, autoridad y prestigio en la organización.

**d. Nivel 4. Transformación**

Este nivel es crucial ya que es donde el colaborador acepta la individualidad y alcanza la autorrealización, que lo lleva a elegir un cambio debido a que ha logrado satisfacer los intereses propios pero ahora es capaz de ver el entorno, por lo que se involucra en proyectos de beneficio para la organización que le generan sentimientos de efectividad.

**e. Nivel 5. Cohesión interna**

Surgen necesidades de aportar valor a la organización, cooperar con la causa, por medio del trabajo que desempeña debido a que posee propósito y visión, además disfruta realizar la labor ya que le genera placer.

**f. Nivel 6. Marcar la diferencia**

Busca el bien común, dejar huella o realizarse como persona a través de marcar la diferencia, al colaborar con otras personas para que el cambio sea significativo.

**g. Nivel 7. Servicio**

Es el culmen de la escala de motivación, el colaborador dedica la vida a aportar algo para los demás, contribuye a mejoras en pro de todos, busca seguir la misión y visión a través de ejecutar el trabajo con esmero y amor.

En los niveles se encuentran diversos tipos de necesidades, el nivel uno son puramente físicas, el dos y tres corresponde a emocionales, el conjunto de estos atiende a intereses propios; el cuatro concierne a mentales que radica en el cambio y la renovación; y los últimos tres en espirituales lo cuales están enfocados en contribuir al bien común. Según este modelo, si la motivación posee carencias, provoca miedo y se estanca en los primeros cuatro niveles, pero si es abundante se crea confianza, lo que permite avanzar a los siguientes.

#### **1.2.1.11 Teorías de la motivación**

“Las teorías de la motivación tratan de descubrir los elementos o estímulos que inciden en la forma de actuar de las personas. Según el grado de motivación de una persona, así será su modo de actuación. Se pueden distinguir dos tipos de teorías de la motivación, en función del objeto de estudio que persiguen:

- **Teorías de contenido:** Estudian los elementos que motivan a las personas.
- **Teorías de proceso:** Se ocupan del proceso de la motivación: cómo se desarrolla, cuáles son sus posibles orígenes, etc. Desde el punto de vista cronológico, las primeras teorías que se desarrollaron fueron las de contenido.” (25:67)

Las teorías de la motivación ayudan a comprender el porqué de la actuación del individuo desde la perspectiva psicológica, al estudiarlas desde el punto de vista de la administración, se enfocan en la conducta de los colaboradores, por tanto infiere en el comportamiento organizacional que es de donde se desglosan, debido a que abarca a las empresas y personas involucradas. Las teorías de contenido se enfocan en los elementos que motivan a los colaboradores, y las de proceso en cómo se puede motivar.

### a. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Una de las teorías de motivación que se considera más acertada es la planteada por Abraham Maslow, que propone diferentes niveles de necesidades humanas y si un nivel era satisfecho dejaba de ser motivador y se prioriza el siguiente, las necesidades humanas establecidas se describen a continuación:

- **Necesidades fisiológicas:** “son las necesidades básicas para el sostenimiento de la vida humana: alimento, agua, calor, abrigo y sueño.
- **Necesidades de seguridad y protección:** son las necesidades de no correr peligros físicos ni temer a la pérdida de un trabajo, propiedad o vivienda.
- **Necesidades de afiliación o de aceptación:** ya que las personas son seres sociales, necesitan congregarse, ser aceptadas por otras personas.
- **Necesidades de autoestima:** de acuerdo con Maslow, cuando las personas empiezan a satisfacer sus necesidades de aceptación, buscan la estimación de ellos mismos y de los otros. Esta necesidad produce satisfacciones, como poder, prestigio, estatus y confianza en sí mismo.
- **Necesidad de autorrealización:** Maslow considera que la autorrealización es la necesidad más alta de su jerarquía. Es el deseo de ser lo que uno es capaz de ser: maximizar el potencial de uno mismo y de lograr algo.”  
(17:287)

“Los supuestos básicos que subyacen en esta jerarquía son los siguientes:

- Cuando una necesidad queda satisfecha, disminuye su potencial para motivar. Sin embargo, cuando una necesidad queda satisfecha, otra necesidad surge de manera gradual para ocupar el lugar de la anterior, por lo cual las personas siempre luchan por satisfacer alguna necesidad.

- La red de necesidades de casi todas las personas es muy compleja y distintas necesidades afectan su comportamiento en un momento determinado. Es evidente que cuando alguien enfrenta una urgencia (como una sed desesperada), esa necesidad será la dominante hasta que quede satisfecha.
- En general, se deben satisfacer las necesidades de niveles bajos antes de que las necesidades de niveles altos estén tan activas como para impulsar un comportamiento.
- Existen más formas de satisfacer las necesidades de niveles altos que las de niveles bajos.” (15:131)

Esta teoría juega un papel fundamental al estudiar la motivación, debido a que está enfocada en las necesidades de la persona, en este caso del colaborador, lo que permite comprender el ciclo motivacional, según el orden de la jerarquía, debido a que una carencia, al ser suplida, surge otra y posteriormente otra, hasta lograr la satisfacción total, lo que permite alcanzar la autorrealización, por tanto los supuestos básicos establecen como hacerlo.

#### **b. Teoría de la motivación e higiene de Herzberg**

Frederick Herzberg modificó la teoría de Maslow, para establecer la teoría bifactorial de motivación, en la que planteó los siguientes factores:

- **Factores motivadores:** en este grupo se encuentran el trabajo desafiante, logro, autonomía, retos, crecimiento en el puesto, responsabilidad, avance y reconocimiento, “en otras palabras, los motivadores son factores intrínsecos, que se relaciona directamente con el trabajo y en gran parte pertenecen al fuero interno de la persona.” (15:139)
- **Factores higiénicos:** entre estos se encuentran el estatus, relaciones interpersonales, calidad de la supervisión, política y administración de la

compañía, condiciones de trabajo, seguridad laboral y sueldo. “Los factores higiénicos son factores extrínsecos, o factores externos del trabajo.” (15:139)

Esta teoría plantea que existen dos tipos de factores, los motivadores que son aquellos que posee el colaborador y se consideran intrínsecos, ya que afectan directamente el trabajo y son producto de la relación entre empresa y personal; en cuanto a los higiénicos se les considera extrínsecos debido a que corresponden a todos los aspectos del entorno laboral presentes en toda organización, la ausencia puede causar insatisfacción laboral y afectar a la misma.

### c. Teoría de las necesidades de McClelland

David C. McClelland estableció tres necesidades básicas de la motivación, esta teoría también es conocida como *teoría de las necesidades aprendidas*. McClelland estableció “los tres impulsos (poder, afiliación y logro) son muy pertinentes para la administración ya que todos se deben reconocer para que una empresa trabaje bien.

- **Necesidad de poder:** McClelland y otros investigadores han visto que las personas que tienen una gran necesidad de poder se sienten muy interesadas en ejercer influencia y control. Buscan puestos directivos; con frecuencia son buenos conversadores, aunque discutidores; son convincentes, claros, realistas y exigentes y les gusta enseñar y hablar en público.
- **Necesidad de afiliación:** las personas con mucha necesidad de afiliación sienten gusto de ser amadas y evitan el dolor de ser rechazadas por un grupo social. Como individuos, es probable que se interesen por mantener relaciones sociales cordiales, disfruten las ocasiones de intimidad y

entendimiento, están listos para consolar a otras personas que estén en problemas y se explayen en la amistad.

- **Necesidades de logro:** las personas con muchas necesidades de logro tienen un intenso deseo de éxito y un temor igualmente intenso por el fracaso. Quieren tareas arduas y se fijan metas ligeramente difíciles (pero no imposibles). Adoptan una postura realista ante los riesgos; no es probable que se arriesguen, sino que más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir una responsabilidad personal por terminar un trabajo y gustan de una retroalimentación específica y rápida sobre su trabajo. Son inquietos, trabajan muchas horas, no se preocupan de más si sobreviene un fracaso y prefieren tomar las decisiones.” (17:296)

“Su modelo de motivación por los logros dice que las personas se sienten motivadas de acuerdo con su deseo de desempeñarse en términos de una norma de excelencia o de triunfar en situaciones de competencia.” (15:134)

McClellan trató de exponer en esta teoría los aspectos motivacionales, que en lugar de necesidades se refieren a impulsos, en tal caso, el poder, la afiliación y el logro, son imprescindibles para el desarrollo de toda persona, en el comportamiento organizacional juegan un rol importante, debido a que están presentes en los colaboradores de toda organización para lograr satisfacer las carencias, además de promover la competencia y la efectividad laboral.

#### **d. Teoría ERG de Alderfer**

La teoría planteada por Clayton Alderfer es similar a la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por Maslow, únicamente que en esta solo se plantean tres categorías las cuales el individuo busca satisfacer:

- **Necesidades de existencia:** básicas
- **Necesidades de relación:** trato satisfactorio con los demás.

- **Necesidades de crecimiento:** referente al desarrollo personal, creatividad, crecimiento y competencia.

“ERG se refiere a esas tres categorías o bien: existencia, relación y crecimiento (existence, relatedness, growth).” (17:288) Alderfer en cambio no establece una jerarquía o escala de necesidades, sino que plantea que las personas pueden tener diversas y buscar satisfacerlas simultáneamente.

La teoría de Alderfer está relacionada con la planteada por Maslow, donde las necesidades de existencia equivalen a las fisiológicas y de seguridad, es decir las básicas, en cuanto las de relación estarían ligadas con las de afiliación y estima, en las cuales los colaboradores buscan un trato satisfactorio con los demás, por último las de crecimiento podrían concordar con las de autorrealización, en las que se espera el desarrollo integral de la persona.

#### **e. Teoría de las expectativas de la motivación**

“Uno de los principales expositores y defensores de la teoría es el psicólogo Víctor H. Vroom. Sostiene que las personas se verán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esta meta y si saben que ayudarán a lograrla.” (17:290)

“La teoría de las expectativas menciona que las personas suelen optar por las conductas que consideran que les ayudaran alcanzar sus metas personales (por ejemplo, una promoción o seguridad de tener empleo) y evitar conductas que consideran que desembocarán en consecuencias personales que no desean (por ejemplo, una disminución en la jerarquía o críticas).” (16:468)

“Se ajusta al concepto de armonía de los objetivos: los individuos tienen metas personales distintas de las metas de la organización, pero pueden armonizarse.

Además la teoría de Vroom es congruente con la administración por objetivos.”  
(17:291)

Esta se centra en la apreciación del colaborador, si considera la valía de algo, encontrará el modo de llegar a ello, al tomar las conductas adecuadas para obtener lo que desea y evitar situaciones que le afecten, con esto se pretende armonizar los objetivos, en tal sentido que los organizacionales sean priorizados por el personal, para comprender esto es necesario definir los tres conceptos centrales de la teoría de las expectativas:

- **Expectativas:** “una expectativa se refiere a que una persona calcula la probabilidad de que cierto grado de esfuerzo la llevará al resultado de la conducta o al desempeño que pretende.” (16:468)
- **Instrumentalidad:** “la instrumentalidad se refiere a la medida en que el comportamiento o el desempeño que pretende realizar la persona le servirá, en su opinión para alcanzar los resultados que desea (o para evitar los que no desea).” (16:469)
- **Valencia:** “la valencia es el valor (peso) que un empleado concede a una consecuencia.” (16:470)

Se establece la lógica que los colaboradores deben identificarse con las metas organizacionales, debido a que si creen certeramente que estas son de suma importancia, serán prioridad también para ellos, en la mayoría de casos este tipo de motivación suele darse en organizaciones con razón social o altruista, donde de forma voluntaria o con remuneración, el recurso humano busca alcanzar los objetivos porque se identifica con ellos, asignándoles la valía correspondiente a las creencias individuales.

**f. Teoría del establecimiento de metas para la motivación**

Esta teoría es practicada en la administración por objetivos (APO) “Lo que propone es que para que los objetivos sean significativos, deben ser claros, alcanzables y comprobables. De hecho, las metas claras, si se aceptan son motivadoras. Las personas quieren saber qué se espera de ellas. Sin embargo, se deben reunir varias condiciones, como que los objetivos sean comprobables, lo cual significa que al final del periodo debe poderse medir si se han logrado y hasta qué punto.” (17:295)

En las organizaciones al carecer de un objetivo no existe dirección, debido a que se desconoce a donde se desea llegar, por tanto la APO según esta teoría, plantea que si las metas son medibles y alcanzables, el colaborador se esmerará por cumplir con las funciones que le corresponden, para aportar y gozar de satisfacción al conocer el resultado del trabajo y de la capacidad que posee, lo que generará competitividad en la empresa.

**g. Teoría de la equidad**

“El modelo de equidad se enfoca en los sentimientos de una persona respecto a si ha recibido un trato justo en comparación con otras.” (15:149)

“Si las personas sienten que sus recompensas son injustas, se inconforman, reducen la cantidad o calidad de su producción o se van de la organización. Si las personas consideran que las recompensas son justas, es probable que sostenga el mismo rendimiento. Si las personas piensan que las recompensas son mayores que lo que considera justo, pueden trabajar más. También es posible que algunas personas reduzcan sus recompensas.” (17:293)

“El modelo de equidad se basa en la comparación de dos variables: los insumos y los resultados. Los insumos representan lo que la persona aporta al intercambio; los resultados son lo que la persona recibe del intercambio.”  
(15:149)

Lo importante en la motivación es que los sujetos a quienes es dirigida, perciban que el modelo de recompensas es justo y son gratificados de manera correspondiente y diferente a personas con otro grado de esfuerzo laboral, todo esto con el fin de evitar tensión y roces entre colaboradores, debido a que esperan ser medidos de la misma manera, para que los incentivos sean entregados de forma equitativa según el desempeño y estatus, es decir que si alguien trabaja menos y recibe lo mismo, no promoverá el esfuerzo del recurso humano, en cambio si el individuo trabaja más y es reconocido de manera adecuada, todos desearán poseer dichos privilegios.

#### **h. La teoría X y la teoría Y de McGregor**

“La teoría X y la teoría Y son dos planteamientos generales acerca de la naturaleza de las personas. McGregor escogió estos términos porque quería usar una terminología neutral sin ninguna connotación de ser buena o mala.”  
(17:285)

Mcgregor al plantear estas teorías las asemeja desde el punto de vista de la administración y estableció premisas en ambas, mismas que se describen en la siguiente tabla:

**Tabla 1**  
**Premisas de la teoría X y la teoría Y de McGregor**

Premisas de la teoría X	Premisas de la teoría Y
Los seres humanos promedio tienen un disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán siempre que puedan.	El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
Debido a esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas, amenazadas con castigos para conseguir que aporten un esfuerzo adecuado para alcanzar los objetivos organizacionales.	El control externo y las amenazas de castigos no son los únicos medios para impulsar un esfuerzo por alcanzar las metas organizacionales. Las personas ejercerán su propia dirección y control al servicio de los objetivos con los cuales se han comprometido.
Los seres humanos promedio prefieren ser dirigidos, no quieren responsabilidades, tienen pocas ambiciones y quieren seguridad ante todo.	El grado de compromiso con los objetivos es proporcional al tamaño de las recompensas que trae alcanzarlos.
	Los seres humanos promedio aprenden, en las condiciones adecuadas, a aceptar las responsabilidades y aun a buscarlas.
	La capacidad de adquirir algún grado de imaginación, ingenio y creatividad para resolver los problemas de la organización está muy distribuida en la población.
	En las condiciones de la vida industrial moderna, las facultades intelectuales del ser humano promedio se aprovechan apenas parcialmente.

**Fuente:** elaboración propia con base en teoría (17:285).

McGregor al establecer estas premisas no pretendía definir un modelo adecuado o inadecuado de cómo administrar, al contrario buscaba descifrar las formas en que las empresas ejercen el liderazgo y cómo influye esto en los colaboradores,

debido a que según la filosofía del líder puede afectar el comportamiento organizacional, ya que este identificará al recurso humano con la teoría “X” o “Y” por las características que manifiesten.

**i. Teoría del reforzamiento de Skinner**

“El psicólogo de Harvard B. F. Skinner formuló una interesante pero polémica técnica de la motivación. Este enfoque, denominado refuerzo positivo o modificación de la conducta, sostiene que los individuos se motivan en un entorno laboral bien diseñado y por el reconocimiento de su desempeño. Aparte, el castigo por un mal trabajo produce resultados negativos.” (17:295)

“La teoría del reforzamiento menciona que la conducta está en función de sus consecuencias.” (16:465), ya que los colaboradores serán recompensados o castigados según la conducta o comportamiento reflejado en el desempeño. Para entender mejor la teoría del reforzamiento se definen los principios de esta en la siguiente tabla:

**Tabla 2**  
**Principios del reforzamiento**

<b>Principio</b>	<b>Definición</b>
<b>Conducta en lugar de resultados</b>	Mientras que el establecimiento de metas se concentra en mejorar los resultados del desempeño, el reforzamiento se enfoca en modificar las conductas.
<b>Reforzamiento positivo</b>	El reforzamiento positivo incrementa la probabilidad de que se repita la conducta al crear una consecuencia placentera.
<b>Castigo</b>	El castigo implica crear una consecuencia negativa para desalentar una conducta que se presenta.
<b>Extinción</b>	La extinción se refiere a que no se presenta consecuencia alguna, ni reforzamiento positivo, ni castigo, después de que se presenta una conducta.
<b>Reforzamiento negativo</b>	Los empleados experimentan un reforzamiento negativo al participa en una conducta porque espera evitar las consecuencias negativas en el futuro.
<b>Autoadministración</b>	

**Fuente:** elaboración propia con base en teoría (16:465).

Los principios del reforzamiento, expresan que toda acción tiene efecto, situación que aplica también en el ámbito laboral, donde según el desempeño de cada colaborador, este puede ser acreedor de lo que se desea, por tanto si posee un buen rendimiento laboral el reforzamiento será positivo y motivará, caso contrario si se obtienen conductas inadecuadas, generarán un castigo lo que provoca un reforzamiento negativo y afecta directamente la motivación del recurso humano.

#### **j. Teoría de las características de los puestos**

“La teoría de las características de los puestos señala que los empleados estarán más satisfechos y motivados cuando su trabajo tiene sentido y cuando crea un sentimiento de responsabilidad; también cuando su puesto está diseñado de modo que garantiza que obtendrán cierta retroalimentación.” (16:474)

“La teoría de las características de los puestos describe tres estados psicológicos críticos que son necesarios para crear altos grados de motivación en el centro de trabajo.

- El significado experimentado representa un estado psicológico crítico que determina si los empleados perciben que su trabajo es valioso y si vale la pena o no.
- La responsabilidad experimentada representa un estado psicológico crítico que refleja si los empleados se sienten responsables en lo personal por la cantidad y la calidad de su trabajo.
- El conocimiento de los resultados representa un estado psicológico crítico que se refiere a la medida en que los empleados reciben retroalimentación acerca de que tan bien están trabajando.” (16:474)

“Las características clave del puesto son aspectos objetivos del diseño del puesto que se pueden cambiar a fin de mejorar los estados psicológicos críticos. Las cinco características clave del puesto son:

- variedad de habilidades,
- identificación con las tareas,
- importancia de las tareas,
- autonomía y
- retroalimentación.

La variedad de las habilidades se refiere al grado en que el puesto involucra muchas actividades de trabajo distintas o que requiere de diversas habilidades y talentos. La identidad de la tarea ocurre cuando un puesto implica completar un trabajo identificable; es decir, desempeñar un trabajo que tiene un principio y un resultado claros. La importancia de la tarea se presenta cuando un puesto tiene un efecto significativo en las metas o el trabajo de otras personas de la empresa. La autonomía se presenta cuando el puesto permite suficiente libertad, independencia y discreción para programar el trabajo y determinar los procedimientos que se utilizarán para desempeñar las tareas. Por último, la retroalimentación se presenta cuando el resultado proporciona información clara y directa a los empleados acerca de su desempeño.” (16:475)

Esta teoría plantea la identificación del colaborador con el puesto que desempeña, debido a que la calidad del trabajo será el resultado, si los trabajadores se encuentran adecuados según las capacidades de cada uno, por lo que ejecutar el trabajo será el único motivador necesario, ya que a través de él, el recurso humano se desarrollará, aprenderá y adquirirá habilidades y aptitudes, que permitirán mantener un estándar de calidad.

#### **1.2.1.12 Motivadores**

Los motivadores representan todos aquellos incentivos que se desean lograr para satisfacer una necesidad, estos se desglosan en:

- **Dinero:** “el dinero nunca se puede pasar por alto como motivador, ya sea en forma de sueldos, trabajo a destajo o cualquier otro pago de incentivos, pagos extraordinarios, bonos, opciones sobre acciones, seguro de la compañía o cualquier otra cosa que pueda darse a la persona a cambio de su desempeño, el dinero es importante. Y como han señalado algunos

escritores el dinero es más que su valor monetario: también significa estatus o poder.” (17:297)

- **Otras consideraciones sobre remuneraciones:** “recompensas intrínsecas incluyen un sentimiento de logro o incluso de autorrealización. Las recompensas extrínsecas incluyen una concesión de prestaciones, un símbolo de estatus y, desde luego dinero. Planes de incentivos pueden basarse en el trabajo a destajo, comisiones de ventas, pagos por méritos, bonos, participación o utilidades y opciones sobre acciones.” (17:299)
- **Participación:** “la participación adecuada motiva y aclara conocimientos valiosos para el éxito de la empresa. La participación también es un medio de reconocimiento. Apela a la necesidad de afiliación y aceptación. Antes que nada, da a las personas un sentimiento de logro.” (17:299)
- **La calidad de vida laboral:** “es un medio de incrementar la productividad y reducir la inflación, así como medio de obtener una democracia industrial y minimizar las disputas laborales.” (17:300)

El dinero es considerado el principal motivador, por ser el medio para satisfacer la mayoría de necesidades del ser humano, recompensas monetarias por méritos que no corresponden al salario, pero no suplen todas las carencias del colaborador, por tanto también existe la participación, para suplir el deseo de importancia, estima y afiliación, por último la calidad de clima laboral, puede ser un factor crucial ya que el personal al gozar de un ambiente cómodo en el trabajo, mejorará en la efectividad.

#### **a. Tipos de motivadores**

Como se definía anteriormente existe una alta diversidad de motivadores, los cuales están clasificados por tipos, de la siguiente manera:

- **Recompensas monetarias:** “el dinero motiva el desempeño en la medida en que se cumplan dos condiciones: que la persona crea que el dinero cubrirá sus necesidades y que obtenerlo exija algún esfuerzo de su parte. Existen varios tipos de incentivos salariales individuales, grupales y organizacionales, e incluyen los salarios (pagos fijos y periódicos) y los bonos (variables y esporádicos).” (2:262)
- **Recompensas extra monetarias:** “las recompensas extra monetarias se relacionan con las necesidades sociales y de estima de Maslow, entre ellas el reconocimiento, el prestigio y el estatus. Los planes organizacionales y los grupales son más adecuados que los individuales para vincular las recompensas extra monetarias con el desempeño, porque si las personas piensan que hay otras recompensas ligadas a su rendimiento procurarán alentar a sus compañeros.” (2:262)
- **El enriquecimiento de las tareas:** “es una manera de hacer que el trabajo resulte motivador por sí mismo. Este enfoque, popularizado por Herzberg, pretende mejorar el desempeño y la satisfacción en el trabajo.” (2:262)

Existen diferentes formas de enriquecer las tareas para estimular la motivación, las cuales se exponen en la siguiente tabla:

**Tabla 3**  
**Formas de enriquecer las tareas y estimular la motivación**

<b>Formas de enriquecer las tareas</b>	<b>Definición</b>
<b>Nuevo aprendizaje</b>	Toda persona debe tener la posibilidad de aprender nuevas habilidades y tareas, y de crecer psicológicamente.
<b>Realimentación directa</b>	La tarea debe proporcionar a la persona información directa sobre su desempeño. La realimentación es esencial.
<b>Programación</b>	La persona debe tener la posibilidad de programar su propio trabajo.
<b>Control de recursos</b>	La persona debe tener el control de lo que hace y de lo que necesita para hacerlo.
<b>Responsabilidad personal</b>	La persona debe tener la oportunidad de responder por lo que hace y por los resultados que consigue.
<b>Singularidad</b>	Todo trabajo debe tener cualidades o características únicas

**Fuente:** elaboración propia con base en teoría (2:262).

- **La flexibilización del horario de trabajo:** “es una manera de mejorar el desempeño y aumentar la satisfacción de las personas. Para conseguir la flexibilización generalmente se reduce el número de días u horas trabajados por semana. En lugar de trabajar ocho horas al día durante cinco días a la semana, el empleado puede trabajar diez horas al día por cuatro días a la semana. El total de horas semanales puede permanecer igual, pero el nuevo horario permite que la persona descanse tres días, en lugar de los dos tradicionales.” (2:263)

Los diferentes tipos de motivadores buscan satisfacer la totalidad de necesidades del colaborador, para lograrlo se deben considerar diversas dimensiones y puntos de vista, se puede mejorar el desempeño de los

trabajadores al proporcionar incentivos, ya sean recompensas monetarias, extra monetarias, enriquecimiento de la tarea donde se da valor al trabajo que se realiza, y flexibilidad de horario, estos optimizan el rendimiento, debido a que el individuo tiene otros aspectos que atender y no solamente corresponden a lo laboral, por ello al gozar de horarios flexibles que le permita compartir con los seres queridos, al ejercer un puesto según las capacidades que posee y ser recompensado con participación y dinero, influirá en que se centre en alcanzar los objetivos organizacionales.

#### **1.2.1.13 Medición de la motivación por logros**

“McClelland midió la fuerza de la motivación de una persona por los logros, aplicando la Prueba Temática de Apercepción (TAT). La TAT utiliza imágenes no estructuradas que despiertan muchos tipos de reacciones en la persona que hace la prueba. Algunos ejemplos son una mancha de tinta que la persona puede percibir como objetos de forma diferente o una imagen que la lleva a generar distintas historias. La prueba no tiene respuestas correctas o incorrectas ni tampoco presenta a la persona una cantidad limitada de alternativas para que elija alguna de ellas. Un objetivo central de la TAT es un método proyectivo porque hace hincapié en la forma en que cada persona percibe los estímulos.”  
(15:135)

Al momento de cuestionar la manera de medir el nivel de motivación, se puede recurrir a diversos instrumentos pero el modelo de McClelland demuestra que es un estado psicológico, donde según este se modifica la perspectiva y apreciación de las cosas, pero no es exacto, otras formas de medirlo pueden ser una escala tonal o determinarlo por los niveles de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, pero estas opciones no determinan con exactitud si la persona está motivada, pero si en qué nivel se encuentra.

#### **1.2.1.14 Lineamientos para que los administradores motiven a los empleados**

Para que un administrador del talento humano logre motivar a los colaboradores, debe tener claro los siguientes lineamientos:

- a. “Comunique con claridad la misión de la organización y explique porque lo que aporten los empleados a la empresa le ayudará a cumplir con su misión.
- b. Plantee los comportamientos y el desempeño que desea que se logre y explique las recompensas que recibirán.
- c. Diseñe puestos que tengan gran potencial para motivar.
- d. Proporcione retroalimentación constructiva con frecuencia.
- e. Entregue recompensas por los comportamientos y los resultados deseados.
- f. Entregue recompensas que valoren los empleados.
- g. Proporcione recompensas equitativas.
- h. Reconozca que cada persona es única.” (16:486)

Es importante saber que el principal motivador es el líder, quien es el encargado de dirigir al personal, debido que la influencia que este ejerza en los colaboradores repercutirá en el desempeño laboral y en los resultados organizacionales, por tanto conocer los lineamientos para motivar al recurso humano suele ser algo crucial para la empresa, ya que es una guía de como practicar y ejecutar de manera adecuada los programas para impulsar a mejorar el desempeño de los trabajadores.

#### **1.2.1.15 Programas de motivación**

“El salario no es el principal factor de la satisfacción laboral, aunque sí motiva a las personas y es frecuente que las compañías subestimen su importancia para conservar a los individuos más talentosos.” (26:252)

Los programas de motivación dan vida a la satisfacción laboral, debido a que permiten manifestar la importancia del trabajo de los colaboradores para la empresa, al posibilitar el desarrollo de los mismos, con el fin que no exista fuga de talentos a causa de no enfocar los recursos necesarios en apreciar el recurso humano, por tanto la ejecución de estos pretende aportar a que el personal se sienta a gusto y se esmere en alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

#### **a. Factores de los programas de motivación**

Los programas influyen en la motivación del empleado, “la capacidad motivacional de las recompensas para llevar a las personas y los equipos a tener un alto desempeño depende de seis factores:

- **Disponibilidad:** para que las recompensas refuercen el desempeño deseado, primero tienen que estar disponibles. Una cantidad demasiado pequeña de la recompensa deseada no es recompensa.
- **Oportunidad:** las recompensas, al igual que la retroalimentación sobre el desempeño, se deben otorgar en el momento oportuno. El potencial para motivar de una recompensa se reduce en la medida en que aumenta el tiempo a partir del desempeño que pretende reforzar. La mayoría de las empresas utiliza una combinación de premios en el momento y un desempeño de equipo/departamental. Las recompensas en el momento por lo general tienen forma de tarjetas de regalo, excursiones, día casual, tiempo libre y demás.
- **Contingencia del desempeño:** las recompensas deben estar estrechamente vinculadas con desempeños particulares. Cuando se cumple una meta se entrega una recompensa. Cuanto más claro sea el vínculo entre el desempeño y las recompensas, mayor será la capacidad que éstas tengan para motivar el comportamiento deseado.

- **Duración:** algunas recompensas duran más tiempo que otras. Las recompensas intrínsecas, como una mayor autonomía, los desafíos y la responsabilidad, suelen durar más tiempo que las extrínsecas, como los incrementos de sueldo.
- **Equidad:** la motivación de los empleados para tener un alto desempeño mejorará si piensan que las políticas de remuneración de su organización son justas y equitativas.
- **Visibilidad:** para fomentar un sistema de recompensas, la gerencia se debe asegurar que las recompensas sean muy visibles en toda la organización. Las recompensas visibles, como las asignaciones para formar parte de comités importantes o la promoción a otro puesto, señalan a los empleados que las recompensas están disponibles, son oportunas y se basan en el desempeño.” (15:174)

Todos estos puntos se desglosan de una alta gama de teorías de la motivación existentes, al ejecutar programas se deben entregar recompensas que los colaboradores procuren obtener, otorgarlas en el momento oportuno, tener en cuenta la duración, suministrarlas con principios de equidad para evitar conflictos, por último evaluar la visibilidad debido a que si es apreciada por las demás personas tendrá mejores resultados motivadores.

#### **b. Tipos de programas de motivación**

Para llevar a cabo la motivación del recurso humano, existen diferentes tipos de programas, los cuales se clasifican de la siguiente manera:

- **Programas de involucramiento de los trabajadores**

Entre los programas de involucramiento, existen dos tipos los cuales se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 4**  
**Tipos de programas de involucramiento de los trabajadores**

<b>Programas</b>	<b>Definición</b>
<b>Gerencia participativa</b>	Proceso mediante el cual los subalternos comparten significativamente el poder para tomar decisiones con su jefe inmediato.
<b>Participación representativa</b>	Sistema donde los trabajadores participan en la toma de decisiones de la organización a través de un pequeño grupo de empleados representativos.

**Fuente:** elaboración propia con base en teoría (26:251).

Este tipo de programas pretende manifestar al colaborador lo fundamental que es la participación de él en la organización, al dar oportunidad de tener intervención en la toma de decisiones o en la representación de la empresa, esto le aportará valor y significado al trabajo, lo que provocará armonía entre los objetivos y metas individuales, con los organizacionales, en consecuencia promoverá el involucramiento del recurso humano en aspectos importantes de la alta gerencia.

- **Programas de pago variable**

“Plan de remuneración que basa una parte del salario del individuo en alguna medida de desempeño individual y/u organizacional.” (26:253)

Los diferentes tipos de programas de pago variable, se establecen en la siguiente tabla:

**Tabla 5**  
**Tipos de programas de pago variable**

<b>Programa</b>	<b>Definición</b>
<b>Plan de pago a destajo</b>	Aquel que remunera a los trabajadores con una cantidad fija por cada unidad de producción que terminen.
<b>Plan de pago con base en el mérito</b>	Se basa en las puntuaciones de la evaluación del desempeño.
<b>Bonos</b>	Programa de pago que recompensa a los empleados por su desempeño reciente y no por el histórico.
<b>Pago con base en las aptitudes (habilidades)</b>	Establece niveles de pago con base en la cantidad de habilidades que tienen los empleados o el número de actividades que pueden realizar.
<b>Plan de reparto de utilidades</b>	Programa que incluye a toda la organización y que remunera según alguna fórmula establecida y diseñada con respecto a la rentabilidad de la compañía.
<b>Participación en las ganancias</b>	Plan de incentivos grupal basado en una fórmula.
<b>Plan de propiedad de acciones para los trabajadores (PPAT)</b>	Plan de prestaciones establecido por la compañía, mediante el cual los empleados adquieren acciones, con frecuencia a precios por debajo de los del mercado, como parte de sus prestaciones.

**Fuente:** elaboración propia con base en teoría (26:252).

Este tipo de programas suele ser el más común debido a que generalmente el dinero es considerado como el mejor motivador de todos. Los programas de pago variable consisten en brindar premios monetarios por méritos personales en el desempeño laboral, en este existe una amplia gama de incentivos y todos se refieren a proporcionar un recurso financiero al colaborador, con el fin de

satisfacer una carencia y así impulsar a mejorar el rendimiento, lo que significará un beneficio para la organización.

- **Programa de prestaciones y servicios al personal**

“En la corporación moderna, la compensación comprende más que sueldos, salarios, bonos e incentivos, pues la remuneración actual incluye otras prestaciones.

Esta sección considera los servicios y prestaciones al personal que se extienden a áreas no financieras. Entre las prestaciones más comunes se cuentan los seguros de vida contratados a nivel de grupo, seguros contra accidentes, seguros médicos de gastos mayores, servicios dentales, planes para la adquisición de acciones, planes de impulso a las actividades deportivas, prestaciones especiales para los periodos de vacaciones, prestaciones por nacimiento de un hijo, prima de matrimonio, prima por muerte de un pariente próximo y otros acontecimientos sociales, servicios de cafetería, ayuda para la preparación académica de los empleados o sus hijos y guarderías para los niños pequeños de los empleados. A este conjunto de prestaciones y servicios se le llama compensación indirecta.” (29:386)

Al estudiar los programas de prestaciones y servicios al personal, se conocen varios tipos los cuales se presentan a continuación:

**Tabla 6**  
**Tipos de programas de prestaciones y servicios al personal**

<b>Programas</b>	<b>Definición</b>
<b>Subsidios educativos</b>	Los subsidios educativos, como el reembolso de colegiaturas, son prestaciones populares para los empleados que desean continuar su educación.
<b>Planes de pensiones</b>	Planes que pagan una cantidad fija si los empleados llegan a la edad establecida para su jubilación o si no pueden seguir en labores a causa de una discapacidad.
<b>Prestaciones flexibles</b>	Plan que permite que cada trabajador forme un paquete de prestaciones individual, hecho según sus necesidades y su situación.

**Fuente:** elaboración propia con base en teoría (10:535) (10:527) (26:259).

Así también se incluyen beneficios como jubilación, descanso por días festivos, vacaciones, ausencias autorizadas, horarios flexibles, servicios sociales como: guarderías o programas de reubicación y asistencia social.

“Los planes de beneficios flexibles permiten a los empleados elegir los beneficios que quieren, en lugar de que la gerencia las elija por ellos. Los planes de beneficios flexibles con frecuencia se conocen como programas de beneficios de menú de cafetería.” (15:179)

Los programas de prestaciones constituyen un motivador muy importante, debido a que las personas desean gozar de beneficios, no únicamente ganar bien, también esperan tener un fondo de retiro, jubilación, seguridad social y otros, estos en la mayoría de casos satisfacen necesidades de seguridad y también

gratifican a los colaboradores por el trabajo, para prever el futuro y cualquier imprevisto, lo que hará sentir importante y cómodo al empleado para que tenga un rendimiento adecuado y se comprometa con la organización.

- **Programas de reconocimiento de los trabajadores**

“Los programas de reconocimiento van desde un agradecimiento espontáneo y en privado, hasta las actividades formales muy publicitadas con las que se estimulan ciertos tipos de conductas y se identifican con claridad los procedimientos para obtener el reconocimiento. Algunas investigaciones sugieren que aunque los incentivos económicos motivan en el corto plazo, los no económicos motivan más a largo plazo.” (26:259)

**Tabla 7**  
**Tipos de programas de reconocimiento de los trabajadores**

<b>Programa</b>	<b>Definición</b>
<b>Programa de reconocimiento social</b>	Un programa de reconocimiento social incluye intercambios más informales entre gerentes y empleados, como elogios, aprobación o expresiones de aprecio por un trabajo bien hecho.
<b>Programa de capacitación</b>	La retroalimentación del desempeño es similar al reconocimiento social; significa “proporcionar información cuantitativa o cualitativa sobre el desempeño de las tareas, con el propósito de modificar o mantener el desempeño y los estilos específicos.

**Fuente:** elaboración propia con base en teoría (10:478).

Estos programas consisten en brindar un sustento emocional al colaborador al resaltar la importancia que posee en la organización, el dinero no motiva tanto como el reconocimiento y el prestigio, estos no representan un gasto superfluo en la organización y el impacto que tienen es extremadamente positivo, por lo que recientemente este tipo de planes ha tenido auge en las empresas, donde es

posible medir el rendimiento del colaborador y premiarlo con base al rendimiento. Algunas veces el reconocimiento va acompañado de premios simbólicos o pequeños.

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS CENTROS DE SALUD, DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL, DEPARTAMENTO DE JUTIAPA**

En este capítulo se contempla la información necesaria referente al objeto de estudio, además el fundamento legal de diversos aspectos que influyen en la motivación laboral, con el fin de facilitar el conocimiento de la situación actual, posteriormente se describe el desarrollo de la investigación y resultados.

#### **2.1 Antecedentes**

Para la comprensión lógica de los Centros de Salud del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), se describe primeramente los antecedentes y planeación estratégica de este y posteriormente del ente que administra los servicios de salud en el departamento.

##### **2.1.1 Ministerio De Salud Pública Y Asistencia Social (MSPAS)**

“El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de acuerdo a la Constitución Política de la República es el encargado del despacho de los negocios del Organismo Ejecutivo en cuanto a Salud (con base al artículo 193), ello implica el velar por la salud y la asistencia social de todos los habitantes y por lo tanto le corresponde desarrollar acciones de prevención, promoción, recuperación, rehabilitación, coordinación y las complementarias pertinentes a fin de procurarles el más completo bienestar físico, mental y social (artículo 94).”  
(19:s.p.)

### **2.1.1.1 Historia**

“La Constitución Política del 13 de marzo de 1945 crea los Ministerios y Ministros de Estado, en el cual se decía que tendría cada Ministro uno o más Subsecretarios para sustituirlo en su orden en los casos de ausencia o falta temporal del titular de la cartera. La Constitución Política del 15 de octubre de 1965 crea los Viceministros en lugar de Subsecretarios quienes tendrían las mismas calidades de su nombramiento con los Ministros.

Lo que hoy es el Ministerio de Salud, ha tenido diversos cambios en lo que se refiere a su organización. Mediante el artículo 170 de la Constitución de la República sustituye el nombre por Dirección General de Servicios de Salud y es cuando se crea el Consejo Nacional de Salud, el cual estuvo presidido por la Universidad de San Carlos de Guatemala, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Ministerio de la Defensa Nacional, Representado por el Negociado de Sanidad Militar, Consejo de Bienestar Social y otras. En 1969 fue reorganizado nuevamente el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social mediante el Acuerdo Gubernativo número 23-69, estableciendo las divisiones en la Dirección General de Servicios de Salud como Salud Materno Infantil y Familiar, Epidemiología, Saneamiento Ambiental, Servicios Técnicos Generales, así como las Subdirecciones normativa y ejecutiva estableciendo las cinco regiones y Áreas de Salud.

A través del Acuerdo Gubernativo 71-75 del 03 de febrero de 1976, se emite otro reglamento donde es reestructurado con las divisiones técnico normativas, administrativas creando en definitiva veintidós Áreas de Salud y la Región Metropolitana que comprendía Área Guatemala Norte, Área Guatemala Sur y Área de Amatitlán. A través del Acuerdo Gubernativo SP-G-43-80 del 16 de junio de 1980, se establece una organización en la atención de salud para puestos, centros tipo “A” y “B”, hospitales de distrito, hospitales de base de área y

hospitales regionales. Mediante el Acuerdo Gubernativo número 741-84 se estructuran nuevamente las dependencias del Ministerio, enfocando sus acciones de carácter preventivo en la Dirección General de Servicios de Salud a través de ocho divisiones, las áreas de salud, hospitales, centros y puestos de salud, así como servicios de educación y recuperación nutricional. Mediante el Decreto número 90-97, se aprueba un nuevo Código de Salud con principios fundamentales, acoplado a la nueva red de servicios porque su contenido es de acciones de promoción y prevención, recuperación y rehabilitación de la salud, así como las infracciones y sanciones. Este nuevo Código ha tenido sus reformas en cuanto al tema de la publicidad de tabaco y licores, la obligación del Estado de velar por la salud de los habitantes no solo porque la misma se garantice a la persona sino en forma gratuita a nivel nacional. En el año 1997, se emite el Decreto número 114-97 Ley del Organismo Ejecutivo en el cual se deja sin efecto el Decreto número 93 que fue el que creó en 1945 las Secretarías y Ministerios de Estado, dándoles nuevamente una filosofía y contenido, acorde a las necesidades del país. Como información adicional estadísticamente desde la Revolución de 1944 el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social ha tenido treinta y dos Ministros y cincuenta y tres Viceministros de Salud Pública respectivamente. En el año 1999, se emite el Acuerdo Gubernativo 115-99 Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.” (19:s.p.)

La historia del MSPAS ha sido plasmada en la normativa nacional, ya que dicha entidad como parte del organismo ejecutivo puede reformarse únicamente por consensos gubernamentales, actualmente es el resultado de todas las mejoras aplicadas, con el fin de lograr el funcionamiento adecuado, para que la población en general goce del beneficio de la salud.

### **2.1.1.2 Planeación estratégica**

La planeación estratégica Institucional del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, se desglosa a continuación.

#### **a. Misión**

“Ejercer la rectoría del Sector Salud con participación social, proveyendo servicios de atención integral a la población, con equidad y calidad mediante el funcionamiento de redes integrales de salud, la optimización de los recursos y la gestión por resultados, para incrementar el financiamiento de salud.” (28:6)

#### **b. Visión**

“Contribuir al acceso universal de la población a la salud, mejorando la calidad de vida del individuo, la familia y la comunidad.” (28:5)

#### **c. Principios y valores**

Los principios y valores del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social son:

1. “Estar centrado en la persona y enfocado en la comunidad.
2. Satisfacer las necesidades de los individuos, las familias y las comunidades
3. Responder a las tendencias demográficas y epidemiológicas.
4. Facilitar el acceso a la atención apropiada, a tiempo y en el lugar adecuado, con énfasis en el primero y segundo nivel de atención que conlleve al acceso universal.
5. Proveer la continuidad de la atención ampliada a través de la coordinación con las instituciones.
6. Articular las relaciones con todos los sectores para optimizar los servicios.
7. Garantizar estándares de calidad de atención que sean consistentes en toda la institución.
8. Optimizar la utilización de los recursos.

9. Incrementar la efectividad del sistema.
10. Ofrecer servicios con equidad de género, pertinencia cultural, respeto y dignidad.” (28:8)

**d. Funciones**

Según el artículo 17 del Código de Salud, “El Ministerio de Salud tendrá las funciones siguientes:

- a. Ejercer la rectoría del desarrollo de las acciones de salud a nivel nacional;
- b. Formular políticas nacionales de salud;
- c. Coordinar las acciones en salud que ejecute cada una de sus dependencias y otras instituciones sectoriales;
- d. Normar, monitorear, supervisar y evaluar los programas y servicios que sus unidades ejecutoras desarrollen como entes descentralizados;
- e. Velar por el cumplimiento de los tratados y convenios internacionales relacionados con la salud;
- f. Dictar todas las medidas que conforme a las leyes, reglamentos y demás disposiciones del servicio, competen al ejercicio de sus funciones y tiendan a la protección de la salud de los habitantes;
- g. Desarrollar acciones de promoción, prevención, recuperación, rehabilitación de la salud y las complementarias pertinentes a fin de procurar a la población la satisfacción de sus necesidades en salud;
- h. Propiciar y fortalecer la participación de las comunidades en la administración parcial o total de las acciones de salud;
- i. Coordinar la cooperación técnica y financiera que organismos internacionales y países brinden al país, sobre la base de las políticas y planes nacionales de carácter sectorial;

- j. Coordinar las acciones y el ámbito de las Organizaciones No Gubernamentales relacionadas con salud, con el fin de promover la complementariedad de las acciones y evitar la duplicidad de esfuerzos;
- k. Elaborar los reglamentos requeridos para la correcta aplicación de la presente ley, revisarlos y readecuarlos permanentemente.” (8:s.p)

**e. Objetivo**

“Garantizar el ejercicio del derecho a la salud de las y los habitantes del país, ejerciendo la rectoría del sector salud a través de la conducción, coordinación y regulación de la prestación de servicios y control del financiamiento y administración de los recursos, orientados al trato humano para la promoción de la salud, prevención de la enfermedad, recuperación y rehabilitación de las personas, con calidad, pertinencia cultura y en condiciones de equidad.

Pretende en el futuro que todas y todos los guatemaltecos, en las diferentes etapas del ciclo de vida, tengan acceso equitativo a servicios de salud integrales e integrados, con un enfoque humano, de calidad y pertinencia cultural a través de una efectiva coordinación interinstitucional e intersectorial.” (28:7)

**f. Política institucional**

La política institucional se rige por los ejes estrategias los cuales se desglosan a continuación:

- a. “Rectoría y gobernanza democrática
  - Conducción, regulación, vigilancia, coordinación, evaluación de las acciones e instituciones de salud a nivel nacional.
  - Formular, organizar, dirigir y ejecutar políticas, planes, programas y proyectos para la provisión de servicios de salud y para mejorar integralmente la situación de salud de la población guatemalteca.

- b. Acceso universal a atención integral e incluyente
  - Transformación progresiva y sostenible de la red de servicios, incluyendo el 1er, 2do. y 3er. niveles de atención, basado en MIS.
  
- c. Fortalecimiento Institucional
  - Mejorar el desempeño y gestión del Ministerio para garantizar el derecho a la salud para toda la población.
  
- d. Gestión Transparente
  - Promover comportamientos transparentes y de rendición de cuentas.
  - Establecer mecanismos efectivos de vigilancia ciudadana.
  - Detección temprana de patrones opacos en el manejo de los recursos y correctivos pertinentes.” (28:9)

### **2.1.1.3 Niveles de organización**

“De acuerdo a lo establecido en el Código de Salud, la organización del Ministerio de Salud comprende el Nivel Central y el Nivel Ejecutor, integrándose para el efecto con las dependencias siguientes:

#### **a. Nivel central**

De apoyo Técnico: Asesorías Específicas; Consejo Técnico; Asesoría Jurídica y Consejo Nacional de Salud; Unidades Especiales de Ejecución Planificación Estratégica; Dirección General de Regulación, Vigilancia y Control de la Salud; Secretaría Ejecutiva; Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud; Auditoría Interna; Dirección General de Recursos Humanos en Salud y Sistema de Información Gerencial; Gerencia General Administrativa- Financiera.”  
(19:s.p)

Este nivel es el responsable de la dirección y control de todas las dependencias del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, quien a través de diferentes divisiones y secciones, establecen un control en cada área y programa específicos para el desarrollo adecuado de la salud pública en Guatemala.

**b. Nivel ejecutor**

Este está integrado por las “Dirección de Áreas de Salud; Coordinación de Distritos Municipales de Salud; Direcciones de Establecimientos públicos de Salud.” (19:s.p), ya que como el nivel lo indica es el responsable de ejecutar y llevar a cabo las actividades que le corresponden al Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

Según el artículo 19 inciso b) del Código de Salud, establece que “Nivel Ejecutor será responsable de la prestación de servicios de salud, sobre la base de niveles de atención de acuerdo al grado de complejidad de los servicios y capacidad de resolución de los mismos.” (8:s.p.)

**2.1.1.4 Red de servicios**

“El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social organiza la red de servicios del sistema de salud en tres niveles, con el objetivo de atender las distintas problemáticas de salud de acuerdo al grado de atención que éstas requieren, buscando optimizar los recursos humanos y técnicos con los que se cuenta en cada nivel.” (19:s.p.)

**a. Primer nivel de atención**

“Se refiere a los servicios básicos de salud, es decir, los puestos de salud y los centros comunitarios de salud que se encuentran distribuidos en comunidades y/o barrios, de acuerdo a la cantidad de población.” (19:s.p.)

**b. Segundo nivel de atención**

“Este reúne los servicios ampliados de salud, es decir, los Centros de Salud de las cabeceras municipales, los Centros de Atención Materno-infantil, Hospitales Generales o Distritales, Clínicas Periféricas, entre otros.” (19:s.p.)

**c. Tercer nivel de atención**

“Lo conforman los hospitales nacionales y especializados, que son pocos en todo el país y que atienden los casos que no pueden ser atendidos en los dos niveles anteriores.” (19:s.p.)

**2.1.1.5 Sistema de Información Gerencial de Salud (SIGSA)**

Para verificar la efectividad del nivel ejecutor, existe un Sistema de Información Gerencial de Salud (SIGSA) del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, en el cual se digita los productos obtenidos de atención, para confrontar las metas según el presupuesto por resultados, por tanto dicho sistema provee información oportuna y de calidad, para la toma de decisiones, y así contribuir a garantizar la salud de la población, además es un instrumento que facilita la transparencia, rendición de cuentas y eficiencia en la asignación de recursos.

**2.1.1.6 Modelo Incluyente de Salud (MIS)**

“El Modelo Incluyente de Salud, en adelante podrá denominarse -MIS-, al modelo de atención en salud del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, cuyo contenido contempla las perspectivas, los atributos, el diseño, programático, la vigilancia en salud, ámbitos de actuación y categorización de la red de servicios a nivel local, municipal, departamental, regional y nacional, con el objetivo de orientar el ordenamiento del territorio, la organización y desarrollo e integración de la red de servicios, el fortalecimiento del recurso humano, la gestión y el financiamiento institucional, contribuyendo al acceso universal de la población, a

una atención integral e incluyente de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación en salud.

La implementación del –MIS- se realizará de manera gradual y progresiva en todo el ámbito nacional.” (21:s.p.)

## **2.1.2 Centros de Salud del MSPAS en el departamento de Jutiapa**

Los Centros de Salud son los encargados de proporcionar servicios de salud pública a la población, corresponden al segundo nivel de atención del MSPAS, por lo que están ubicados en cada municipio, los cuales dependen administrativamente de la Dirección de Área de Salud que se encuentra en la cabecera departamental, en este caso en Jutiapa.

### **2.1.2.1 Historia**

“El funcionamiento técnico y administrativo del Área de Salud de Jutiapa inicia en los años sesenta, hasta 1969 su organización funcionaba como región: Jutiapa, Jalapa y Santa Rosa, recibiendo directrices del Nivel Central; por ser pocos servicios en la región y poco recurso humano se brindaban consultas a través de unidades móviles que eran calendarizadas para cubrir las tres Áreas de salud. En el año 1970 por orden Ministerial se define una sede de Región siendo la sede Jutiapa, la cual era dirigida por el Dr. Dionel Vásquez, dentro de sus funciones se mencionan: dirigir, organizar, planificar y evaluar procesos técnicos administrativos de las tres áreas de salud. Los cargos de jefes de Área eran asumidos por el director del hospital y el de subjefe por el director del centro de salud, quienes coordinaban con el jefe de Región y velaban por el adecuado funcionamiento, tanto en aspectos técnicos como administrativos.

El 3 de febrero de 1,976 fue emitido el acuerdo Gubernativo No. 71-75 que aprobó el reglamento del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y sus dependencias, de acuerdo a la base legal del Artículo 86 que dice así:

«La estructura y organización Técnica administrativa del Área de Salud, su funcionamiento, líneas de comunicación y referencias entre los servicios y la organización de los recursos para el cumplimiento de los programas, está regida por el Manual de Normas y Procedimientos; el documento respectivo para todas las Áreas de Salud del País será preparado por los departamentos técnico normativos de la Dirección General de los Servicios de Salud, pudiendo diversificarse para algunas Áreas, en función de sus recursos, condiciones particulares, propuestas del Jefe de Área y aprobación del Director General de los Servicios de Salud».

Posteriormente a este acuerdo gubernativo, se nombra al Jefe de Área, que da inicio a la organización de los servicios, en ese entonces únicamente funcionaban como Centros de Salud: Santa Catarina Mita, Moyuta, Asunción Mita y Jutiapa, los demás servicios que ahora son centros de salud funcionaban como puestos de salud.

Durante el proceso de implementación y fortalecimiento de los servicios de salud, el crecimiento poblacional y la situación epidemiológica hace que los servicios se organicen en distritos e incrementen el recurso humano; y se lleve a cabo la práctica de planes, programas y proyectos emanados del Ministerio de Salud, lo que ha permitido que la salud en Jutiapa vaya contribuyendo al mejoramiento socioeconómico de la población.

Desde la creación del acuerdo gubernativo, los directores de Área que la han dirigido se mencionan:

- Dr. René Chicas Carrillo (1970-1973)
- Dr. Emilio Peraza (1973-1976)
- Dr. Octavio René Chicas (1979-1980)
- Dr. Virgilio Morales Taracena (1976-1979)
- Dr. Haroldo Corado de la Vega (1980)
- Dr. Otto Hugo Velásquez (1980-1982)
- Dr. Cesar Augusto Méndez (1982 a 1984)
- Dr. Elmer Marcelo Núñez Pérez (1984-1987)
- Dr. Carlos Leonel Días (1987-1992)
- Dr. Gustavo Adolfo Martínez (1992-2000)
- Dr. Luis Armando Menéndez Corado (2000-2001)
- Dr. Genard Antonio Méndez Guzmán (2001-2004)
- Dr. Edgar Leonel Tobar Herrera (2004-2008)
- Dr. Oscar Escobar Martínez (2008-2009)
- Dra. Elsa Marina Berganza (interina abril 2009)
- Dr. Genard Antonio Méndez (de Mayo 2009-2014)
- Dr. Eduardo de Jesús Aguilar Morales (2015- a la fecha)

En cuanto a la infraestructura de la Dirección de Área de Salud, inicialmente funcionaba en un espacio dentro de las instalaciones del Hospital de Jutiapa, asignando una oficina integrada por tres funcionarios, posteriormente de acuerdo al incremento del personal, equipo y abordaje de planes, programas y proyectos, el hospital en calidad de préstamo asignó un espacio más amplio para el funcionamiento del Área; hasta que en el año 2003 con apoyo de Cooperación externa (PRRAC-SALUD) y del Ministerio de Salud se construyen instalaciones propias con ambientes agradables de trabajo.” (11:3)

La Dirección de Área de Salud (DAS) de Jutiapa, es el ente que administra los Centros de Salud del departamento, por lo que su historia, está ligada de manera general con dichos servicios, a pesar que independientemente cada uno tiene antecedentes diferentes.

#### **2.1.2.2 Planeación estratégica**

La Dirección de Área de Salud de Jutiapa, posee planeación estratégica propia, la cual se describe a continuación:

##### **a. Misión de la Dirección de Área de Salud de Jutiapa**

“Proporcionar Servicios de Salud a la Población con eficiencia, eficacia y equidad, especialmente a los Grupos humanos Postergados, para satisfacer sus necesidades de salud, mediante la plena participación comunitaria que estimule la autogestión y autocuidado, mejorando así sus condiciones de vida.”  
(11:96)

##### **b. Visión de la Dirección de Área de Salud de Jutiapa**

“Lograr el mejor nivel de salud y bienestar de la población del departamento de Jutiapa, mediante la participación de todos los estratos sociales, rumbo a la consolidación de la paz y el desarrollo integral de la sociedad.” (11:96)

Todos los Centros de Salud del MSPAS a nivel departamental, poseen misión y visión particulares, las cuales están relacionadas con las antes descritas debido a que dichos servicios son dependencias de la DAS.

#### **2.1.2.3 Red de servicios**

La red de servicios de salud pública en el departamento de Jutiapa, están organizados de forma estratégica para tener una mejor cobertura, se cuenta con un Hospital Nacional y una Escuela Formadora de Auxiliares de Enfermería, los

cuales poseen autonomía administrativa, así también cuenta con diecinueve centros de salud, entre ellos un Centro de Atención Materno Infantil (CAIMI), nueve Centros de Atención Permanente (CAP), siete Centros de Atención a Pacientes Ambulatorios (CENAPA), dos Centros de Salud Tipo “B”, y 56 Puestos de Salud, estos servicios brindan atención a la población y son administrados por la Dirección de Área de Salud de Jutiapa, entidad que cuenta con áreas especializadas tal es el caso del Departamento de Enfermedades Transmitidas por Vectores y el Laboratorio de Referencia Epidemiológica. (Ver anexo 2 y 3)

#### **2.1.2.4 Recurso Humano de la Dirección de Área de Salud de Jutiapa**

“La Dirección de Área de Salud está conformada por Director, Personal Administrativo (Financiero, Recursos Humanos, Administrativo y Servicios Generales) y Técnico (Epidemiología, Enfermería, Saneamiento Ambiental, Salud Rural, Medicamentos, Trabajo Social, Vectores, UAT Extensión de Cobertura, UAT Salud Reproductiva, Nutrición, Estadística y Laboratorio de Vigilancia), quienes trabajan en equipo para el desarrollo y monitoreo de los diferentes programas en salud.” (11:5)

“Los Distritos de Salud están bajo la dirección del Médico, quien se apoya en el Personal Administrativo y técnico, el cual está conformado por las siguientes disciplinas: Médico, Enfermera(o) Profesional, Auxiliar de Enfermería, Secretario(a), Auxiliar de Bodega (Logística), Inspector de Saneamiento Ambiental, Técnico en Salud Rural, Laboratorista, Personal de Intendencia.” (11:6)

El recurso humano de la Dirección de Área de Salud de Jutiapa, está clasificado conforme al Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala, según la siguiente tabla:

**Tabla 8**  
**Renglones presupuestarios de personal**

<b>Renglón</b>	<b>Descripción</b>
011	Personal permanente. Comprende las remuneraciones en forma de sueldo a los funcionarios, empleados y trabajadores estatales, cuyos cargos aparecen detallados en los diferentes presupuestos analíticos de sueldos.
021	Personal supernumerario. Contempla los egresos por concepto de sueldo base a trabajadores públicos, contratados para labores temporales de corta duración, que no pueden realizarse con el personal permanente o de planta.
022	Personal por contrato. Contempla los egresos por concepto de sueldo base a trabajadores públicos, contratados para servicios, obras y construcciones de carácter temporal.
029	Otras remuneraciones a personal temporal. En este renglón se incluyen honorarios por servicios técnicos y profesionales prestados por personal sin relación de dependencia, en periodos que no excedan el ejercicio fiscal.
031	Jornales (Personal por planilla). Comprende los egresos por concepto de salario diario que se paga a los obreros, operarios y peones, que presten sus servicios con carácter temporal en talleres, principalmente en mantenimiento y similares.
036	Retribuciones por servicios. Comprende pagos por retribuciones a personas que realizan actividades en áreas rurales y/o marginales urbanas, tales como asistencia de comadronas, promotores sociales, capacitadores, estipendios, etc., los cuales se efectúan de manera temporal y que no tienen ninguna relación de dependencia.
182	Servicios médico-sanitarios. Comprende retribuciones por servicios profesionales y técnicos médico-sanitarios.
183	Servicios jurídicos. Comprende retribuciones por servicios profesionales y técnicos de carácter jurídico.
189	Otros estudios y/o servicios. Comprende el pago por servicios técnicos, administrativos y profesionales no contemplados en los demás renglones.

**Fuente:** elaboración propia con base a teoría (12:238) (12:251)

Se comprende como renglón permanente el cero once (011) el cual goza de todos los beneficios inherentes a los empleados públicos, así también el personal bajo el cero veintiuno (021), cero veintidós (022) y cero treinta y uno (031), tienen derecho a prestaciones y demás beneficios de convenios salariales, a pesar de la temporalidad, y en cuanto al personal contratado en las denominaciones restantes, reciben únicamente la retribución por el servicio prestado, ya que son de carácter estrictamente temporal y sin relación de dependencia.

#### **2.1.2.5 Organización territorial de la Dirección de Área de Salud de Jutiapa**

Para el mejor control en la administración, los Centros de Salud Pública del departamento de Jutiapa se encuentran agrupados en micro regiones, las cuales están integradas por municipios vecinos geográficamente, con los que comparten entre sí características demográficas y socioeconómicas, dicha sectorización se desglosa a continuación:

- **Micro-región I:** Jutiapa, Quesada, El Progreso y San José Acatempa.
- **Micro-región II:** Santa Catarina Mita, Agua Blanca y Asunción Mita.
- **Micro-región III:** El Adelanto, Yupiltepeque, Atescatempa, Zapotitlán y Jerez.
- **Micro-región IV:** Comapa, Jalpatagua, Conguaco, Moyuta y Pasaco.  
(Ver anexo 4).

#### **2.1.2.6 Programas de motivación**

Según datos proporcionados por la Unidad de Información Pública del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, en lo referente a programas o planes de motivación, se constató que el Departamento de Bienestar Laboral del MSPAS, realizó un Diagnóstico en el año 2016, el cual derivó el Catálogo de Talleres

2017, donde establecen objetivos, contenido, metodologías a implementarse de acuerdo al cronograma del año en curso, con la intención de mejorar el ambiente, desempeño y motivación del personal.

Lo que indica que el único programa de motivación es un catálogo de talleres a impartirse a los colaboradores, con los siguientes temas: motivación, trabajo en equipo, inteligencia emocional, liderazgo, resolución de conflictos, primeros auxilios, monitores de salud y manejo efectivo del tiempo.

## **2.2 Marco legal**

Para tener claro el panorama de la situación actual de la motivación laboral del personal de los Centros de Salud, del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, departamento de Jutiapa, es necesario considerar la normativa, ya que la administración pública se basa en esta, además para la investigación es importante, debido a que comprende diferentes aspectos que influyen en la motivación laboral.

### **2.2.1 Código de trabajo**

#### **Higiene y seguridad en el trabajo**

- **“Artículo 197.-** (Reformado por el Artículo 1 del Decreto 35-98 del Congreso de la República). Todo empleador está obligado a adoptar las precauciones necesarias para proteger eficazmente la vida, la seguridad y la salud de los trabajadores en la prestación de sus servicios. Para ello, deberá adoptar las medidas necesarias que vayan dirigidas a:
  - a. Prevenir accidentes de trabajo, velando porque la maquinaria, el equipo y las operaciones de proceso tengan el mayor grado de seguridad y se mantengan en buen estado de conservación, funcionamiento y uso, para lo cual deberán estar sujetas a inspección y mantenimiento permanente;
  - b. Prevenir enfermedades profesionales y eliminar las causas que las provocan;
  - c. Prevenir incendios;
  - d. Proveer un ambiente sano de trabajo;
  - e. Suministrar cuando sea necesario, ropa y equipo de protección apropiados, destinados a evitar accidentes y riesgos de trabajo;
  - f. Colocar y mantener los resguardos y protecciones a las máquinas y a las instalaciones, para evitar que de las mismas pueda derivarse riesgo para los trabajadores;

- g. Advertir al trabajador de los peligros que para su salud e integridad se deriven del trabajo;
- h. Efectuar constantes actividades de capacitación de los trabajadores sobre higiene y seguridad en el trabajo;
- i. Cuidar que el número de instalaciones sanitarias para mujeres y para hombres estén en proporción al de trabajadores de uno u otro sexo, se mantengan en condiciones de higiene apropiadas y estén además dotados de lavamanos;
- j. Que las instalaciones destinadas a ofrecer y preparar alimentos o ingerirlos y los depósitos de agua potable para los trabajadores, sean suficientes y se mantengan en condiciones apropiadas de higiene;
- k. Cuando sea necesario, habilitar locales para el cambio de ropa, separados para mujeres y hombres;
- l. Mantener un botiquín provisto de los elementos indispensables para proporcionar primeros auxilios.

Las anteriores medidas se observarán sin perjuicio de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.” (4:s.p.)

### **2.2.2 Ley de contrataciones del Estado**

- **“ARTICULO 28. Criterios de calificación de ofertas.** Para determinar cuál es la oferta más conveniente y favorable para los intereses del Estado, se utilizarán los criterios siguientes: calidad, precio, tiempo, características y demás condiciones que se fijan en las bases en los cuales también se determinará el porcentaje en que se estimará cada uno de los referidos elementos, salvo que en estas se solicite únicamente el precio, en cuyo caso, la decisión se tomará con base en el precio más bajo. Cuando se trate de obras, la junta tomará en cuenta el costo total oficial estimado.” (7:s.p.)

### 2.2.3 Ley de salarios de la administración pública

- **“Artículo 50. Establecimiento de la escala.** Para los efectos de la asignación de salarios a las clases de puestos comprendidos en los Servicios por Oposición y sin Oposición que regula la Ley de Servicio Civil, la escala de salarios debe ser revisada anualmente por la Oficina Nacional de Servicio Civil y el Ministerio de Finanzas Públicas a través de la Dirección Técnica del Presupuesto, quienes en base al costo de vida, condiciones pertinentes a la clasificación de puestos y administración de salarios en el Sector Público y a la disponibilidad financiera del Estado, someterá la Nueva Escala a consideración del Presidente de la República, para que, en Consejo de Ministros promulgue el respectivo Acuerdo Gubernativo para el Ejercicio Fiscal que corresponda.” (6:s.p.)

### 2.2.4 Ley de servicio civil

- **“Artículo 57. Promociones.** Se considera promoción o ascenso el acto por el cual el servidor público pasa a desempeñar un puesto de grado o clase superior con la aprobación de la Oficina Nacional de Servicio Civil.

La promoción a puesto de grado superior puede ser acordada por la autoridad nominadora a solicitud del jefe inmediato respectivo, previa notificación a la Oficina Nacional de Servicio Civil y proceda cuando los candidatos llenen los requisitos fijados para el puesto a que asciendan. Las promociones a clases superiores se harán mediante solicitud del interesado y con la aprobación y examen de prueba que practicará la Oficina Nacional de Servicio Civil y se sujetaran al término del periodo probatorio que se establece en el Artículo 54 de esta ley. Es nula toda promoción que se haga sin llenar las formalidades establecidas en la presente ley y sus reglamentos.” (5:s.p.)

- **“Artículo 61. Derechos de los Servidores Públicos.** Los servidores públicos en los servicios por oposición, gozan de los derechos establecidos en la Constitución, en el texto de esta ley y además de los siguientes:
  1. A no ser removidos de sus puestos, a menos que incurran en las causales de despido debidamente comprobadas, previstas en esta ley.
  2. A gozar de un periodo anual de vacaciones remuneradas de veinte días hábiles después de cada año de servicios continuos. Las vacaciones no son acumulables, deben gozarse en períodos continuos y no son compensables, en dinero, salvo que se hubiere adquirido el derecho y no se hubiere disfrutado al cesar la relación de trabajo por cualquier causa.
  3. Treinta días a los servidores públicos expuestos a riesgos que causen enfermedades profesionales, los que sean enumerados para ese efecto en el reglamento respectivo.
  4. A licencias con o sin goce de sueldo, por enfermedad, gravidez, estudios, adiestramiento y otras causas de conformidad con el reglamento respectivo.
  5. A enterarse de las calificaciones periódicas de sus servicios,
  6. A recibir en la primera quincena del mes de diciembre de cada año un aguinaldo en efectivo; que se liquidará de conformidad con la ley y reglamentos respectivos.
  7. A recibir indemnización por supresión del puesto o despido injustificado directo o indirecto, equivalente a un mes de salario por cada año de servicios continuos y si los servicios no alcanzaren a un año, o la parte proporcional al tiempo trabajado. Su importe se debe calcular conforme al promedio de los sueldos devengados durante los últimos seis meses, a partir de la fecha de supresión del puesto. Este derecho en ningún caso excederá de cinco sueldos. El pago de la

indemnización se hará en mensualidades sucesivas, a partir de la supresión del puesto y hasta completar la cantidad que corresponda. Es entendido que si en razón del derecho preferente contemplado en el Artículo 46 de esta ley, el servidor despedido reingresara al servicio público con un salario igual o superior al que devengaba, el pago de la indemnización será suspendido a partir de la fecha de toma de posesión del nuevo cargo. Si el salario fuere inferior, se continuará el pago de la indemnización por el término necesario para cubrir la diferencia en el número de meses al cual se tiene derecho de indemnización.

Quedan excluidos de este derecho los servidores públicos que puedan acogerse a la pensión o jubilación, pero disfrutarán de la expresada indemnización hasta que se emita el acuerdo de pensión o jubilación correspondiente. Las entidades encargadas de esos trámites, quedan en la obligación de resolverlos en un término, máximo de cuatro meses.

8. A gozar del régimen de jubilaciones, pensiones y montepíos, de conformidad con la ley respectiva.
9. A recibir un subsidio familiar cuando las condiciones fiscales lo permitan de conformidad con la ley respectiva.
10. Al ascenso a puesto de mayor jerarquía y/o sueldo, mediante la comprobación de eficiencia y méritos, de conformidad con las normas de esta ley.
11. A un salario justo que le permita una existencia decorosa, de acuerdo a las funciones que desempeñe y a los méritos de su actividad personal.
12. Derecho a descanso forzoso de treinta días antes del parto y de cuarenta días después, con goce de salario.” (5:s.p.)

- **“Artículo 64. Obligaciones de los Servidores Públicos.** Además de las que determinen estas leyes y reglamentos, son deberes de los servidores públicos:
  1. Jurar, acatar y defender la Constitución de la República.
  2. Cumplir y velar porque se cumpla la presente ley y sus reglamentos.
  3. Acatar las órdenes e instrucciones que les impartan sus superiores jerárquicos, de conformidad con la ley, cumpliendo y desempeñando con eficiencia las obligaciones inherentes a sus puestos y en su caso, responder de abuso de autoridad y de la ejecución de las órdenes que puedan impartir sin que queden exentos de la responsabilidad que les corresponde por las acciones de sus subordinados.
  4. Guardar discreción, aun después de haber cesado en el ejercicio de sus cargos, en aquellos asuntos que por su naturaleza, o en virtud de leyes, reglamentos o instrucciones especiales, se requiera reserva.
  5. Observar dignidad y respeto en el desempeño de sus puestos hacia el público, los jefes, compañeros y subalternos, cuidar de su apariencia personal y tramitar con prontitud, eficiencia e imparcialidad los asuntos de su competencia.
  6. Evitar dentro y fuera del servicio la comisión de actos reñidos con la ley, la moral y las buenas costumbres, que afecten el prestigio de la Administración Pública.
  7. Asistir con puntualidad a sus labores.
  8. Actuar con lealtad en el desempeño de sus funciones.” (5:s.p.)

### **Régimen disciplinario**

- **“Artículo 74. Sanciones.** Para garantizar la buena disciplina de los servidores públicos, así como para sancionar las violaciones de las disposiciones prohibitivas de esta ley y demás faltas en que se incurra durante el servicio, se establecen cuatro clases de sanciones:

1. Amonestación verbal, que se aplicará por faltas leves, según lo determine el reglamento de esta ley.
  2. Amonestación escrita, que se impondrá cuando el servidor haya merecido durante un mismo mes calendario, dos o más amonestaciones verbales o en los demás casos que establezca el reglamento de esta ley.
  3. Suspensión en el trabajo sin goce de sueldo hasta por un máximo de treinta días en año calendario, cuando la falta cometida sea de cierta gravedad; en esta caso, deberá oírse previamente al interesado.
  4. La suspensión del trabajo sin goce de sueldo procederá también en los casos de detención y prisión provisional, durante todo el tiempo que una u otra se mantenga si se ordenare la libertad del detenido, o se dictare sentencia absoluta en el caso de prisión provisional, será el servidor reintegrado a su cargo dentro de un término de treinta días a contar desde aquel en que hubiere salido de la prisión; quien lo sustituyó, tiene derecho a que su nombre sea colocado en el primer lugar de la lista de elegibles, correspondiente a la clase de puesto que ocupaba.
- **Artículo 75. Efectos de la sanción.** La imposición de las correcciones disciplinarias a que se refiere el artículo anterior, no tiene más consecuencia que las que se derivan de su aplicación, y por lo tanto, no implica pérdidas de los derechos otorgados por la presente ley. Las correcciones se anotaran en el prontuario y se archivarán los documentos en el expediente personal del servidor.

## **Régimen de despido**

- **Artículo 76. Despido justificado.** Los servidores públicos del Servicio por Oposición, sin Oposición solo pueden ser destituidos de sus puestos, si incurren en causal de despido debidamente comprobada.

Son causas justas que facultan a la autoridad nominadora para remover a los servidores públicos del Servicio por Oposición, sin responsabilidad de su parte:

1. Cuando el servidor se conduzca durante sus labores en forma abiertamente inmoral o acuda a la injuria, a la calumnia o a las vías de hecho, contra su jefe o los representantes de este en la dirección de las labores.
2. Cuando el servidor cometa alguno de los actos enumerados en el inciso anterior contra otro servidor público, siempre que como consecuencia de ello altere gravemente la disciplina o interrumpen las labores de la dependencia.
3. Cuando el servidor, fuera del lugar donde se ejecutan las labores y en horas que no sean de trabajo, acuda a la injuria, a la calumnia o las vías de hecho contra su jefe o contra los representantes de éste en la dirección de las labores, siempre que dichos actos no hayan sido provocados y que, como consecuencia de ellos, se haga imposible la convivencia y armonía para la realización del trabajo.
4. Cuando el servidor cometa algún delito o falta contra la propiedad en perjuicio del Estado, de alguno de sus compañeros de labores, o en perjuicio de tercero en el lugar de trabajo; asimismo, cuando cause intencionalmente, por descuido o negligencia, daño material en el equipo, máquinas, herramientas materiales, productos y demás objetos relacionados en forma inmediata e indudable con el trabajo.

5. Cuando el servidor falte a la debida discreción, según la naturaleza de su cargo, así como cuando revele los secretos que conozca por razón del puesto que ocupe.
6. Cuando el servidor deje de asistir al trabajo sin el correspondiente permiso o sin causa debidamente justificada, durante dos días laborales completos o durante cuatro medios días laborales en un mismo mes calendario. La justificación de la inasistencia debe hacerse al momento de reanudar sus labores, si no lo hubiera hecho antes.
7. Cuando el servidor de niegue de manera manifiesta a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades.
8. Cuando el servidor se niegue de manera manifiesta a acatar las normas o instrucciones, que su jefe o su representante, en la dirección de los trabajos le indique con claridad para obtener la mayor eficiencia y rendimiento en las labores.
9. Cuando el servidor viole las prohibiciones a que está sujeto o las que se establezcan en los manuales o reglamentos internos de la dependencia en que preste sus servicios, siempre que se le aperciba una vez por escrito. No será necesario el apercibimiento en los casos de embriaguez cuando como consecuencia de ella, se ponga en peligro la vida o la seguridad de las personas o los bienes del Estado.
10. Cuando el servidor incurra en negligencia, mala conducta insubordinación, marcada indisciplina, ebriedad consuetudinaria, o toxicomanía en el desempeño de sus funciones.
11. Cuando el servidor sufra la pena de arresto mayor o se le imponga prisión correccional por sentencia ejecutoria.
12. Cuando el servidor incurra en actos que impliquen cualquier otra infracción grave de esta ley y sus reglamentos, de los reglamentos internos o manuales de la dependencia en que preste sus servicios.

El reglamento hará la calificación de las faltas.

- **Artículo 77. Pérdida de derecho.** Todo despido justificado se hará sin responsabilidad para el Estado y para la autoridad nominadora y hace perder al servidor público todos los derechos que le conceden esta ley y sus reglamentos excepto los adquiridos en relación con jubilaciones, pensiones y montepíos y los demás que expresamente se señalen.

Es entendido que siempre que el despido se funde en un hecho sancionado también por otras leyes ordinarias, queda a salvo el derecho del Estado para entablar las acciones correspondientes ante los tribunales respectivos.” (5:s.p.)

#### **2.2.5 Reglamento de la ley de servicio civil**

- **“Artículo 21. Evaluación para ascensos.** Para que un servidor sea ascendido a un puesto de mayor jerarquía, deberá:
  1. Ser propuesto por su jefe inmediato o a solicitud del interesado,
  2. Haber aprobado las evaluaciones del desempeño que se efectuarán cada año,
  3. Acreditar preparación o capacitación específica en el puesto a ascender, y;
  4. Someterse a las pruebas que se determinen, en caso de haber varios candidatos.” (23:s.p.)
- **“Artículo 44. Evaluación del desempeño y rendimiento laboral** Se establecerá un Programa de evaluación del Desempeño y Rendimiento Laboral, que servirá de base para ascensos, capacitación y adiestramiento, incrementos salariales, traslados y permutas. La evaluación del desempeño constituye un conjunto de normas procedimientos para evaluar

y calificar el rendimiento de los servidores públicos. Las evaluaciones tienen efecto correctivo y motivacional según sea el caso deben ser realizadas por el Jefe superior Inmediato del evaluado, discutidos con éste, y los resultados que se obtengan deberán tomarse en cuenta para las correcciones pertinentes y las acciones de personal que correspondan. Dichos resultados serán enviados a la Oficina Nacional de Servicio Civil para los registros correspondientes. Las evaluaciones son de tres clases de ingreso, ordinarias y extraordinarias.

- **Artículo 45. Evaluación de ingreso.** La evaluación de ingreso se realizará al servidor público que se encuentre en periodo de prueba. Esta evaluación servirá de base para determinar si el servidor es declarado empleado regular.
- **Artículo 46. Evaluación ordinaria.** La evaluación ordinaria es aquella que determinará el desempeño y rendimiento del servidor público. Deberá realizarse una vez al año por el jefe superior inmediato del evaluado y sus resultados deberán enviarse a la Oficina Nacional de Servicio Civil para sus registros. Si el resultado de una evaluación no es satisfactorio, deberá realizarse una nueva evaluación en un periodo no mayor de tres meses, contados a partir de la primera evaluación. La nueva evaluación tiene como finalidad establecer si las medidas correctivas se han aplicado con efectividad. Esta segunda evaluación, se considerará ordinaria y sus resultados servirán de base para la aplicación del artículo 73 de esta Ley.
- **Artículo 47. Evaluación extraordinaria.** La evaluación extraordinaria es la que permite conocer el desempeño y rendimiento del servidor público entre las evaluaciones anuales. Esta evaluación tiene como finalidad determinar si el servidor evaluado es merecedor de la aplicación del artículo 73 de la

Ley o en caso contrario, a la aplicación del Régimen Disciplinario. Las evaluaciones se harán en base a los factores u escalas determinadas en el Reglamento General que para el efecto elaborará la Oficina Nacional de Servicio Civil.

- **Artículo 48. Instrumentos de evaluaciones.** El Manual de Evaluación del Desempeño, y los instrumentos de aplicación, deberán ser diseñados por cada Ministerio o Institución, de acuerdo a sus características específicas, con base al reglamento General de Evaluación del Desempeño que elaborará la Oficina Nacional de Servicio Civil.” (23:s.p.)
  
- **“Artículo 58. Solicitud de vacaciones en época distinta.** Cuando los servidores públicos hubieren cumplido un año de servicios continuos, y que por razones plenamente justificadas soliciten vacaciones en época distinta a la prevista en el presente reglamento, las autoridades respectivas deberán requerirles la documentación pertinente y con base en la misma, podrán acceder a su petición.” (23:s.p.)
  
- **“Artículo 60. Licencias con o sin goce de sueldo.** (Reformado por Acuerdo Gubernativo Número 564-98 Artículo 17) Las Autoridades Nominadoras y Jefes de dependencias bajo su responsabilidad podrán otorgar licencias en los casos siguientes:
  1. Autoridades Nominadoras:
    - a. Hasta un mes calendario con goce de salario o sueldo dentro de un mismo ejercicio fiscal, siempre que la solicitud se justifique plenamente y que no sea con la finalidad de desempeñar otro puesto o cargo en la Administración Pública o prestar servicios técnicos o profesionales de conformidad con la Ley de Contrataciones del Estado;

- b. Hasta tres meses calendario improrrogables sin goce de salario o sueldo dentro de un mismo ejercicio fiscal, siempre que la solicitud se justifique plenamente y que no sea con la finalidad de desempeñar otro puesto o cargo en la Administración pública o prestar servicios técnicos o profesionales de conformidad con la Ley de Contrataciones del Estado; y,
  - c. Hasta por un año prorrogable, con o sin goce de salario o sueldo, por motivo de becas para capacitación y adiestramiento, siempre que las mismas tengan relación con las funciones de la institución donde presta sus servicios el solicitante y se justifique plenamente. En el caso que la licencia se otorgue con goce de salario o sueldo, el becario debe suscribir contrato en el que se compromete a cumplir el programa de estudios, aprobarlo y mantener conducta decorosa durante su desarrollo, así como continuar prestando sus servicios en la misma Institución al finalizar la beca, por un tiempo equivalente al doble del que duró ésta. En caso contrario, debe reintegrar los sueldos o cualquier otra prestación o remuneración recibida y los costos de la beca erogados por el Estado. La Autoridad Nominadora podrá incluir en el contrato otras medidas que garanticen su cumplimiento.
2. Jefes de Dependencias: Licencias con goce de sueldo por el número de días y motivos siguientes:
- a. Por fallecimiento del cónyuge, persona unida de hecho declarada legalmente, hijos o padres cinco días hábiles y por fallecimiento de hermanos tres días hábiles,
  - b. Cuando se contrae matrimonio civil, cinco días hábiles,
  - c. El día del nacimiento de un hijo;
  - d. Por citación de Autoridades Administrativas o Judiciales para asistir a diligencias, el tiempo que sea indispensable, previa presentación de la citación respectiva;

- e. Para asistir al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, el tiempo que sea indispensable. El servidor deberá presentar constancia de la hora de ingreso y egreso a la consulta. y,
  - f. El día del cumpleaños del servidor. En los casos de este numeral, no es necesario suscribir acta de entrega y toma de posesión, únicamente debe darse aviso de la licencia otorgada, a la Oficina Nacional de Servicio Civil para su registro.
- **Artículo 61. Licencias para ocupar cargos de elección popular.** La Autoridad Nominadora deberá otorgar licencia sin goce de sueldo o salario por el plazo de un año prorrogable, a los servidores públicos comprendidos en la categoría de personal permanente que hayan sido designados para ocupar cargos de elección popular conforme la Ley Electoral y de Partidos Políticos.
  - **Artículo 62. Licencias para estudios.**(Reformado por Acuerdo Gubernativo Número 564-98 Artículo 18) Las Autoridades Nominadoras bajo su estricta responsabilidad y dependiendo de la naturaleza y del caso particular, podrán otorgar licencias con o sin goce de salario o sueldo, las que no podrán exceder de ocho horas semanales, a los trabajadores que realicen estudios universitarios para efectuar prácticas supervisadas, clínicas, laboratorios o cualquier actividad académica extraordinaria, que se acreditarán a través de las constancias extendidas por los establecimientos educativos correspondientes. El servidor deberá acreditar en forma documental, el cumplimiento satisfactorio de tales actividades al concluir las mismas. Las autoridades deberán verificar periódicamente o cuando lo estimen pertinente solicitando constancia o acreditamiento que justifique la causal de la licencia, pudiendo revocarla si su aprovechamiento no es

satisfactorio. En el presente caso, únicamente se dará aviso a la Oficina Nacional de Servicio Civil para su registro.” (23:s.p.)

- **“Artículo 64. Descanso Pre y Postnatal las madres servidoras del Estado tendrán derecho al descanso pre y post-natal de acuerdo con lo prescrito por las disposiciones del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.** La servidora no protegida por el programa de maternidad del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Tendrá derecho a licencia con goce de salario o sueldo por el tiempo que dure el descanso pre y post-natal, y para poder disfrutar de esta licencia deberá acompañar a su solicitud, certificación médica ante la Autoridad Nominadora respectiva, en donde se haga constar el grado de embarazo y fecha probable de parto.” (23:s.p.)
  
- **“Artículo 77. Puntualidad y asistencia a las labores.** Los servidores públicos quedarán sujetos a las normas que sobre puntualidad y asistencia establece este Reglamento, las que establece la Ley de Servicio Civil y otras disposiciones internas de personal de las dependencias, así como a las que por la naturaleza del cargo que desempeñan estén sujetas a una reglamentación especial. Para los efectos de esta disposición se establece lo siguiente,
  1. Todo servidor público deberá registrar personalmente, por los medios que para el efecto se establezcan en cada dependencia el inicio y conclusión de sus labores, así como salida e ingreso del periodo de almuerzo o descanso, a fin de hacer constar de modo fehaciente que ha cumplido con la jornada de trabajo;
  2. Los servidores públicos que registren su ingreso con retraso incurrir en llegada tardía aunque hayan asistido puntualmente a su trabajo. El que no la registre incurre en falta de asistencia. En ambos casos

deben aplicarse las sanciones correspondientes, salvo que el servidor público informe del hecho a su superior o jefe inmediato, el propio día que haya incurrido en la falta y que éste, juzgue procedente las justificaciones que el servidor público aduzca. La Unidad de Recursos Humanos o de Personal de la Dependencia debe tomar nota de las llegadas tardías y faltas de asistencia que ocurran, y anotarlas en el registro personal del servidor para los efectos de la aplicación de las medidas disciplinarias y de su evaluación del desempeño; y

3. De conformidad con las normas de la Ley de Servicio Civil, se deberá sancionar al servidor público cuando se retire de sus labores sin autorización antes de la hora de salida establecida.
- **Artículo 78. Jornada única de trabajo.** La jornada Única de Trabajo es el tiempo que un servidor público permanece a disposición de la Administración Pública, de conformidad con las normas del presente reglamento. La jornada Única de Trabajo Diurna, en la que se ejecuta entre las seis y las dieciocho horas de un mismo día, y no puede exceder de ocho horas diarias y de cuarenta y cuatro a la semana. Jornada Única de Trabajo Nocturna, es la que se ejecuta entre las dieciocho horas de un día y las seis horas del día siguiente, no puede ser mayor de seis horas diarias ni de treinta y tres a la semana Jornada Única de Trabajo Mixta, es la que se efectúa durante un lapso que abarque parte del período diurno y parte del periodo nocturno. No obstante, se considera jornada nocturna la jornada mixta en la que se labora cuatro horas o más durante el periodo nocturno Esta no puede ser mayor de siete horas diarias, sin exceder de treinta y ocho horas y media a la semana.
  - **Artículo 79. Horario de la jornada única de trabajo.** (Reformado por Acuerdo Gubernativo Número 564-98 Artículo 25). El horario oficial de la

Jornada Única Ordinaria para todas las dependencias del Organismo Ejecutivo en la capital de la República, se establece de las 9:00 a las 17:00 horas y en los otros departamentos y municipios del país, de las 8:00 a las 16:30 horas, ambas de lunes a viernes. Los servidores públicos gozarán de un período de descanso o almuerzo de media hora, el cual deberá otorgarse entre las 12:00 a las 14:00 horas. Para este efecto las autoridades nominadoras o sus representantes, deberán organizar los turnos respectivos a fin de garantizar la continuidad del servicio. Queda prohibido a los jefes y funcionarios conceder Licencias para que los servidores públicos salgan de sus centros de trabajo por motivos personales. La contravención a esta disposición dará lugar a la aplicación de las sanciones previstas en la Ley. Es entendido que durante el período de descanso o almuerzo a que se refiere este artículo, el servidor público no permanece a disposición de la Administración Pública. En consecuencia, dicho período no se considerará como tiempo de trabajo efectivo. Cuando la distribución de los horarios de la jornada de trabajo sea distinta de la que establece este artículo o se trate de las jornadas nocturna o mixta, el jefe de la dependencia de que se trate, organizará los turnos necesarios para el otorgamiento del período de descanso correspondiente.

### **Régimen disciplinario**

- **Artículo 80. Procedimiento de sanciones y despido.** (Reformado por Acuerdo Gubernativo Número 564-98 Artículo 26) Para efectos de lo estipulado en la Ley, se establece:
  1. Amonestación Verbal: Es la sanción que le corresponde imponer al encargado o jefe de unidad, sección o departamento, al servidor por haber incurrido en una falta leve, que es considerada de poca trascendencia, cuyo perjuicio es mínimo pero afecta el buen funcionamiento de la Organización Administrativa de la dependencia.

Esta amonestación debe hacerse con privacidad y dejar constancia por escrito de la misma en el expediente del servidor;

2. Amonestación Escrita: Es la que procede imponer al encargado o jefe de unidad, sección o departamento, cuando el servidor incurra en una falta considerada de mediana trascendencia que no merezca una suspensión de trabajo sin goce de sueldo, o salario o cuando el servidor haya merecido en un mismo mes calendario dos o más amonestaciones verbales. De esta amonestación se debe dejar constancia en el expediente del servidor.
3. Suspensión de Trabajo sin Goce de Sueldo o Salario: Es la que corresponde imponer a la Máxima Autoridad de la dependencia, cuando el servidor haya incurrido en una falta de cierta gravedad a juicio de la autoridad mencionada y que la misma no sea causal de despido de las contenidas en el Artículo 76. De la Ley, en virtud que el despido corresponde aplicarlo a la Autoridad nominadora. Falta de cierta gravedad, es la considerada de mucha trascendencia y que provoca perjuicio y desorden en el funcionamiento de la organización administrativa. Para aplicarla deberá observarse el procedimiento siguiente:
  - a. El encargado o jefe de unidad, sección o departamento, ante la falta cometida por un servidor público, debe suscribir el acta administrativa respectiva e informar por escrito inmediatamente a la Unidad de Recursos Humanos o de Personal, de la falta cometida por el servidor, adjuntando certificación del acta mencionada;
  - b. El jefe de la Unidad de Recursos Humanos o de Personal, deberá dar audiencia por escrito al servidor público para que dentro de tres días hábiles, contados a partir del día siguiente al de la notificación, manifieste por escrito sus justificaciones y aporte las pruebas pertinentes;

- c. Vencido dicho período, el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos o de Personal, con las justificaciones o sin ellas, remitirá el expediente, adjuntando informe resumido de lo actuado, a la Máxima autoridad de la dependencia para que resuelva si procede o no la suspensión;
  - d. Si la Máxima Autoridad de la Dependencia lo considera procedente, podrá imponer la suspensión sin goce de sueldo o salario, hasta por un máximo de treinta días en un año calendario, dictando la resolución correspondiente y ordenara a la Unidad de Recursos Humanos o Personal, notifique al servidor afectado, se suscriba al acta de rigor y del aviso en el Formulario Oficial de Movimiento de Personal a la Oficina Nacional de Servicio Civil para su análisis, registro y posterior envío a la Dirección de Contabilidad del Estado para la suspensión del pago de sueldo o salario; y,
  - e. Si la Máxima autoridad de la dependencia considera improcedente la suspensión, ordenará al Jefe de la Unidad de Recursos Humanos o de Personal, imponer otra de las sanciones contenidas en el presente.
4. Despido: Corresponde Imponerlo a la Autoridad Nominadora y se procederá de la manera siguiente:
- a. Cuando el encargado o jefe de la unidad, sección o departamento, considere que la falta cometida por el servidor público se enmarca dentro de las causales contenidas en el artículo 76 de la Ley, deberá suscribir el acta administrativa respectiva e informar por escrito inmediatamente a la Unidad de Recursos humanos o de Personal de la falta cometida por el servidor, adjuntando certificación del acta mencionada, para que ésta proceda a formularse cargos y correrle audiencia, por un plazo de tres días hábiles, contados a partir del día siguiente al de la notificación, para que presente sus justificaciones y aporte las pruebas pertinentes;

- b. Vencido dicho periodo el jefe de la Unidad de Recursos humanos o de personal, con las justificaciones o sin ellas, remitirá el expediente adjuntando informe resumido de lo actuado, a la Autoridad Nominadora, para que resuelva si procede o no el despido;
- c. Si la Autoridad Nominadora considera que las justificaciones y las pruebas presentadas no son suficientes para desvanecer los cargos formulados, tiene la facultad para despedir al servidor público, para lo cual emitirá el Acuerdo de Destitución expresando la o las causas legales que la motivan y una relación de los hechos en que se funda el despido, notificando legalmente la destitución al servidor afectado,
- d. Notificado el Servidor, cesará inmediatamente en sus funciones y la Unidad de Recursos Humanos o de Personal suscribirá el acta de entrega del puesto y deberá enviar tres copias del Acuerdo de Destitución y el aviso de entrega del puesto o cargo en el Formulario Oficial de Movimiento de personal a la Oficina Nacional de Servicio Civil para su análisis, registro y posterior envío a la Dirección de Contabilidad del Estado para la exclusión en la nómina de pago respectiva y archivo. Reformado por Acuerdo Gubernativo Número 564-98 Artículo 27.” (23:s.p.)

#### **2.2.6 Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social**

- **“Artículo 47. Departamento de administración de Recursos Humanos en Salud.** El Departamento de Administración de Recursos Humanos en Salud tiene las siguientes funciones:
  - a. Diseñar e Implementar las metodologías, instrumentos y normas que garanticen adecuados procesos de reclutamiento, selección, nombramiento e inducción del personal de salud de acuerdo con las

políticas y estrategias de desconcentración y descentralización definidas por la institución;

- b. Establecer las metodologías, técnicas y procedimientos necesarios para la evaluación del desempeño individual y colectivo de los trabajadores de la salud, así como la medición del clima organizacional;
  - c. Coordinar y participar en el proceso de diseño, implementación, monitoreo y evaluación de las normas de clasificación de puestos y salarios y en la gestión de otros beneficios que promuevan el desarrollo y promoción del personal;
  - d. Desarrollar y mantener un sistema de información en materia de recursos humanos que permita la adecuada toma de decisiones en los distintos niveles;
  - e. Velar porque las acciones de Personal en el Ministerio de Salud sean ejecutadas dentro del marco legal vigente y por el adecuado diseño, implementación, monitoreo y evaluación del sistema de faltas y sanciones;
  - f. Desarrollar la política de relaciones laborales con los sindicatos y gremios de trabajadores de la salud en el marco de los convenios establecidos;
  - g. Establecer las normas para asegurar la higiene y seguridad laboral de los trabajadores de la salud;
  - h. Otras funciones que le sean asignadas por el Despacho Ministerial.”  
(24:s.p.)
- **“Artículo 90. Inducción y evaluación del desempeño.** Las unidades de recursos humanos en el ámbito de las Direcciones de Áreas de Salud, tienen la función de llevar a cabo los procesos de inducción del personal de primer ingreso a los centros y puestos de salud y a los centros comunitarios

cuando se trate de recursos humanos institucionales, así como la evaluación de su desempeño. De igual manera, las unidades de recursos humanos de hospitales de todo tipo, efectuarán las mismas funciones dentro de sus unidades hospitalarias.

- **Artículo 91. Administración del régimen de sanciones.** Los (as) Directores de Áreas de Salud y los (as) coordinadores de Distritos Municipales de Salud, son competentes para aplicar el régimen de sanciones por infracción de normas sanitarias relacionadas con la promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de la salud, previsto en el Código de Salud y sus reglamentos. La Dirección General de Regulación, Vigilancia y Control de la Salud y la Asesoría Jurídica del Nivel Central del Ministerio de Salud, brindarán asistencia técnica y de asesoría para asegurar la correcta aplicación de dicho régimen.” (24:s.p.)

#### **2.2.7 Pacto colectivo de condiciones de trabajo del MSPAS**

- **“Artículo 22. Días de asueto.** Los trabajadores del MSPAS gozarán, al igual que el resto de trabajadores de país, de los días de asueto que contemplan la Ley de Servicio Civil, el Código de Trabajo y los Acuerdos Gubernativos y Ministeriales correspondientes, y además, los siguientes:
  - a. Se otorgará asueto para todos los trabajadores el día Miércoles Santo, todo el día.
  - b. El 17 de Junio. Día del Padre, con goce de salario, para los padres trabajadores del MSPAS,
  - c. El 10 de Mayo de cada año, se dará permiso a la madre trabajadora, con goce de salario,
  - d. El 9 de Marzo, Aniversario del SNTSG, el MSPAS, concederá licencia con goce de salario a todos los afiliados al SNTSG.

- e. El día del Salubrista, el primer viernes del mes de Septiembre de cada año y lo gozarán todos los trabajadores MSPAS.
  - f. Cada trabajador gozará de permiso el día de su cumpleaños.
  - g. Los feriados, asuetos y permisos se gozarán el día hábil, anterior o posterior, cuando coincida con días inhábiles.
- **Artículo 23.** El MSPAS se compromete a otorgar la reposición de tiempo a los trabajadores, que participen en actividades extraordinarias a la jornada laboral asignada por la Oficina de Recursos Humanos y su jefe inmediato. Dicha reposición de tiempo debe ser coordinada y aprobada por el Jefe de Personal, su jefe Inmediato, en su caso, y con el aval del representante del SNTSG.
  - **Artículo 24. Vacaciones.** Por el riesgo profesional a que se encuentran expuestos los trabajadores del MSPAS y como lo viene haciendo el Ministerio, otorga a todos sus trabajadores, treinta días hábiles de vacaciones anuales.
  - **Artículo 25. Licencias con goce de salario.** El MSPAS concederá a sus trabajadores licencia con goce de salario en los siguientes casos:
    - a) Por fallecimiento de padres, cónyuge o de la persona con la cual conviviese o estuviese unida de hecho o hijos del trabajador, 5 días hábiles.
    - b) Por matrimonio del trabajador, 10 días hábiles.
    - c) Por nacimiento de hijo del trabajador, 5 días hábiles.
    - d) Por fallecimiento de hermanos del trabajador, 3 días hábiles.

- e) Por enfermedad comprobada con constancia médica cuya condición requiere cuidados asistenciales de padres, cónyuge, hijos, hermanos del trabajador, 2 días hábiles.
  - f) Por obtención de beca, siempre y cuando sea relacionada con la función que desempeña, el tiempo que dure la misma, con un plazo máximo de dos años.
  - g) Por citación administrativa, judicial y/o técnica, por el tiempo que sea necesario.
- **Artículo 26. Requisitos para el trámite de licencias.** Para solicitar licencia en los casos descritos en el artículo anterior, el trabajador, presentará la solicitud escrita al jefe inmediato quien abrirá expediente y resolverá si se trata de los casos contemplados en los incisos a), b), c), d), e), g) o enviará a la oficina que corresponda si se trata de otros casos. De lo resuelto, quedará constancia por escrito al solicitante y copia al SNTSG.

Si por alguna razón justificada el trabajador no puede presentar la solicitud escrita, notificar al jefe inmediato por la vía más rápida que le sea posible, la causa que motiva su ausencia, debiendo comprobarla al reincorporarse a su trabajo. Para justificar inasistencias imprevistas provocadas enfermedad, el trabajador podrá presentar certificación médica extendida conforme a la ley.

- **Artículo 27. Licencias sin goce de salario.** El MSPAS podrá conceder licencias sin goce de salario a sus trabajadores por el tiempo que éstos lo soliciten, hasta por un máximo de dos años, previa justificación por escrito de la misma, y sin afectar la relación laboral establecida.

## **Régimen de ingreso, ascensos, traslados y permutas**

- **Artículo 28. Condiciones de ingreso, ascensos, traslados y permutas.**  
El MSPAS reconoce el derecho de sus trabajadores a ser promovidos o ascendidos a cargos de mayor jerarquía o categoría. Para el efecto se conforma una comisión bilateral conformada por dos representantes del SNTSG y dos representantes del MSPAS, para la discusión e implementación de los procesos a establecerse para cumplir con lo enunciado en este artículo.” (13:s.p.)
  
- **“Artículo 38. Regulación y clase de sanciones** En caso de incumplimiento de los trabajadores a las normas y reglamentos establecidos con relación a la prestación del servicio o trabajo se aplicarán las siguientes disposiciones:
  - a) Amonestación verbal: Que se aplicará por falta leve. La amonestación será formulada en privado sin lesionar la dignidad y derechos de los trabajadores. De la amonestación verbal deberá dejarse constancia en el Libro de Conocimientos de la dependencia, incluyendo las objeciones o desacuerdos que haya expresado el (la) amonestado (a).
  - b) Amonestación escrita: Que se impondrá el trabajador cuando haya merecido durante el mismo mes dos o más amonestaciones verbales,
  - c) Suspensión sin goce de salario: Cuando el trabajador haya cometido alguna falta grave, sin que necesariamente exista una amonestación verbal o por escrito o bien después de haber sido amonestado verbalmente y/o por escrito. La suspensión podrá decretarse hasta un máximo de cinco días hábiles según la reincidencia, naturaleza o gravedad de la falta.
  - d) Destitución: Cuando el trabajador haya cometido una falta grave, que ponga en riesgo la vida de una o varias personas, por incumplimiento o abierto desacato a las instrucciones dadas por la autoridad superior,

o por cualquiera de las causas descritas en la Ley de Servicio Civil y el Código de Trabajo.

Todos los Trabajadores del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, en el servicio por oposición y sin oposición, gozan de estabilidad laboral en el empleo y en el cargo, por lo tanto, sólo pueden ser destituidos de sus puestos si incurren en causal justificada y, si se tratare de trabajador sindicalizado, debidamente ventilada ante la Junta Mixta.

La imposición de una medida disciplinaria no tiene más consecuencias que las que se derivan de su aplicación, por lo tanto no implica la pérdida de ningún derecho.” (13:s.p.)

- **“Artículo 42. Salud higiene de los trabajadores y sus familiares.** El MSPAS negociará con las autoridades del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, que a sus trabajadores les sea otorgada la protección por motivo de enfermedad, accidente, maternidad o IVS, independiente de su lugar de trabajo, en el establecimiento de salud más cercano,
  - a. En caso de enfermedad, accidente o maternidad no cubiertos por el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social el MSPAS deberá proporcionar en sus Instalaciones, la atención y los cuidados médicos necesarios a sus trabajadores, cónyuges o convivientes e hijos menores de 18 años, en forma inmediata;
  - b. El MSPAS dotará e implementará mensualmente a cada dependencia un botiquín con medicamentos aplicables a enfermedades leves, así como de elementos para primeros auxilios;
  - c. El MSPAS se compromete a realizar un estudio para adquirir un seguro de vida que sea de aplicación a todos sus trabajadores;
  - d. El MSPAS se compromete a pagar el salario completo, incluyendo base más bonos al trabajador, en toda suspensión de labores por enfermedad o accidente ordenada por el Instituto Guatemalteco de

Seguridad Social (IGSS) por un tiempo de hasta dos meses, que implique como mínimo un día de hospitalización en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) u Hospital Nacional, cuando sobrepase dicha suspensión el tiempo establecido anteriormente deberá acogerse al régimen del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS);

- e. El MSPAS se compromete a pagar el Bono de Antigüedad Real a la madre trabajadora que dé a luz, y que la suspensión sea ordenada por el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS); durante el tiempo que dure dicha suspensión;
- f. En forma conjunta, el MSPAS, se compromete a realizar los estudios técnicos y financieros para la factibilidad de la compra de jeringas retractiles que eviten accidente de punción del personal del MSPAS;
- g. El MSPAS se compromete a realizar una campaña de vacunación contra la hepatitis B cada año, a partir que entre en vigencia la presente ley profesional;
- h. El MSPAS se compromete a iniciar las gestiones para habilitar una guardería infantil para sus trabajadores en cada cabecera departamental de la Republica, con el propósito de coadyuvar o erradicar el trabajo infantil, la cual será administrada por las partes.

### **Convenio económico**

- **Artículo 43. Convenio salarial.** Tomando en cuenta las características del Sector salud y la necesidad de ordenar un sistema de organización de trabajo y salarios en correspondencia con las características mencionadas, el MSPAS, se compromete a aplicar el presente Convenio Económico Social a toda su fuerza de trabajo en beneficio de la población. Esta aplicación se hará cumpliendo correctamente todo lo especificado en el

presente convenio y en las Resoluciones Ministeriales a las que se hace referencia.

El MSPAS se compromete a no privatizar ni concesionar, en ninguna forma, los servicios de salud que presta al pueblo guatemalteco.

El MSPAS se compromete a que los servicios de salud que presta a la población guatemalteca serán gratuitos y por lo tanto no se implementará ningún programa de recuperación de costos por los servicios que proporciona en el área comunitaria y área hospitalaria, a través de las unidades ejecutoras, de conformidad con lo establecido en la Constitución Política de la República de Guatemala y específicamente en el Código de Salud.

El SNTSG se compromete a velar porque los trabajadores del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, cumplan fielmente sus funciones y atribuciones y así fortalecer y desarrollar los servicios de salud pública de Guatemala, para prestarlos con calidez y solidaridad, hasta llevarlos a una calidad óptima, especialmente en la atención al paciente.

Por lo tanto, el MSPAS se compromete a:

1. Organización salarial

Las partes acuerdan que la totalidad de los bonos que actualmente gozan los trabajadores del MSPAS sean incorporados al salario base, para garantizar Prestaciones laborales y sean sujetos de descuentos, a saber: Bono por Reestructuración Administrativa, Bonificación específica de Salud pública. Bono mensual del 20% sobre el sueldo base, bono 10% mensual trabajadores del Ministerio de Salud Pública

y Asistencia Social, Bono 25% sobre salario inicial. Se exceptúan: Bono por Antigüedad Real; Bono Profesional, Bono por Antigüedad y Bonificación 66-2000.

- a) Bono por Antigüedad Real. El MSPAS reconoce a sus trabajadores, la antigüedad real a partir del año de ingreso a la institución, con un incremento a sus Ingresos salariales, conforme a un porcentaje aplicado al salario base de acuerdo con la siguiente tabla. Este beneficio monetario se iniciará a pagar a partir de un año un día, a partir de la vigencia del presente pacto.” (13:s.p.)

**Tabla 9**  
**Porcentajes de bono de antigüedad real**

CLASE	AÑOS	PORCENTAJE AL SALARIO BASE
A	De un año un día a cuatro años	5%
B	De cuatro años un día a ocho años	20%
C	De ocho años un día a doce años	40%
D	De doce años un día a diez y seis años	60%
E	De diez y seis años un día a veinte años	80%
F	De veinte años un día en adelante	100%

**Fuente:** con base a teoría (13:s.p.)

“En atención a que la mejora de las condiciones económicas es una pretensión uniforme del SNTSG para beneficiar a los trabajadores mencionados, se acuerda la tabla anterior, la cual también contribuye a ordenar el régimen escalafonario del MSPAS.

El derecho del bono por antigüedad real será por los años de servicio acumulados aunque éstos no sean continuos, para aquellos trabajadores que son despedidos en forma injustificada y que, en virtud de resolución administrativa o judicial, regresan a laborar al MSPAS.

- b) Incentivo salarial. El MSPAS y el SNTSG convienen en que una semana antes de Semana Santa de cada año, se hará efectivo a los trabajadores del MSPAS que laboran bajo los renglones presupuestarios 011, 021, 022 y 031, el pago del incentivo salarial, por la cantidad de setecientos quetzales (Q. 700.00).
- c) Incentivo económico por un trabajo decente: El MSPAS y el SNTSG convienen en que este Incentivo económico por un trabajo decente que se pagará en los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre de cada año, a los trabajadores del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social que laboran bajo los renglones presupuestarios 011, 021, 022, 031 y otros renglones permanentes, su valor será equivalente al monto que reflejen las economías que presente la ejecución presupuestaria de cada año fiscal, este monto será negociado en el mes de septiembre de cada año, sobre la base de los principios de los derechos adquiridos.
- d) Compensación económica: A partir del uno de julio del año dos mil nueve el MSPAS se compromete a Iniciar las gestiones correspondientes para hacer efectiva una compensación equivalente a un mes de salario por cada año de servicios continuos prestados en el MSPAS. Este derecho en ningún caso excederá de quince meses de salario y se otorgará a los trabajadores que se acojan al régimen de Clases Pasivas del Estado, por lo que los trabajadores que se acojan a este beneficio podrán hacer valer su derecho a partir del uno de enero del año dos mil diez.

- e) Carrera administrativa escalafonaria: El MSPAS y el SNTSG acuerdan implementar la Carrera Administrativa Escalafonaria, debiendo la comisión, integrada por representantes de la Dirección Técnica del Presupuesto del Ministerio de Finanzas Públicas, de la Oficina Nacional del Servicio Civil y del Foro Sindical de Salud, rendir su informe final en el mes de diciembre del año dos mil nueve; implementándose la carrera administrativa escalafonaria a partir del uno de enero del dos mil catorce.
- f) El MSPAS y el SNTSG convienen que la Comisión integrada por representantes de la dirección Técnica del Presupuesto del Ministerio de Finanzas Publicas, de la Oficina Nacional de Servicio Civil y del Foro Sindical de Salud, se fortalezca para que cumpla periódicamente con los resultados del Estudio y se traslade e los trabajadores temporales a renglones presupuestados permanentes, para tal efecto, el costo de esta acción de personal se cubrirá con las asignaciones aprobadas en los renglones de gasto que correspondan del presupuesto de Egresos del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y además se rinda un informe final en el mes de Octubre del año dos mil trece.

## 2. Ajustes salariales

El MSPAS se compromete a agregar de inmediato a este convenio cualquier tipo de ajuste salarial decretado por el Gobierno y aquellas resoluciones propias del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social relativas a salarios.

## 3. Viáticos

El MSPAS se compromete e a hacer efectivo los viáticos, de conformidad con el pacto colectivo, antes que los trabajadores salgan

a cumplir con su trabajo, debiendo los responsables administrativos garantizar sin obstáculos la entrega de los mismos. Se conviene que para la autorización del pago de gastos de viáticos se entenderá como lugar permanente de sus labores, el centro o lugar de trabajo en el que el trabajador preste sus servicios debiéndose observar las siguientes disposiciones.

- **Artículo 44. De la jornada laboral.** La jornada laboral en el MSPAS será la ya establecida, con excepción de la naturaleza de la labor asignada a cada trabajador. Este horario contempla una hora para alimentación, sin que se ese tiempo se le descuente al trabajador.
- **Artículo 45. Bonos especiales.**
  - 45.1 El bono Vacacional: será aumentado a cuatrocientos quetzales (Q.400.00).
  - 45.2 Bono Navideño: se entregara en la tercera semana de diciembre de cada año de trescientos quetzales (Q. 300.00) a todos sus trabajadores. Ambos bonos serán efectivos a partir del mes de diciembre del año dos mil trece.
- **Artículo 46. De insumos, útiles y uniformes.** El MSPAS entregará a través de sus Unidades Ejecutoras de acuerdo a las necesidades de sus trabajadores en el nivel local.” (13:s.p.)

## **2.3 Metodología de la investigación**

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método científico, debido a que aporta sustento lógico y procedimental, al llevar a cabo las tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva. En la primera fase se recabó y obtuvo información a través de fuentes primarias, por medio de la observación del investigador, encuesta dirigida a los colaboradores y entrevista dirigida a los Directores de los Centros de Salud, además se consultaron fuentes secundarias que brindaron el soporte teórico para establecer la situación actual de la motivación laboral; en la segunda fase posteriormente de recaudar la información disponible, se tabuló, interpretó, analizó y discutió, para obtener resultados que demuestren la validez de las hipótesis previamente establecidas; en la última fase se conformó el presente informe final, junto con una propuesta para solventar los hallazgos encontrados.

### **2.3.1 Población**

La población objetivo según información brindada por los Secretarios de los Distritos de Salud de Asunción Mita, Jutiapa, Yupiltepeque y Moyuta, que fueron los servicios en los que se fundamentó la investigación, ascendió a un total de 383 colaboradores y cuatro Directores correspondientemente.

### **2.3.2 Determinación del tamaño de la muestra**

Los Centros de Salud del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, en el departamento de Jutiapa son en total diecinueve, sectorizados en cuatro micro regiones con Distritos de Salud colindantes que poseen características demográficas y socioeconómicas similares, para realizar la presente investigación se consideró un Centro de Salud por cada micro región, es decir cuatro en total, los cuales fueron seleccionados por estar ubicados en los municipios con mayor población del sector que pertenecen, al ser estos:

Asunción Mita, Jutiapa, Yupiltepeque y Moyuta, con un total de 383 trabajadores (Ver anexo 6).

Se tomó en cuenta dicha cantidad como población, y la muestra fue establecida a través de la siguiente ecuación:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

**Dónde:**

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

P = Proporción de la población

Q = Proporción complemento de la población

Z = Valor del área bajo la curva normal estándar de probabilidad según en nivel de confiabilidad deseado en el diseño muestral.

e = Error muestral máximo permitido

$\beta$  = Nivel de confianza

**Datos:**

N = 383

P = 0.5

Q = 0.5

Z =  $(\beta/2) = 0.95/2 = 0.475$ , Z en la tabla = 1.96

e = 0.05

$\beta$  = 0.95

Al sustituir los datos de la ecuación, el resultado de la muestra fue:

$$n = \frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)(383)}{(0.05)^2(383 - 1) + (1.96^2)(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(3.84)(0.5)(0.5)(383)}{(0.0025)(382) + (3.84)(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{367.68}{0.955 + 0.96}$$

$$n = \frac{367.68}{1.915}$$

$$n = 192$$

Lo que dio como resultado que “n” el tamaño de la muestra fuera de 192 personas, que es la cantidad de colaboradores encuestados, la distribución fue porcentualmente según la población de trabajadores de los Distritos de Salud seleccionados. (Ver anexo 7)

Se extrajo la muestra, debido a que por la cantidad de la población, era complicado el manejo de datos, por tanto con el noventa y cinco por ciento (95%) de confianza, se obtuvieron resultados significativos, y se redujo la probabilidad de errores en el manejo estadístico. Los colaboradores sujetos a encuesta fueron elegidos de la población, de forma aleatoria simple, para esto se hicieron retazos de papel, en los cuales se escribió “sí” de acuerdo a la cantidad asignada

porcentualmente según el anexo 7, lo que dio como resultado que los participantes que tomaron un retazo con la palabra “si” eran los seleccionados y los que tomaron uno en blanco, no.

### **2.3.3 Técnicas**

Con el fin de ejecutar el método científico y sustentar la investigación, se utilizaron las siguientes técnicas:

**2.3.3.1 Técnica documental:** a través de esta, se recopiló la teoría necesaria para respaldar la investigación con aportes bibliográficos de diferentes autores, para esto se emplearon las fichas bibliográficas.

**2.3.3.2 Técnica de campo:** esta se ejecutó a través de la recolección de información en el ambiente en que se desarrolla el personal de la Institución, es decir de fuentes primarias, al aplicar los instrumentos siguientes: ficha de observación, cuestionario para entrevista y cuestionario para encuesta.

### **2.3.4 Instrumentos**

Para recaudar la información necesaria y realizar dicha investigación, se aplicaron los siguientes instrumentos:

**2.3.4.1 Ficha bibliográfica:** en esta se plasmaron los datos de las diferentes fuentes de teoría, utilizadas para conformar el marco teórico.

**2.3.4.2 Ficha de observación:** este instrumento fue utilizado para evaluar de manera ocular en las unidades objeto de estudio, diversos aspectos que influyen en la motivación laboral.

- 2.3.4.3 Cuestionario para entrevista:** este fue aplicado para entrevistar a los Directores de los Centros de Salud seleccionados, con el fin de conocer la situación actual de la motivación laboral en dichos servicios.
- 2.3.4.4 Cuestionario para encuesta:** este fue entregado a la cantidad de colaboradores objeto de muestra, los cuales según su percepción calificaron según la escala los aspectos motivacionales.
- 2.3.4.5 Cuadros estadísticos:** para facilitar la tabulación de resultados y reducir la probabilidad de error, fue necesaria la creación de estos, los mismos fueron elaborados de manera digital y proporcionaron los resultados necesarios para la creación de gráficas.
- 2.3.4.6 Gráficas:** para la mejor comprensión, se crearon gráficas con todos los resultados obtenidos, lo que facilitó el análisis de resultados.

Los instrumentos utilizados para las fuentes primarias, los cuales fueron: la ficha de observación, cuestionario para entrevista y cuestionario para encuesta, se elaboraron según indicadores y sub-indicadores, que atienden a motivadores y necesidades, establecidos según diversas fuentes, relacionados y adaptados a los niveles de motivación de acuerdo a la teoría de Richard Barrett, según la lógica del investigador, específicamente con atención a aspectos organizacionales internos, por tanto para facilitar la comprensión de estos, se describen en la siguiente tabla:

**TABLA 10**  
**Descripción de indicadores y sub-indicadores**

INDICADOR	SUB-INDICADOR	DESCRIPCIÓN DE LO QUE ABARCA	FUENTE
Supervivencia		Necesidades fisiológicas y de seguridad.	Niveles de motivación según Richard Barrett
	Dinero	Remuneraciones Salario Incentivos y motivadores Prestaciones laborales	
	Protección	Seguridad laboral Señalización de evacuación y de ambientes Manejo de desechos biológicos	
	Alimentación	Comedor / cafetería Acceso a alimentos en el lugar de trabajo	Jerarquía de las necesidades de Maslow
	Calor / Respiración	Iluminación Ventilación	
	Abrigo	Condiciones del edificio Calidad de construcción del edificio	
	Agua	Disponibilidad de agua para ingerir Disponibilidad de agua para servicios	
	Sueño	Horarios laborales Presión laboral	
	Homeostasis (Ausencia de enfermedades)	Higiene Mobiliario y equipo adecuado (ergonómico)	

	Seguridad	Estabilidad laboral Seguridad y vigilancia Causas de culminación laboral	
Relación		Necesidades de relación	Niveles de motivación según Richard Barrett  Jerarquía de las necesidades de Maslow
	Pertenencia	Distintivos institucionales (gafete y uniforme).	
	Aceptación / Trabajo en equipo	Relaciones con los compañeros de trabajo Trabajo en equipo	
Autoestima		Necesidades de estima	Niveles de motivación según Richard Barrett
	Estima	Ambiente laboral Relaciones laborales	
	Logros	Reconocimiento de logros	
	Poder	Influencia en la toma de decisiones	Niveles de motivación según Richard Barrett Jerarquía de las necesidades de Maslow
	Autoridad-Estatus	Respeto y reconocimiento de la autoridad Tipo de autoridad Beneficios de las autoridades	
	Prestigio	Valoración del desempeño (Evaluación del desempeño)	
	Responsabilidad	Puntualidad Cumplimiento de funciones Nivel de ausentismo	Motivación e higiene de Herzberg
	Crecimiento del puesto	Promoción profesional Carrera administrativa	ERG de Alderfer

	Competitividad	Formación académica Capacidad	
Transformación		Necesidades de transformación	Niveles de motivación según Richard Barrett
	Satisfacción de intereses propios	Satisfacción laboral	
	Involucramiento en proyectos y/o actividades de la organización	Participación	
	Contribuye a mejorar el entorno	Empatía	
	Practica las capacidades que posee (efectividad)	Capacitaciones	
Cohesión interna		Necesidades de cohesión interna	Niveles de motivación según Richard Barrett
	Aportar valor a la organización	Capacidad de gestión Disponibilidad de tiempo extra	
	Trabajo desafiante	Alcance de metas Desarrollo de funciones	Motivación e higiene de Herzberg
	Cooperación	Colaboración Comunicación	Niveles de motivación según Richard Barrett
	Posee un propósito	Razón de laborar	
	Participación en la toma de decisiones	Participación en la toma de decisiones	Necesidades de McClelland

Marcar la diferencia		Necesidades de marcar la diferencia	Niveles de motivación según Richard Barrett
	Busca el bien común	Aportación a la institución	
	Busca trascender	Proyección social	
	Reconocimiento	Distintivos y reconocimientos	Motivación e higiene de Herzberg
	Retos	Ética Efectividad administrativa	
	Práctica de valores	Fomento de valores	
Servicio		Necesidades de servicio	Niveles de motivación según Richard Barrett
	Dedica su vida a seguir la misión y la visión	Conocimiento e identificación de la misión y visión	
	Disposición de servir	Interés en el servicio Atención adecuada	

**Fuente:** elaboración propia.

### **2.3.5 Recolección de información**

Esta se realizó a través de ejecutar las técnicas y aplicar los instrumentos correspondientes, según los apartados anteriores, por medio de dos fases las cuales se describen a continuación:

**2.3.5.1 Información documental:** Se recabo a través de fuentes bibliográficas, consultas y solicitudes que se hicieron a la administración de la institución.

**2.3.5.2 Información estadística:** Los datos fueron obtenidos a través de los instrumentos elaborados y aplicados por el investigador, para esto se acudió a los Centros de Salud de Asunción Mita, Jutiapa, Yupiltepeque y Moyuta, en el caso de los dos primeros por la magnitud, se visitó en más de una ocasión, en dichas intervenciones se logró encuestar a los colaboradores, observar el ambiente e instalaciones, y entrevistar a la autoridad de dichos servicios, de tal manera se obtuvo lo necesario para sustentar la investigación.

### **2.3.6 Organización, clasificación y tabulación de información**

Posteriormente a la recolección de información, se tabuló cada instrumento por separado, lo que generó la información que se observó, lo que manifestaron los colaboradores y lo que exteriorizaron los Directores de los servicios, de manera independiente, consecutivamente se clasificaron y organizaron los resultados conforme a los indicadores y sub indicadores, para la interpretación. Simultáneamente se realizaron gráficas de los datos obtenidos de la encuesta para tener una visión más amplia de la opinión del personal, continuamente se efectuó una cédula técnica de presentación por cada instrumento y se compararon estas, para generar la discusión según los indicadores.

### **2.3.7 Criterios de análisis de resultados**

Para esto, se interpretaron los resultados según la clasificación que se utilizó en los instrumentos, que fue una escala de valoración para apreciar la cantidad y calidad, donde se establecieron los parámetros de dicha escala: deficiente, regular, bueno y excelente. Según estos criterios y conforme a la tabulación, el parámetro que tuviera mayor porcentaje, era el que manifestaba el resultado final.

### **2.3.8 Resultados de la investigación**

A través de los instrumentos utilizados en el trabajo de campo, se obtuvieron resultados, los cuales se presentan y se discuten a continuación:

#### **2.3.8.1 Presentación de resultados**

De acuerdo con cada instrumento, se extrajo información relevante para la investigación, la cual se describe a continuación:

##### **a. Ficha de observación**

Se determinó a través de la ficha de observación que en los Centros de Salud del departamento de Jutiapa, específicamente en los servicios ubicados en Asunción Mita, Jutiapa, Yupiltepeque y Moyuta, lo descrito en la siguiente tabla:

**Tabla 11**  
**Resultados ficha de observación**

<b>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b>	
<b>INDICADOR: Supervivencia</b>	
<b>SUB-INDICADORES:</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LO OBSERVADO:</b>
Protección	Existe parcial señalización de evacuación y de ambientes. Uno de cada cuatro servicios tiene barandales y pasamanos en todos los lugares necesarios. Todos los servicios poseen depósitos de desechos biológicos.
Alimentación	Uno de cada cuatro servicios posee un comedor / cafetería funcional.
Calor / Respiración	Existe iluminación y ventilación en los diferentes espacios.
Abrigo	Los materiales utilizados para la construcción del edificio son resistentes.
Agua	Existe disponibilidad de agua potable y para ingerir.
Sueño	Todos los servicios cuentan con horarios de trabajo establecidos, según el código de trabajo.
Homeostasis (Ausencia de enfermedades)	Tres de cada cuatro Centros de Salud poseen mobiliario y equipo en regular estado. Las instalaciones se encuentran limpias, debido a que existe una persona encargada del mantenimiento.
Seguridad	En uno de cada cuatro servicios existe seguridad y vigilancia.
<b>INDICADOR: Relación</b>	
<b>SUB-INDICADORES:</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LO OBSERVADO:</b>
Pertenencia	El 75% de colaboradores utilizan gafete y el 50% uniforme.
Aceptación / Trabajo en equipo	Se denota tensión en la aceptación y relación entre los colaboradores.
	Los equipos de trabajo demuestran buena actitud.

**INDICADOR: Autoestima**

<b>SUB-INDICADORES:</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LO OBSERVADO:</b>
Estima	Existe buen ambiente laboral.
Autoridad- Estatus	En tres de cada cuatro Distritos se reconoce la autoridad del Jefe inmediato.
Prestigio	Existe alta afluencia de los usuarios a los diferentes servicios.
Responsabilidad	En el 75% de los servicios, los colaboradores cumplen con el horario de trabajo y se encuentran en las áreas que les corresponden.
Crecimiento del puesto	Los altos puestos son ocupados por personas que cumplen con el curriculum y capacidades necesarias, independientemente de la antigüedad.

**INDICADOR: Transformación**

<b>SUB-INDICADORES:</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LO OBSERVADO:</b>
Involucramiento en proyectos y /o actividades de la organización	Existe exposición de proyectos y actividades extraordinarias de la institución, en todos los centros de salud, tales como murales de salud reproductiva, donde la mayoría de colaboradores aporta eficientemente.
Contribuye a mejorar el entorno	El 75% de los colaboradores brindan un buen servicio y tratan a los usuarios con respeto.
Practica las capacidades que posee (efectividad)	En tres de cada cuatro servicios existe buzón para la atención y solución de inconvenientes, denuncias y quejas.

**INDICADOR: Cohesión interna**

<b>SUB-INDICADORES:</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LO OBSERVADO:</b>
Aportar valor a la organización	La mayoría de colaboradores se quedan a trabajar tiempo extra, a la jornada que les corresponde.
Cooperación	Los trabajadores se comunican fluidamente y se ayudan entre ellos.

Posee un propósito	Los colaboradores demuestran buena actitud ante los usuarios y compañeros.
--------------------	--

**INDICADOR:** Marcar la diferencia

SUB-INDICADORES:	DESCRIPCIÓN DE LO OBSERVADO:
Busca trascender	La organización brinda apoyo social, debido a que cuenta con departamento de trabajo social, para gestión.
Reconocimiento	En dos de cada cuatro Centros de Salud se encuentran distintivos y reconocimientos a la vista, como trofeos y plaquetas, por participación, colaboración y actividades deportivas.
Práctica de valores	En ningún Distrito de Salud se encuentran los valores institucionales a la vista, por lo que no se puede determinar si los practican.

**INDICADOR:** Servicio

SUB-INDICADORES:	DESCRIPCIÓN DE LO OBSERVADO:
Dedica su vida a seguir la misión y la visión	El 50% de Centros de Salud, tienen a la vista la misión y visión, y el otro 50% en lugares con acceso limitado.
Disposición de servir.	Los colaboradores muestran interés en la calidad del servicio al usuario.

**Fuente:** elaboración propia con base en el trabajo de campo.

**b. Encuesta dirigida a colaboradores**

Los colaboradores sujetos a encuesta fueron 192 de los Centros de Salud del departamento de Jutiapa, específicamente en los servicios de Asunción Mita, Jutiapa, Yupiltepeque y Moyuta, los resultados obtenidos se describen en la siguiente tabla:

**Tabla 12**  
**Resultados de encuesta dirigida a colaboradores**

<b>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b>	
<b>INDICADOR: Supervivencia</b>	
<b>SUB-INDICADORES:</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:</b>
Dinero	El 45% considera que el salario es deficiente. El 56% expuso que los incentivos y motivadores proporcionados por la organización son deficientes. El 38% denominó como deficientes las prestaciones laborales.
Protección	El 46% calificó que el riesgo de correr peligros físicos es regular.
Alimentación	El 67% expresó que el acceso a alimentos en el lugar del trabajo es limitado.
Calor / Respiración	El 46% considera la iluminación como buena y el 40% exteriorizo que la ventilación es regular, porque no cuentan con ventiladores y luces adecuados, o en buen estado.
Abrigo	Según el 44% de los colaboradores, las condiciones de los edificios son adecuadas.
Agua	La 39% consideró que disponibilidad de agua es buena, tanto para ingerir como para uso en los servicios.
Sueño	El 47% expresó que la presión laboral es regular.
Homeostasis (Ausencia de enfermedades)	El 49% determinó que el mobiliario y equipo como regular, esto afecta la ergonomía. El 40% expuso que la limpieza es buena en las áreas de trabajo y servicios sanitarios.
Seguridad	La 49% calificó como regular a la seguridad de la integridad física y de bienes. La estabilidad laboral fue estimada como regular por el 36% de colaboradores.

<b>INDICADOR: Relación</b>
----------------------------

<b>SUB-INDICADORES:</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:</b>
Pertenencia	El 69% de colaboradores asumieron tener sentimiento de orgullo al utilizar los distintivos institucionales (uniforme y gafete).
Aceptación / Trabajo en equipo	El 62% calificó las relaciones con los compañeros de trabajo como buenas.

<b>INDICADOR: Autoestima</b>
------------------------------

<b>SUB-INDICADORES:</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:</b>
Estima	El 47% manifestó tener buena relación con el jefe inmediato.
Logros	El 39% expuso que no existe reconocimiento de logros.
Poder	El 45% expresó que la influencia de la autoridad en la toma de decisiones es regular.
Autoridad- Estatus	El 47% consideró que el respeto y reconocimiento de la jerarquía organizacional es bueno.
Prestigio	El 44% considera que el desempeño individual es valorado de manera regular.
Responsabilidad	El deseo de permanecer en la institución, la ilusión por ir cada día a trabajar, la puntualidad en el horario y el cumplimiento de las funciones que les corresponde, son buenos, según el 44%, 40%, 45% y 52% respectivamente.
Crecimiento del puesto	La ilusión por ascender a un cargo superior es calificada como buena por el 35%, pero la justicia en asignar ascensos es deficiente según el 37%.
Competitividad	El 52% de los colaboradores tienen deseo de mejorar la formación académica que poseen, ya que el 67% considera que existe coherencia del grado académico con las funciones que desarrollan.

**INDICADOR: Transformación**

<b>SUB-INDICADORES:</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:</b>
Satisfacción de intereses propios	El 45% expresó que existe buena satisfacción laboral.
Involucramiento en proyectos y /o actividades de la organización	El 47% de colaboradores, expresó que el involucramiento en actividades ajenas a las funciones que les corresponden, es bueno, con el fin de aportar algo extra a la institución.
Contribuye a mejorar el entorno	El 82% manifestó tener prudencia en las acciones que realizan.
Practica las capacidades que posee (efectividad)	El 54% calificó como buena, la utilidad de las capacidades que posee en el desarrollo de funciones.

**INDICADOR: Cohesión interna**

<b>SUB-INDICADORES:</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:</b>
Aportar valor a la organización	El 77% de colaboradores tienen disponibilidad de trabajar horas extra de ser necesario.
Trabajo desafiante	El 36% determinó como buena la dificultad de alcanzar las metas y funciones asignadas.
Cooperación	El 77% está dispuesto a colaborar con funciones adicionales a las que les corresponden.
Posee un propósito	El 85% tiene el propósito de colaborar con la Institución, y el 73% está interesado en la jubilación.
Participación en la toma de decisiones	El 51% considera que la influencia de la opinión que emite para la toma de decisiones, es buena

**INDICADOR: Marcar la diferencia**

<b>SUB-INDICADORES:</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:</b>
Busca el bien común	Según el 59% de los colaboradores el trabajo que realizan es un buen aporte para alcanzar los fines institucionales.

Busca trascender	El 81% del personal tiene interés en marcar la diferencia en la Institución.
Reconocimiento	El reconocimiento del trabajo que realizan es calificado como regular por el 36% de colaboradores.
Retos	El 48% de los colaboradores denomina como buena, la ética en la ejecución del trabajo y poseer interés en la efectividad. El 75% del personal optimiza los recursos que posee la Institución.
Práctica de valores	El 76% de colaboradores manifiesta cumplir con los valores institucionales.

**INDICADOR:** Servicio

<b>SUB-INDICADORES:</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:</b>
Dedica su vida a seguir la misión y la visión	El 77% de colaboradores conoce la misión y visión institucional, y el 75% se identifica con las mismas.
Disposición de servir.	El 47% calificó como excelente, el interés en desarrollar las funciones con esmero y amor, así también el 63% denominó al deseo de servir.

**Fuente:** elaboración propia con base en el trabajo de campo.

**c. Entrevista dirigida a Directores**

Se recabó información de fuentes primarias a través de realizar una entrevista a cuatro de los Directores de los Centros de Salud del departamento de Jutiapa, en los servicios de Asunción Mita, Jutiapa, Yupiltepeque y Moyuta, los resultados se describen en la tabla siguiente:

**Tabla 13**  
**Resultados entrevista dirigida a directores**

<b>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b>	
<b>INDICADOR: Supervivencia</b>	
<b>SUB-INDICADORES:</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:</b>
Dinero	No se proporcionan incentivos o motivadores, a pesar que en algunos Centros de Salud se tiene la intención. Las prestaciones laborales que la institución brinda a los colaboradores son exclusivamente para el personal que se encuentra presupuestado bajo el renglón 011, proporcionándoles, vacaciones, aguinaldo, bonos de ley y bonos propios del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.
Protección	No existe manual de seguridad laboral, pero sí, manual para el control de material biológico, que son las normas de bioseguridad.
Alimentación	En algunos Centros de Salud, existe un espacio designado para que los colaboradores puedan ingerir alimentos, dichos lugares pueden ser utilizados solo durante el horario de almuerzo que es de 12:00 a 14:00 horas, pero no en todos.
Calor / Respiración	No se analiza la iluminación necesaria para cada espacio. Se procura la existencia de ventiladores o aire acondicionado en algunos espacios, pero no son proporcionados los equipos o existe mala ventilación porque las áreas no son planeadas.
Abrigo	Los remozamientos para darle mantenimiento al edificio, no se realizan oportunamente.
Agua	Se adquiere un aproximado de 25 garrafones de agua para ingerir, al mes en los servicios, si dichos centros tienen mayor personal, se adquieren más. El agua de los servicios proviene del servicio público municipal.

Sueño	En algunos servicios se cuenta con opción de horarios flexibles según de las disciplinas, en lo administrativo y demás Centros se respeta el horario establecido.
Homeostasis (Ausencia de enfermedades)	El mobiliario y equipo en la institución se adquiere en función del costo. En la mayoría de Centros existe un sistema de limpieza, que se controla de manera empírica.
Seguridad	En algunos centros existe plan de seguridad interna, que son los guardianes, en otros se carece del mismo. Las principales causas de culminación de relación laboral son: traslados, mejores aspiraciones y jubilación.

**INDICADOR: Relación**

<b>SUB-INDICADORES:</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:</b>
Pertenencia	Los distintivos institucionales que provee la institución es el gafete principalmente y uniforme en algunos casos.
Aceptación / Trabajo en equipo	El trabajo en equipo se estimula en las reuniones, a través de la educación continua, que consiste en una serie de capacitaciones sobre temas de interés general y con la metodología de encargado por área, donde existe un responsable por cada unidad.

**INDICADOR: Autoestima**

<b>SUB-INDICADORES:</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:</b>
Estima	Se promueve la amistad entre los colaboradores, a través de actividades de convivencia y recreativas, para que se apoyen entre sí, éstas dependen de cada coordinador.
Logros	Se reconocen los logros de los colaboradores a través de felicitaciones verbales.
Poder	En tres de cada cuatro Centros de Salud, el poder está centralizado en el Director, en otros servicios está distribuido en consejo técnico o en cada coordinador de área.
Autoridad- Estatus	En la mayoría de Centros la autoridad está concentrada en el Director, en otras según el impacto estaría él mismo,

	<p>junto con el sindicato.</p> <p>Las actividades exclusivas para los altos funcionarios son las reuniones de equipo técnico.</p>
Prestigio	<p>La evaluación del desempeño se realiza anualmente, con un formato proporcionado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, pero no se le da el seguimiento correspondiente.</p>
Responsabilidad	<p>La mayoría de colaboradores cumple con el horario de trabajo.</p> <p>Aproximadamente son cinco los permisos que solicita cada colaborador al año.</p> <p>Se controla que los trabajadores cumplan con las funciones, a través de observación, informes, SIGSA y demanda real.</p>
Crecimiento del puesto	<p>No existen políticas de asignación y ascenso de cargos en la Institución.</p>
Competitividad	<p>El personal que obtiene una nueva capacidad no puede ser ascendido, debido a la disponibilidad de plazas, por tanto solo es posible en funciones, si es destacado.</p> <p>El recurso humano cuenta con las capacidades académicas necesarias para el puesto.</p>

**INDICADOR:** Transformación

<b>SUB-INDICADORES:</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:</b>
Satisfacción de intereses propios	<p>Expusieron que existe insatisfacción laboral en los colaboradores, ya que la manifiestan con el descontento, en resultados, irresponsabilidad (no cumplen con funciones).</p>
Involucramiento en proyectos y /o actividades de la organización	<p>Los proyectos y/o actividades extraordinarias que se desarrollan en la institución son: capacitaciones, convivencias, convivios, tardes deportivas, celebraciones, excursiones, esto si la ley no lo prohíbe.</p>
Contribuye a mejorar el entorno	<p>No existe ningún tipo de coevaluación (entre compañeros) en la Institución.</p>

Practica las capacidades que posee (efectividad)	Se brindan capacitaciones a los colaboradores, cada mes o cada dos meses, sobre los temas de: atención de partos, factores de riesgo, trabajo en equipo, autoestima, educación continua, plan para áreas verdes, atención al usuario. En cuanto a la inducción, se proporciona de manera irregular y si se trata de personal profesional se dan por hecho que ya sabe para lo que fue contratado.
--	---

**INDICADOR:** Cohesión interna

<b>SUB-INDICADORES:</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:</b>
Aportar valor a la organización	Los colaboradores al carecer de algo, lo gestionan con quien corresponde, si no hay disponibilidad se pide con solicitud de pedido a la Dirección de Área de Salud.
Trabajo desafiante	Se reta a los colaboradores para que cumplan con las funciones, a través de: llamadas, se establece por escrito y se documentan faltas. El personal posee metas que alcanzar, las cuales se asignan según la población (cobertura), ya sea verbalmente o por escrito, en algunos casos son dadas por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.
Cooperación	Para que el personal colabore en funciones adicionales a las que le corresponden se estimula reponiéndoles el tiempo.
Posee un propósito	Los Directores de los Centros de Salud consideran que el principal propósito de los colaboradores al prestar servicios en la institución, se refiere a factores económicos, solo en algunos casos es por mejorar la calidad de vida de las personas que utilizan el servicio.
Participación en la toma de decisiones	Los colaboradores participan en la toma de decisiones a través de sugerencias en reuniones o en equipo técnico.

<b>INDICADOR:</b> Marcar la diferencia	
<b>SUB-INDICADORES:</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:</b>
Busca el bien común	La Institución colabora con otras, esto es apoyado por los colaboradores, quienes brindan información, prestan servicios en apoyo con facilidad y compañerismo o en algunos casos por obligación.
Busca trascender	La Institución está interesada en aportar a la sociedad calidad del servicio, cobertura completa de los diferentes programas de salud, a través de atención con amabilidad, puntualidad y calidad, a través de ser responsables en las acciones, tomar la dirección para concientizar y hacer las cosas correctas.
Reconocimiento	No existe programa de reconocimientos, pero se les reconoce a los colaboradores el rendimiento, a través de una mención, un diploma y un presente en reuniones o equipo técnico distrital.
Retos	Los Directores manifestaron que en la Institución no existen casos de corrupción, pero se dan acciones del personal como el incumplimiento de horarios y funciones, y el mal uso de los recursos. La efectividad de los colaboradores se mide por la fiscalización diaria, Sistema de Información Gerencial de Salud (SIGSA), informes, rendimiento y asignación de funciones. Los planes que se utilizan para el adecuado manejo de los recursos que posee la institución son: vales, notas, fichas, expedientes, libro de asistencia, Plan Operativo Anual (POA), que se emplean según las necesidades y la demanda.
Práctica de valores	Los valores que promueve la Institución son: justicia, respeto a los lineamientos, amor al prójimo, logística, puntualidad, solidaridad, justicia social, responsabilidad, emprendimiento, creatividad, integridad y amabilidad, se suscitan a través de llamada de atención, capacitaciones y por el trato a los usuarios, a pesar que estos no deben de

	adquirirse de adultos, ya que se deben venir a practicar a la institución.
--	--

<b>INDICADOR:</b> Servicio
----------------------------

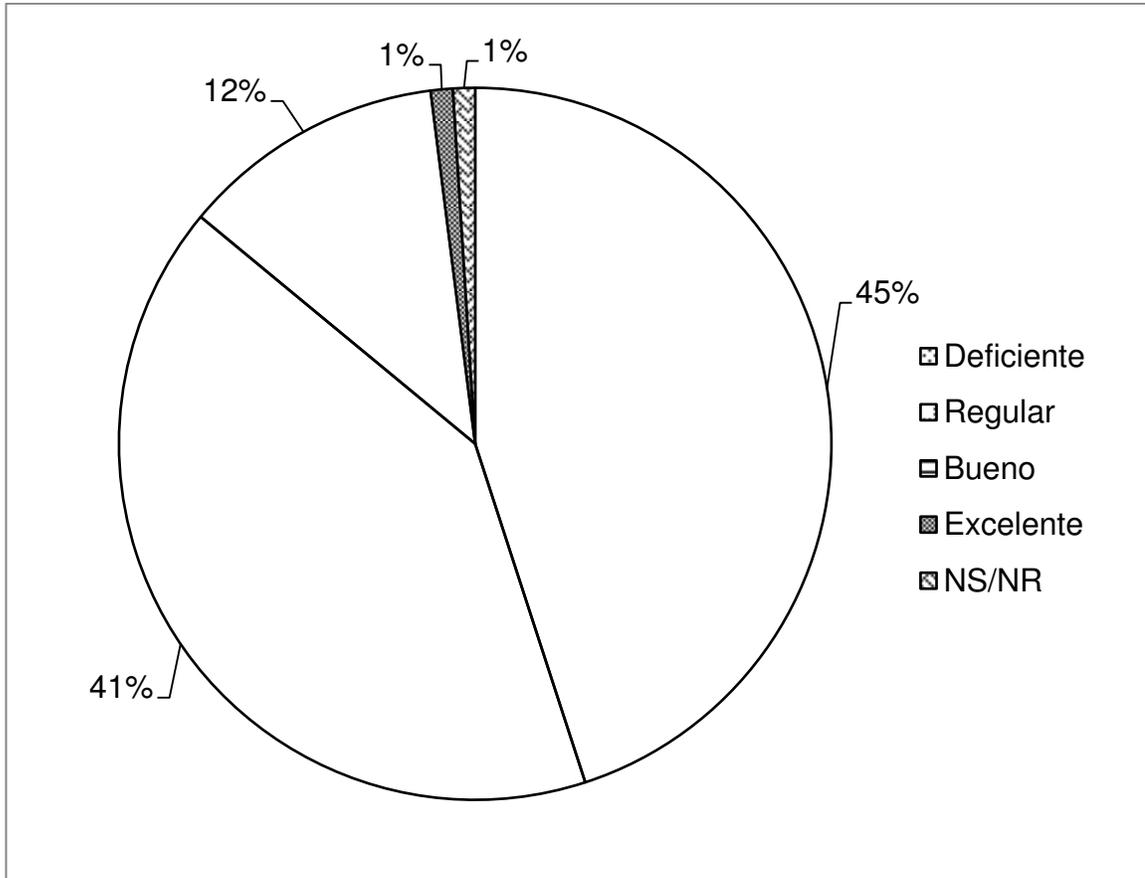
<b>SUB-INDICADORES:</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO:</b>
Dedica su vida a seguir la misión y la visión	La misión y la visión institucional, se les da a conocer a través de que la observen donde está expuesta, se repite en cada reunión o no se les da a conocer si no están interesados.
Disposición de servir.	Los colaboradores trabajan con el interés de mejorar el servicio o área de trabajo al servir de mejor manera, y por intereses económicos.

**Fuente:** elaboración propia con base en el trabajo de campo.

#### **d. Gráficas de resultados**

A continuación se presentan las gráficas de los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los colaboradores de los Centros de Salud, de la cual se muestran los factores de mayor importancia.

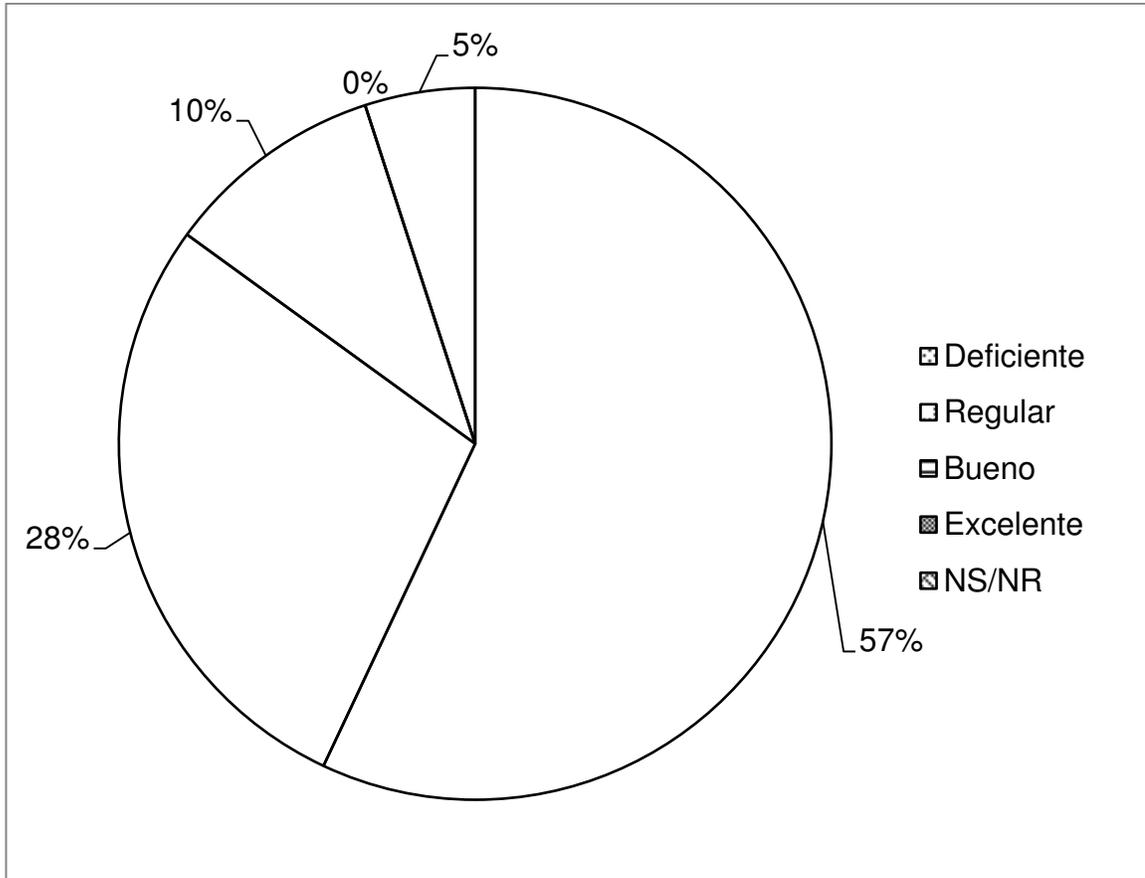
**Gráfica 1**  
**Salario**



**Fuente:** elaboración propia con base en el trabajo de campo.

La gráfica anterior, muestra que el salario es considerado por el 45% de colaboradores, como deficiente, tanto que solo el uno por ciento manifiesta conformidad con el mismo, situación que puede ser grave, ya que a través de este aspecto se puede mejorar la motivación laboral del personal, debido a que se crea una relación valorativa de la compensación con el trabajo que desarrolla.

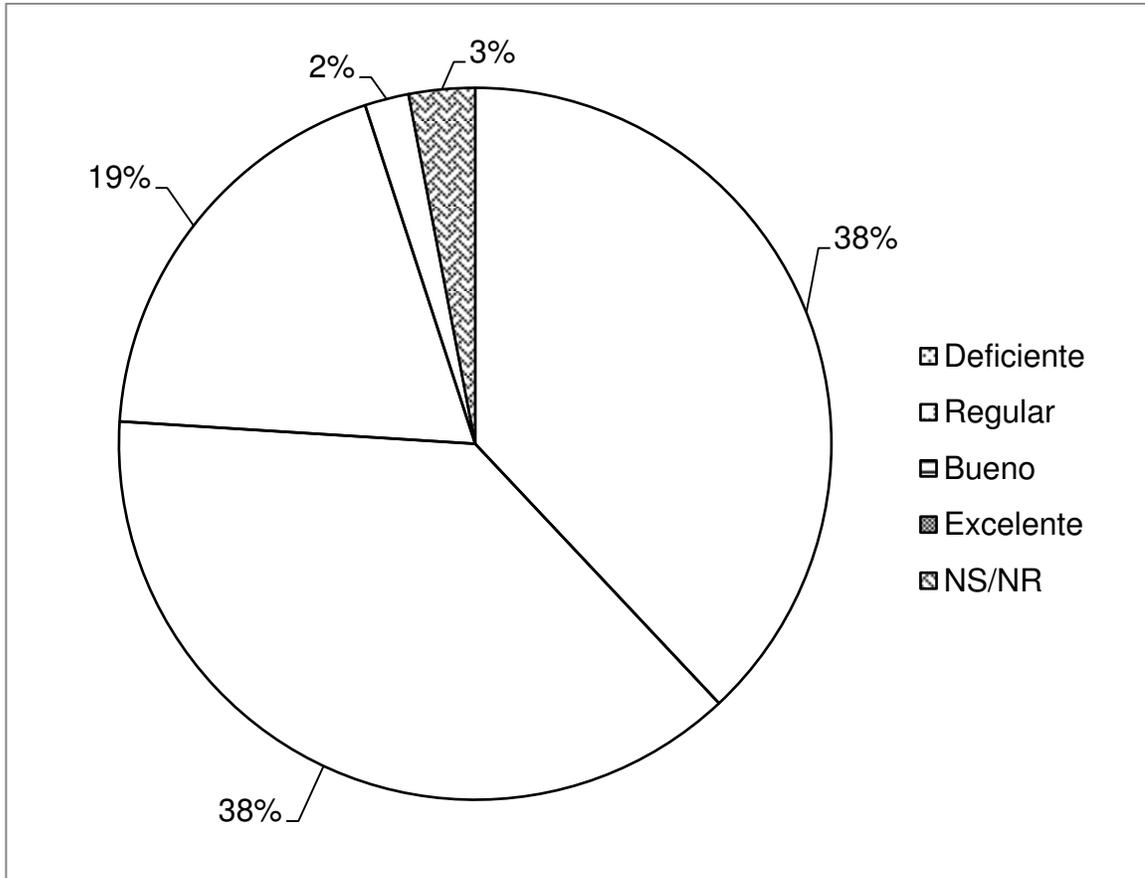
**Gráfica 2**  
**Incentivos y motivadores proporcionados por la organización**



**Fuente:** elaboración propia con base en el trabajo de campo.

La gráfica muestra que los colaboradores consideran que los incentivos y motivadores proporcionados por la organización son deficientes, debido a que el cincuenta y siete por ciento lo manifestó, estos puede ser monetarios o extra monetarios, ambos motivan de igual manera, ya que satisfacen necesidades, pero al no aplicarlos en las instituciones de servicios podría causar reacciones negativas en el recurso humano.

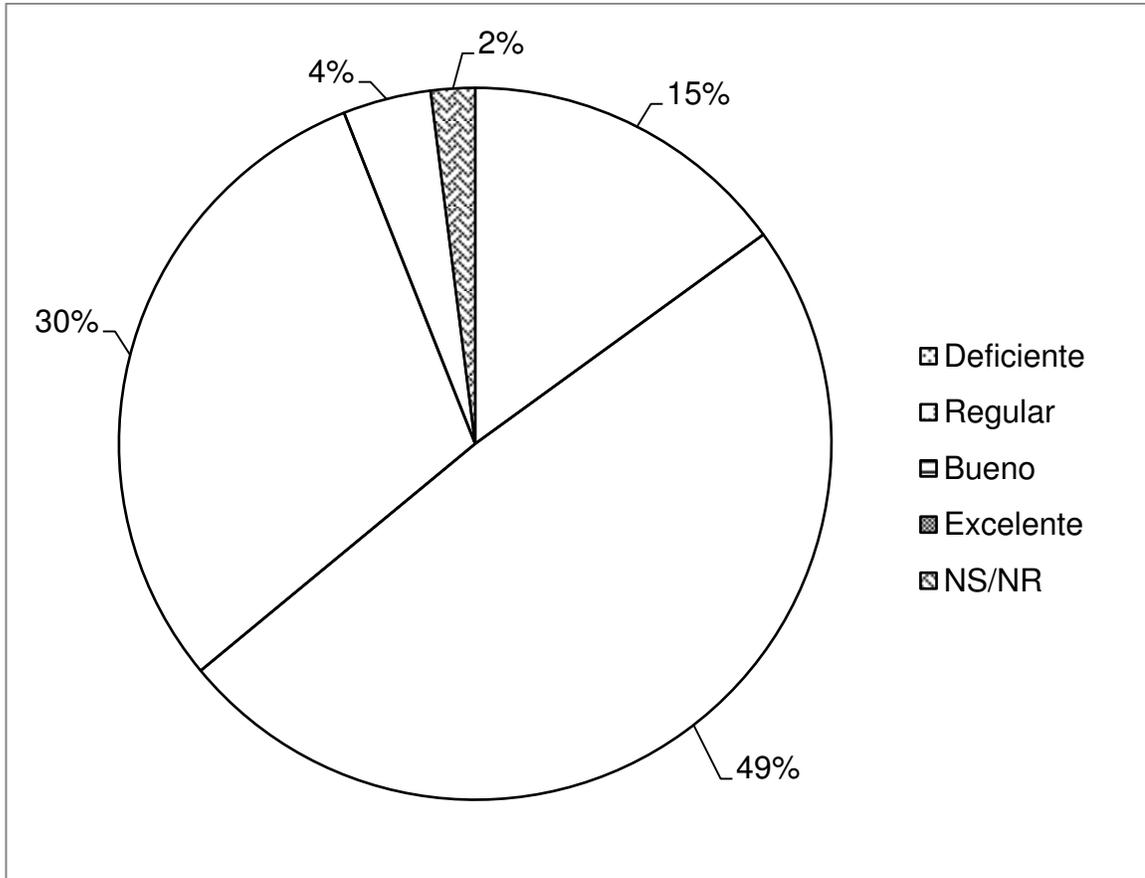
**Gráfica 3**  
**Prestaciones laborales**



**Fuente:** elaboración propia con base en el trabajo de campo.

En esta gráfica, se presenta como los colaboradores están inconformes con las prestaciones laborales que reciben, ya que solo el dos por ciento se encuentra satisfecho, estas consisten en deberes que le corresponden a la Institución cubrir, para que el empleado goce de mejor bienestar, tanto físico como mental, debido a que satisfacen necesidades importantes, que ayudan a fortalecer el sentimiento de seguridad.

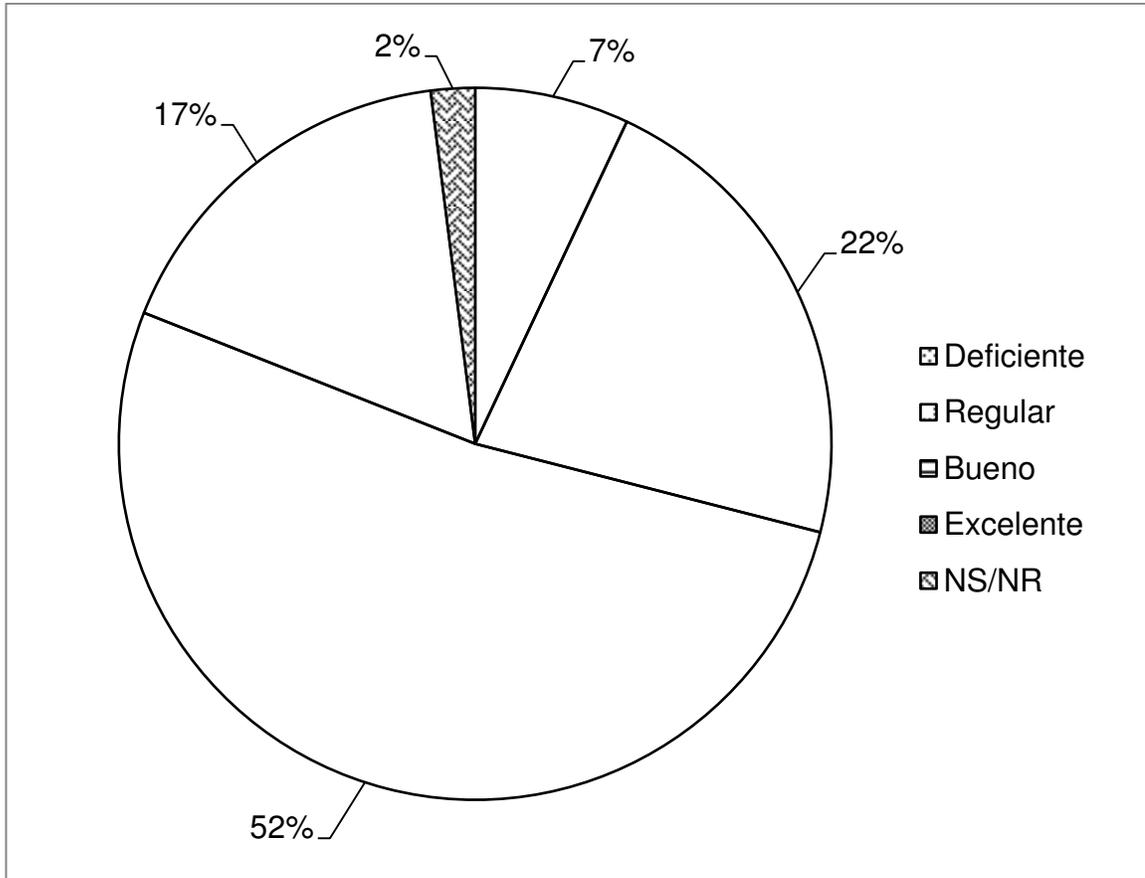
**Gráfica 4**  
**Seguridad de la integridad física y de bienes**



**Fuente:** elaboración propia con base en el trabajo de campo.

Acerca de la seguridad de la integridad física y de bienes, es regular, ya que solo el quince por ciento manifestó que es deficiente, comparado con el cuarenta y nueve por ciento de los colaboradores que expresan que dicho resguardo no es adecuado, lo que indica que esta necesidad no es satisfecha de manera adecuada, lo que podría generar un estado de estrés e incertidumbre en el personal.

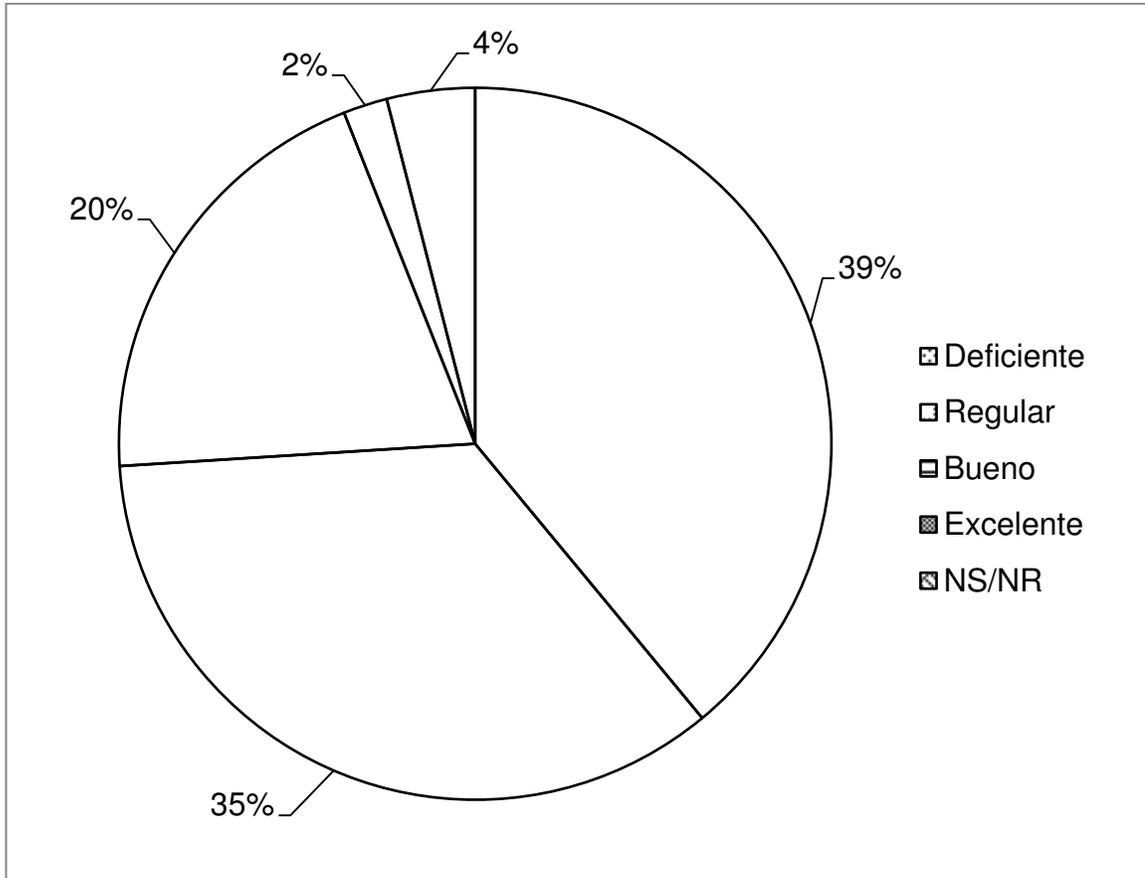
**Gráfica 5**  
**Relaciones con los compañeros de trabajo**



**Fuente:** elaboración propia con base en el trabajo de campo.

Los colaboradores manifiestan que existen buenas relaciones con los compañeros de trabajo, en la gráfica se observa que únicamente el cinco por ciento considera dichas relaciones como deficientes, este indicador es importante en la motivación laboral, debido a que revela la existencia de buena comunicación, lo que permitirá que la interacción entre el personal sea más amena, con un ambiente laboral propicio.

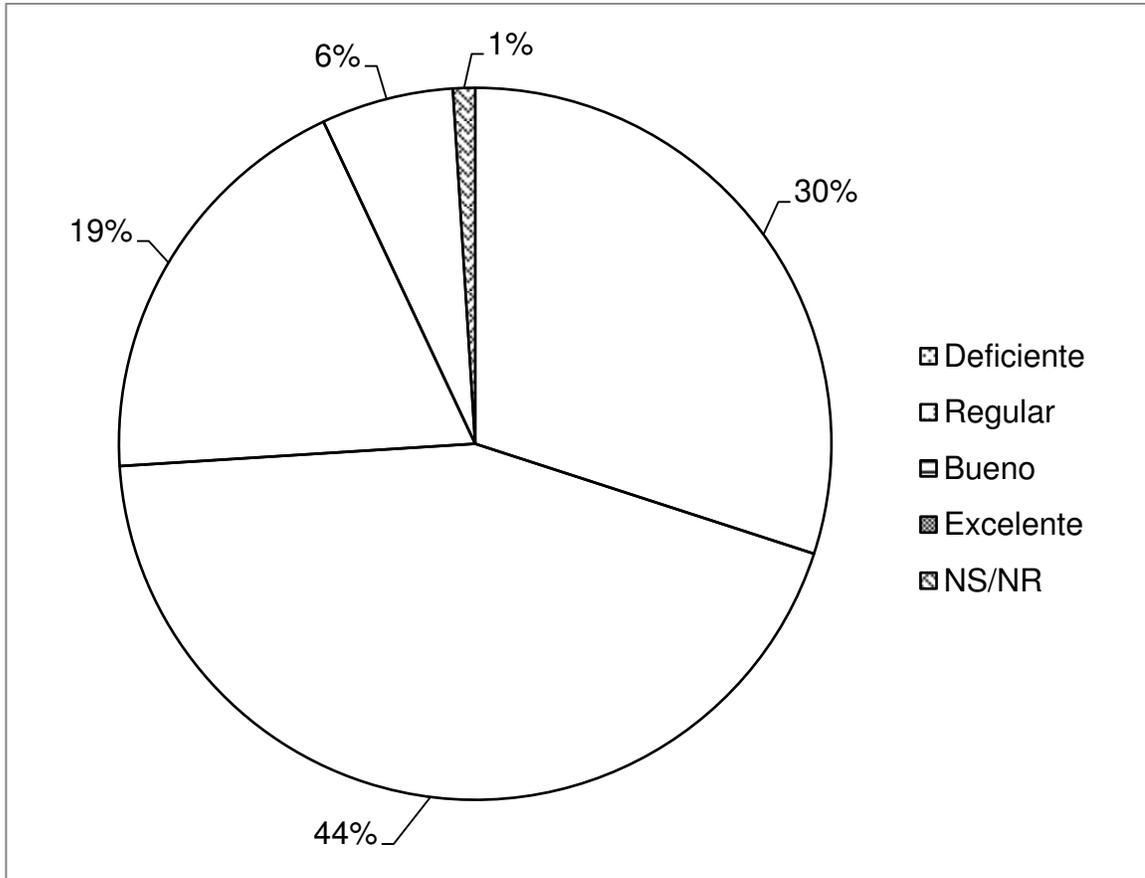
**Gráfica 6**  
**Reconocimiento de logros**



**Fuente:** elaboración propia con base en el trabajo de campo.

La gráfica muestra la inconformidad de los colaboradores, ya que el treinta y nueve por ciento manifestó que el reconocimiento de logros es deficiente, este aspecto puede afectar en tal sentido que el personal reduzca la productividad debido a que no es valorada, por tanto la contingencia del desempeño no tiene sentido, pues para el recurso humano el realizar un trabajo extraordinario no lo hace acreedor de una recompensa.

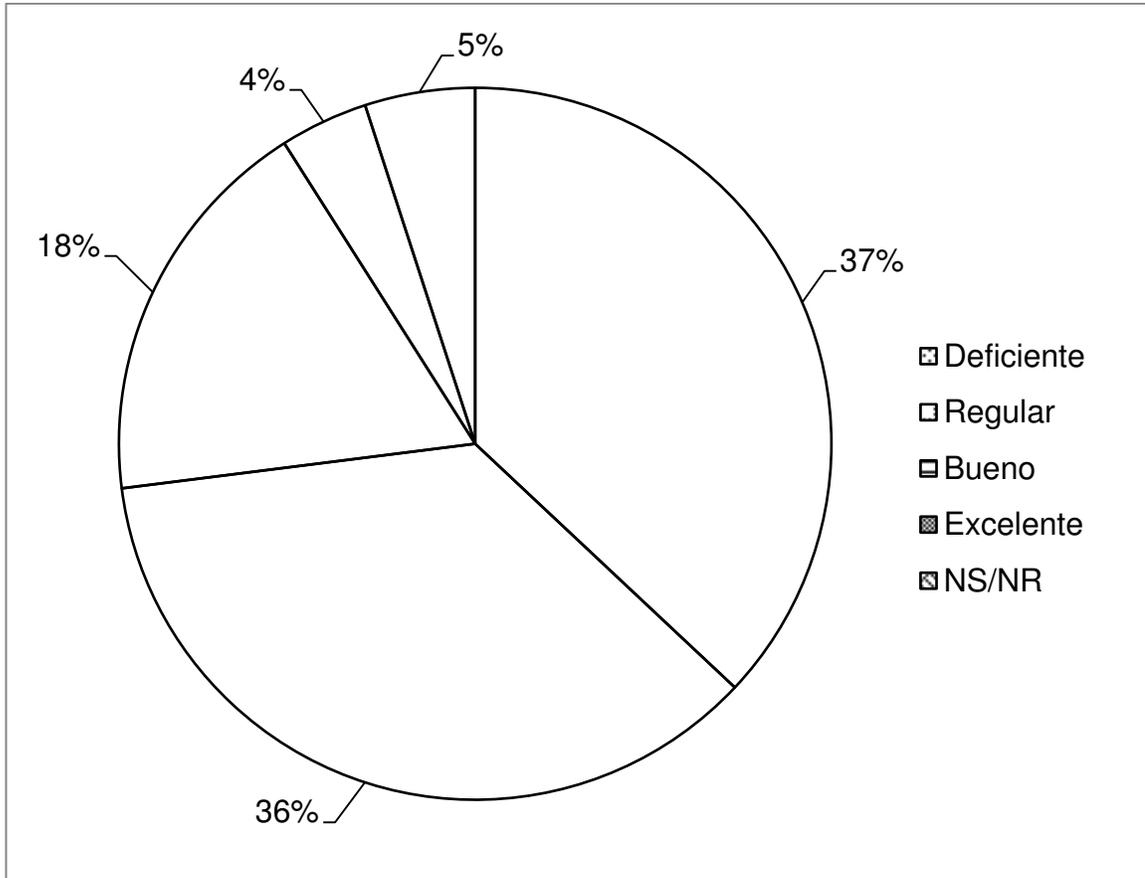
**Gráfica 7**  
**Valoración del desempeño**



**Fuente:** elaboración propia con base en el trabajo de campo.

Según la opinión de los colaboradores, la gráfica expresa que el desempeño no es valorado, pues el treinta por ciento de los colaboradores lo califican como deficiente, seguido del cuarenta y cuatro por ciento que lo denomina regular, este es crucial en la administración del recurso humano, debido a que sirve como base para tomar decisiones o intervenir en casos que afecten al personal.

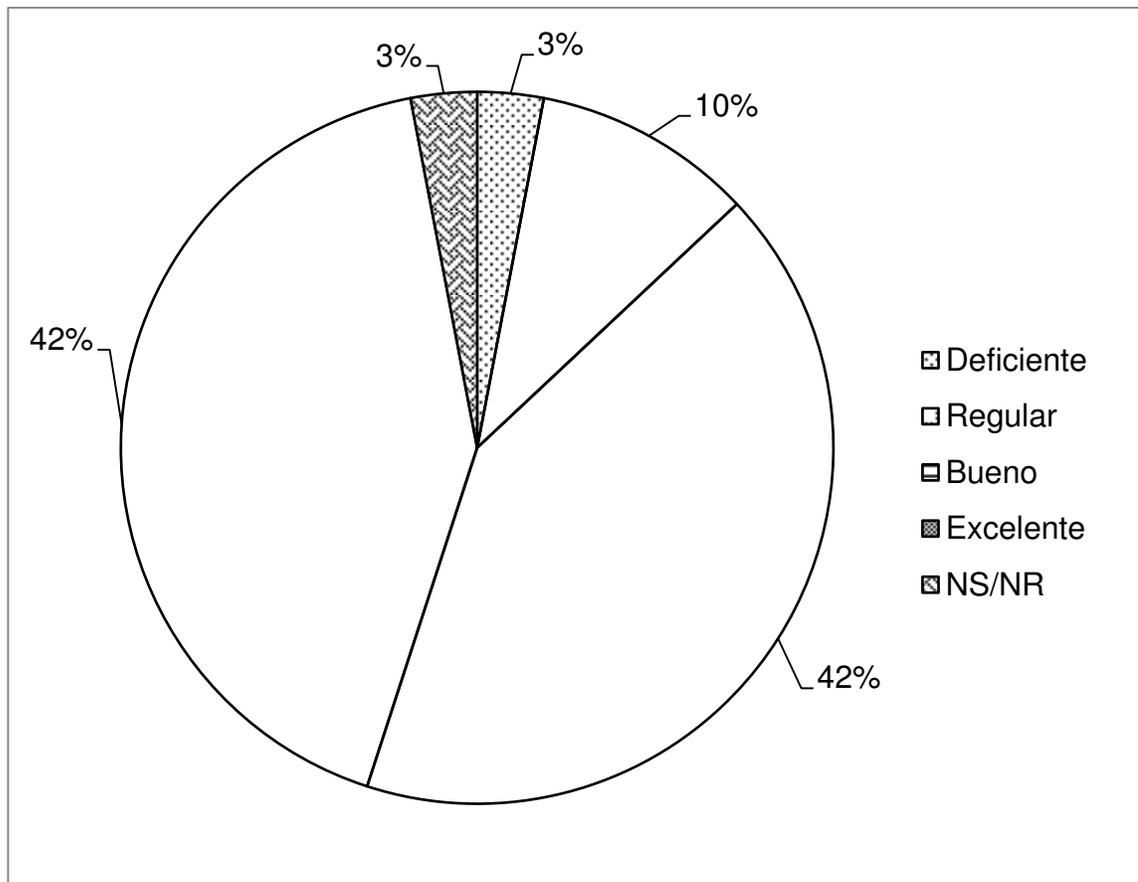
**Gráfica 8**  
**Justicia al asignar ascensos**



**Fuente:** elaboración propia con base en el trabajo de campo.

La gráfica demuestra que el personal considera injusto la forma de asignar ascensos, esto denota que el colaborador está inconforme con la administración del recurso humano, este aspecto afecta el sentimiento de valor con relación a la organización, debido a que si no existe crecimiento profesional en la entidad, puede generar fuga de talentos, por el mal aprovechamiento de los mismos.

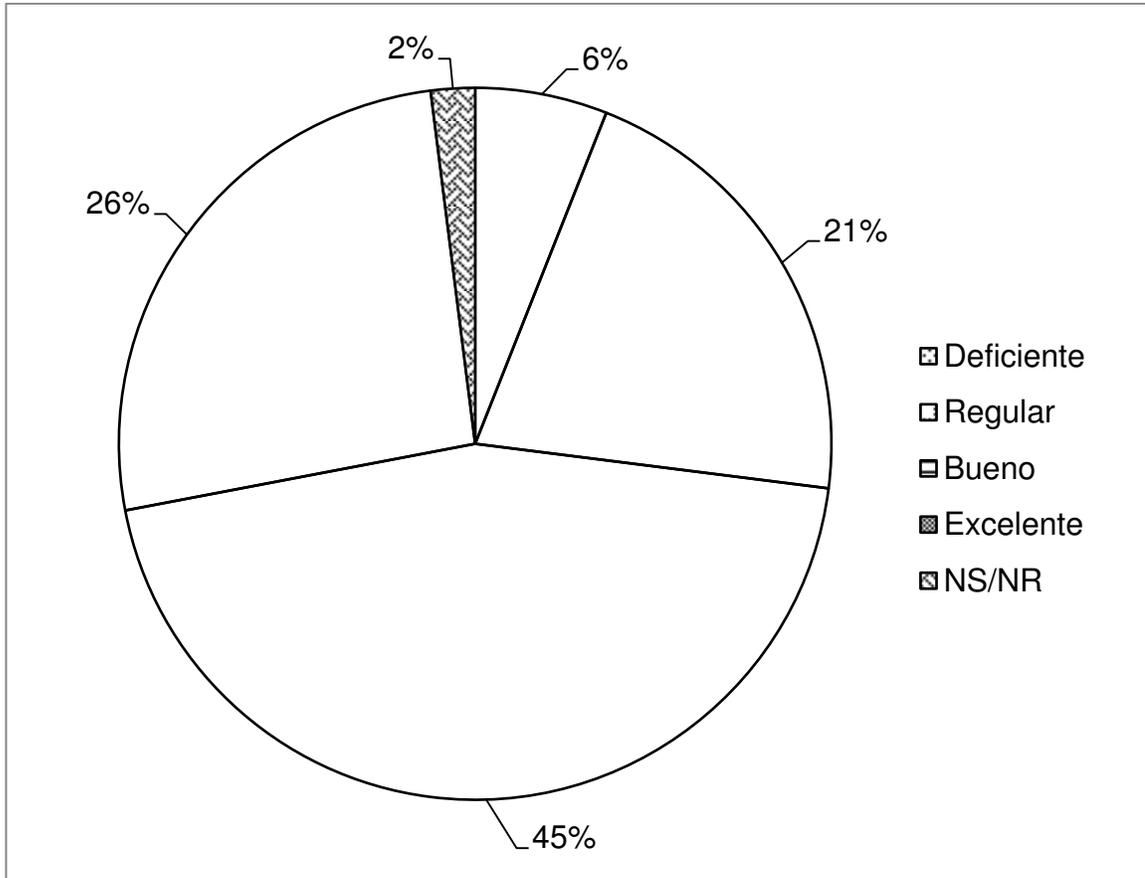
**Gráfica 9**  
**Deseo de mejorar la formación académica**



**Fuente:** elaboración propia con base en el trabajo de campo.

La gráfica anterior demuestra que los colaboradores tienen el deseo de mejorar la formación académica que poseen, tanto que solamente el tres por ciento quiere permanecer con su educación actual, lo que denota el interés del personal en el desarrollo y crecimiento profesional, situación que es favorable para la Institución, debido a que es importante poseer recurso humano con las capacidades y aptitudes necesarias.

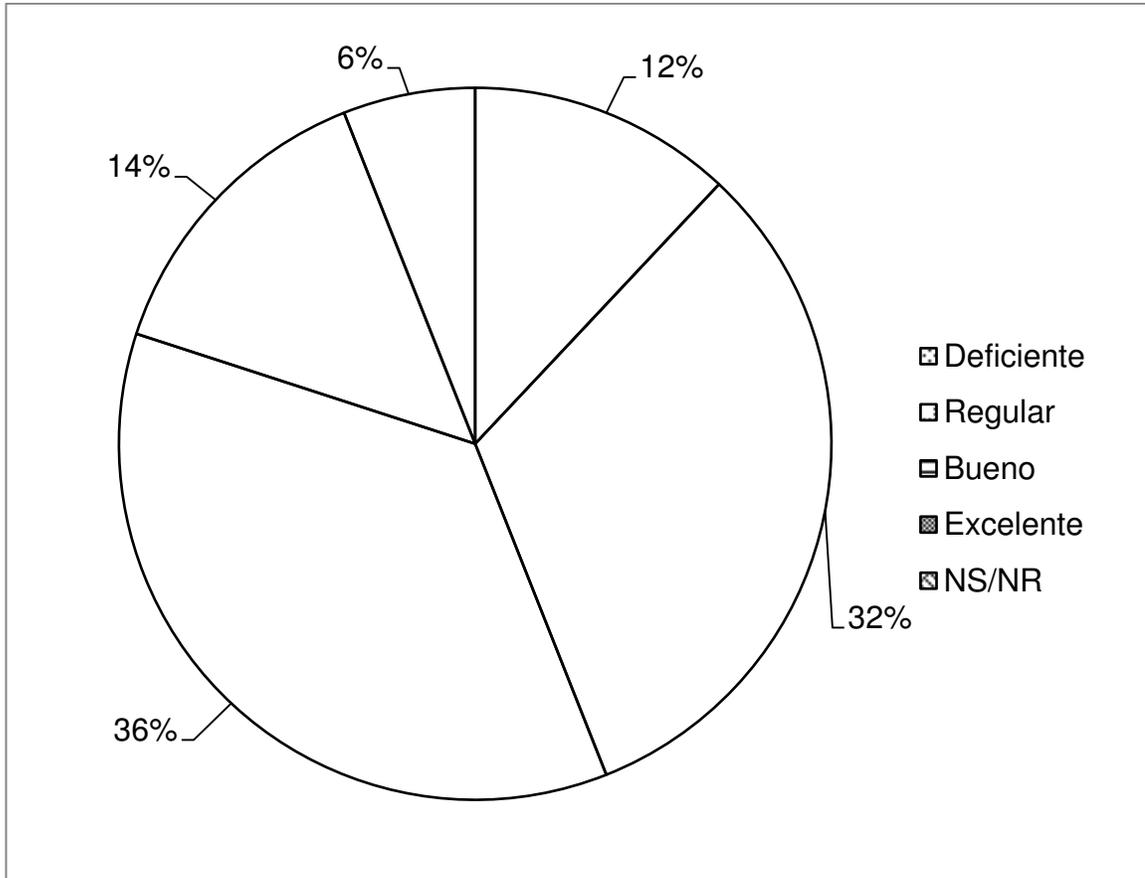
**Gráfica 10**  
**Satisfacción laboral**



**Fuente:** elaboración propia con base en el trabajo de campo.

Esta gráfica expresa según los resultados, el 45% de los colaboradores consideran estar satisfechos laboralmente, lo que indica que los colaboradores están a gusto con diversos aspectos que intervienen en el trabajo, además este constituye una fuente para solventar necesidades, por tanto solo el seis por ciento se encuentra insatisfecho laboralmente, debido a que catalogan este sub indicador como deficiente.

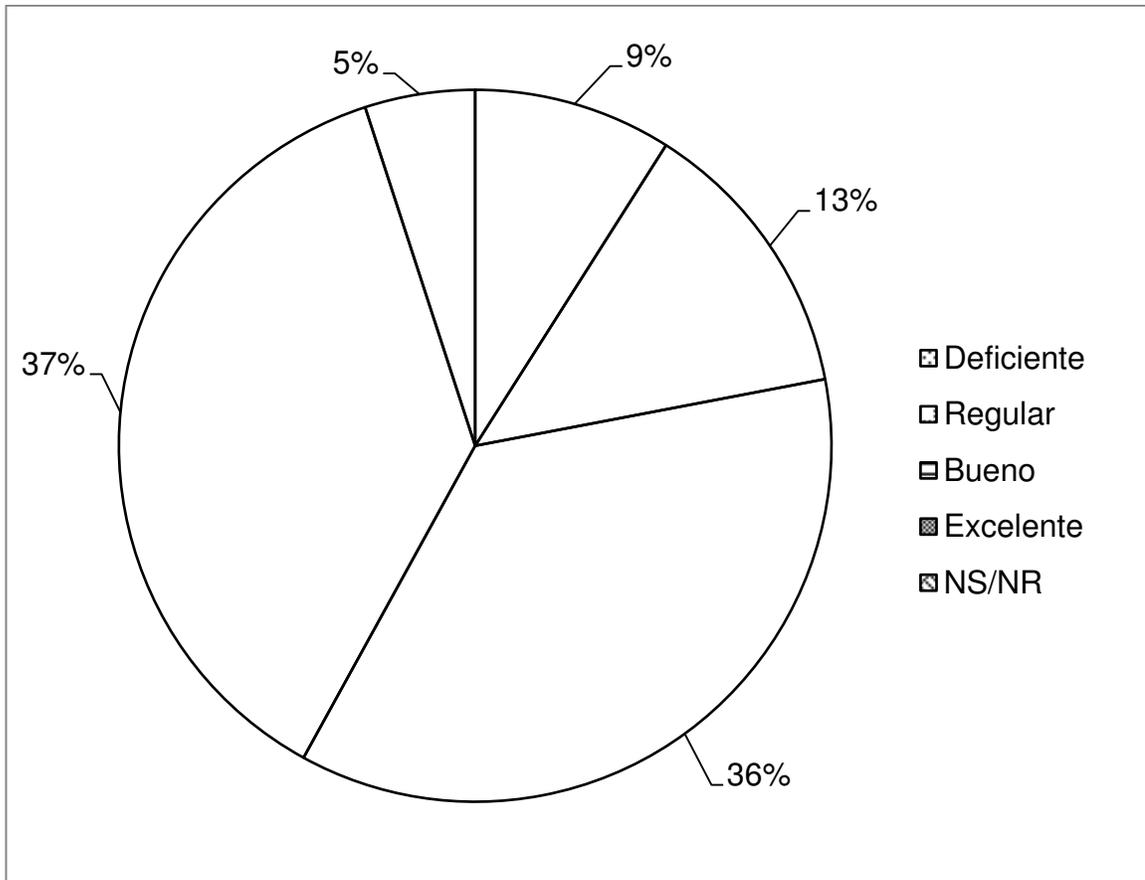
**Gráfica 11**  
**Dificultad para alcanzar las metas y funciones asignadas**



**Fuente:** elaboración propia con base en el trabajo de campo.

Según la gráfica, los colaboradores consideran que las metas que le son asignadas, poseen cierta dificultad, por tanto califican la misma como buena, esto lo expresó el treinta y seis por ciento, lo que indica que son alcanzables y promueven el esfuerzo del personal, al mismo tiempo que no causan estrés por no ser imposibles o demasiado difícil de lograr.

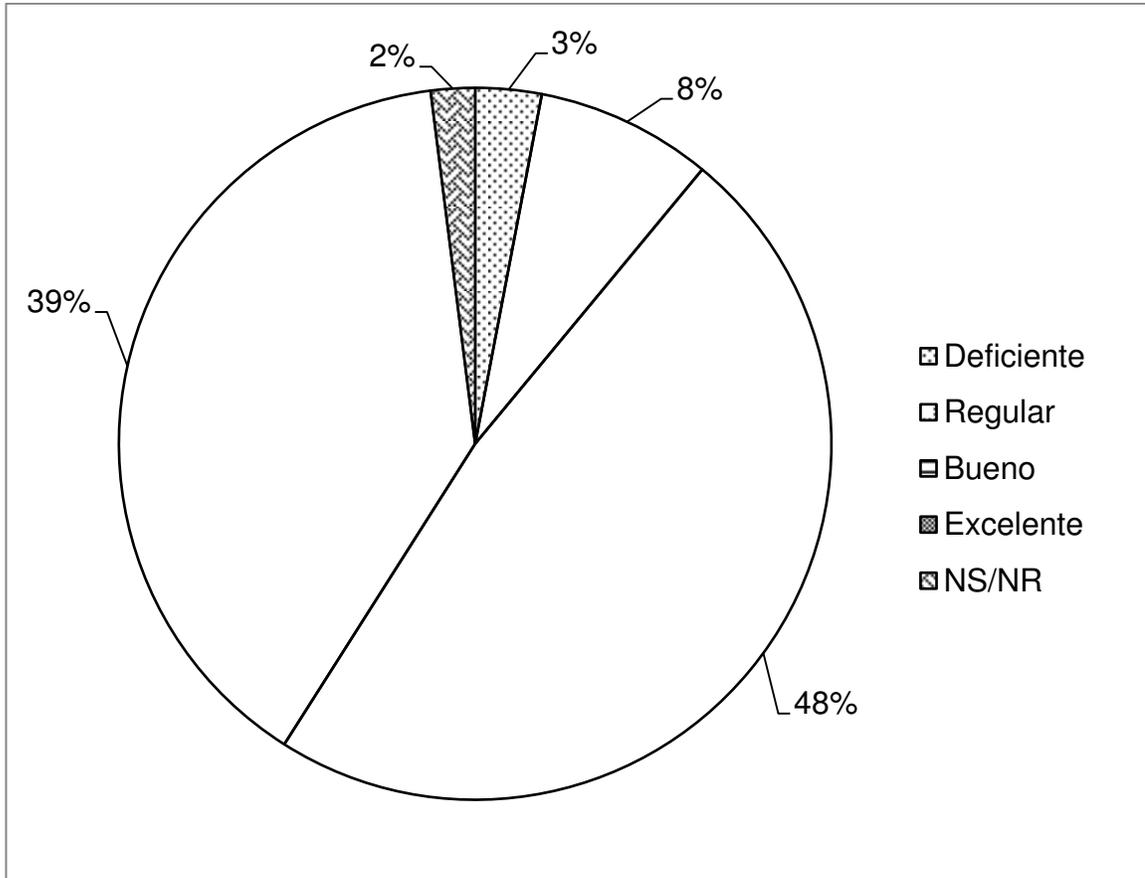
**Gráfica 12**  
**Interés en la jubilación**



**Fuente:** elaboración propia con base en el trabajo de campo.

En la gráfica se presenta, que la mayoría de colaboradores expresan interés en la jubilación, debido a que el treinta y siete por ciento lo expresó, seguido por el treinta y seis por ciento que considera buena esta prestación laboral, lo que causa un impacto positivo en el estado motivacional del recurso humano, ya que solo la existencia de este, genera satisfacción de las necesidades de seguridad.

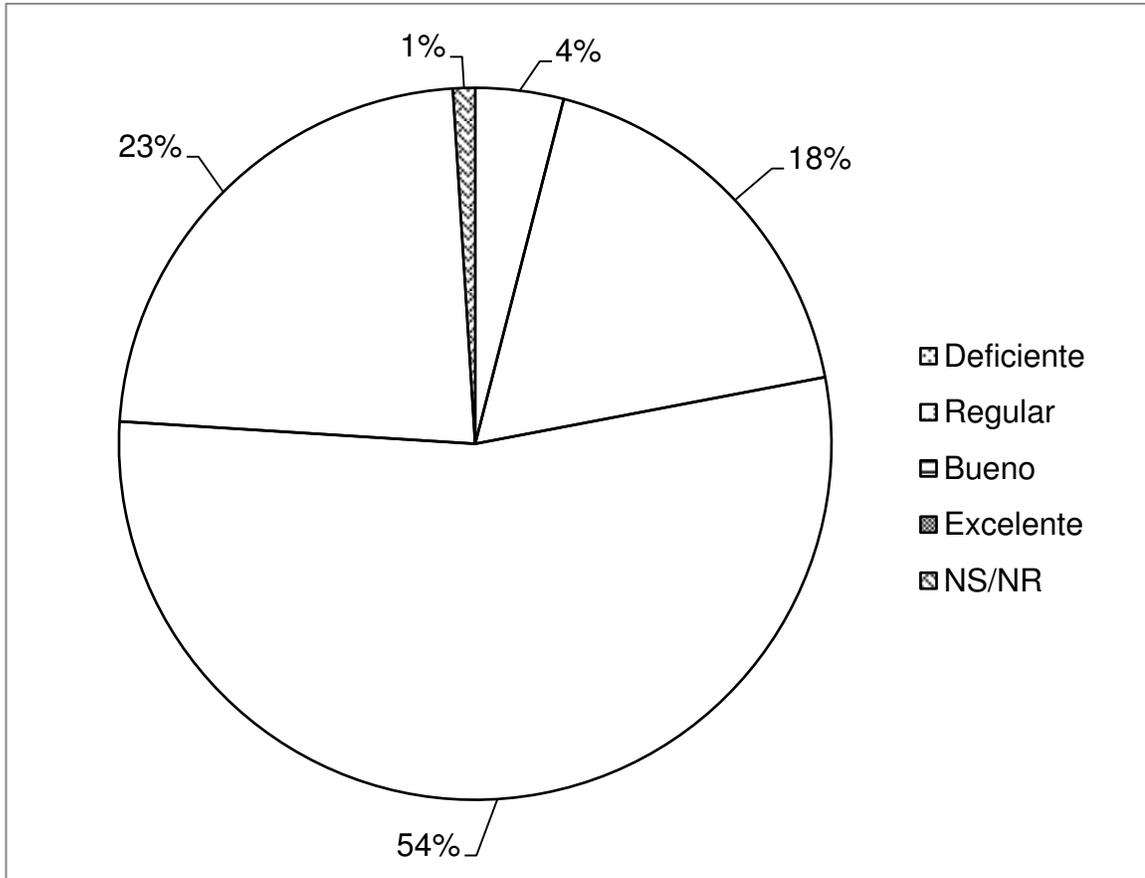
**Gráfica 13**  
**Ética en la ejecución del trabajo**



**Fuente:** elaboración propia con base en el trabajo de campo.

El treinta y nueve por ciento de los colaboradores manifestó que la ética en la ejecución del trabajo es excelente, consecutivamente el cuarenta y ocho por ciento expuso que es bueno, lo que es benéfico para la organización, debido a que practicar este aspecto conlleva al mejor funcionamiento de la Institución y al fortalecimiento de la transparencia.

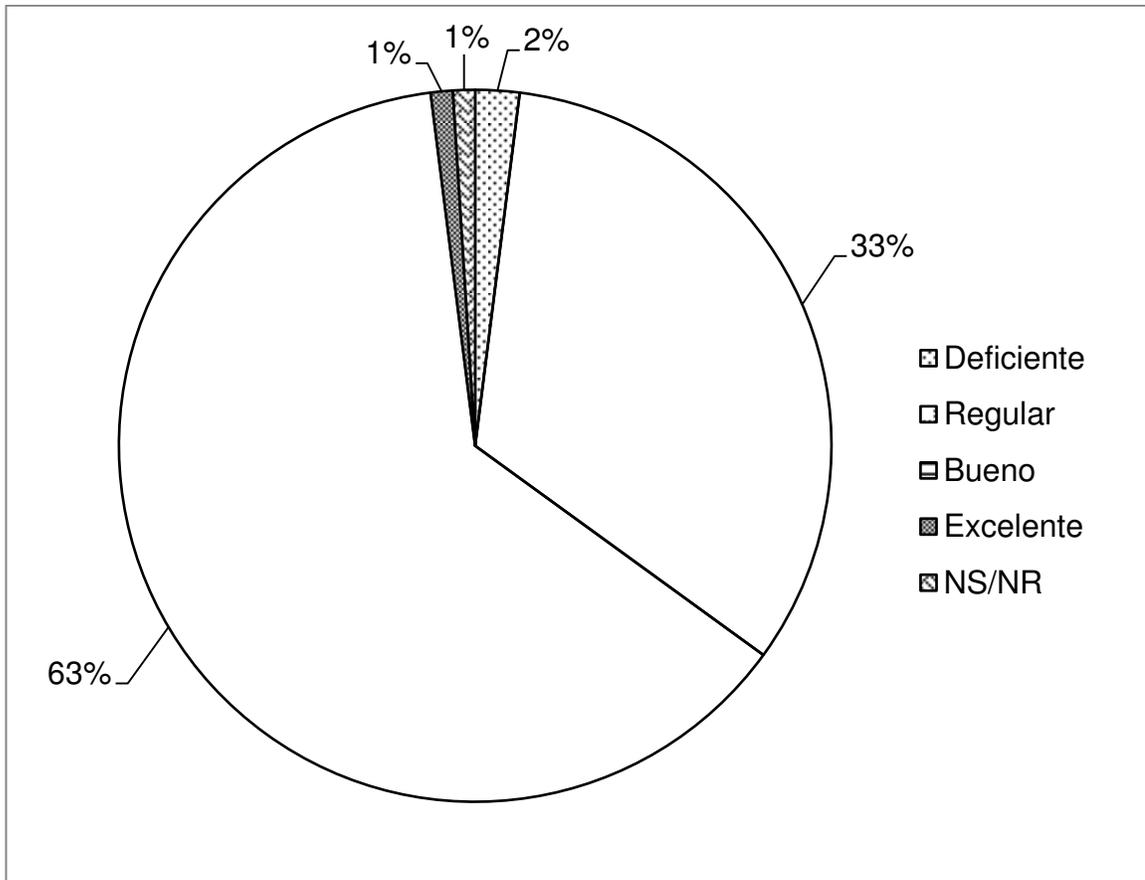
**Gráfica 14**  
**Conocimiento de la misión y visión institucional**



**Fuente:** elaboración propia con base en el trabajo de campo.

En esta gráfica se denota que los colaboradores conocen la misión y visión institucional, pero no la totalidad de ellos, debido a que el cuatro por ciento manifestó que el conocimiento de estas es deficiente, lo que puede afectar el sentido de pertenencia a la organización, debido a que al carecer de este el recurso humano no direccionará su actuar a cumplir con la planeación estratégica, lo que afectará directamente a la Institución.

**Gráfica 15**  
**Deseo de servir**



**Fuente:** elaboración propia con base en el trabajo de campo.

Los resultados plasmados en la gráfica anterior, expresan que la mayoría de colaboradores tiene deseo de servir, lo que deriva algo benéfico para la Institución, debido a que la función principal es brindar servicios de salud a la población, por tanto este sub indicador es imprescindible en la atención a usuarios, ya que el personal debe poseerlo por la naturaleza de la organización.

### **2.3.8.2 Discusión de resultados**

La investigación se fundamentó en los niveles de motivación propuestos por Richard Barrett, además con la ideología que en ningún momento hay ausencia de motivación (es decir desmotivación), ya que esta puede variar en estos segmentos, según como se estimule en los colaboradores, pero siempre tendrán un motivo para trabajar. Los resultados que se discuten, fueron obtenidos a través de los instrumentos descritos previamente.

#### **a. Nivel 1. Supervivencia**

En este nivel los colaboradores buscan satisfacer las necesidades humanas básicas que son fisiológicas y de seguridad, al esperar de la institución dinero y protección como motivadores, según las diferentes teorías abarca los aspectos de: dinero, protección, alimentación, calor, respiración, abrigo, agua, sueño, homeostasis (ausencia de enfermedades) y seguridad.

Ante estos sub indicadores, el personal manifestó que el salario es deficiente, pero según el Estado es adecuado, pues la Ley de Salarios de la Administración Pública, en el artículo cinco, dicta que es fijado con base al costo de vida, clasificación de puestos y a disponibilidad financiera, lo que representa que las remuneraciones otorgadas son establecidas previo a optar al puesto, por tanto debe significar mitigar las necesidades del colaborador, para que este considere trabajar por ello. Al referirse a prestaciones laborales, incentivos y motivadores, a través de la encuesta los colaboradores manifestaron su inconformidad, a pesar de proporcionarse todos los de Ley y demás establecidos en los artículos 24, 43 y 45 del Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo del MSPAS. Esto representa que la Institución otorga todos los factores monetarios, pero estos se suministran de manera uniforme y no con base al mérito, lo que produce que el recurso humano no experimente las dimensiones de la motivación por no existir contingencia del desempeño.

En cuanto al riesgo de correr peligro físico es regular, pero falta señalización de ambientes y rutas de evacuación, pasamanos y barandales en algunos lugares necesarios, debido a que la Institución no cuenta con manual de seguridad e higiene laboral, pero si existen algunas normas referente a esto, en el artículo 197 del Código de Trabajo y en el artículo 42 incisos b) y c) del Pacto Colectivo y de Condiciones de Trabajo del MSPAS, a pesar de ello, solo se practica la seguridad biológica, que es aplicada por una entidad especializada en el control y manejo de desechos biológicos.

En uno de cada cuatro Centros de Salud, existe un espacio designado para cafetería/comedor y el acceso a alimentos en el lugar de trabajo es limitado, por tanto la alimentación que es un factor importante a través del cual se puede mostrar la preocupación de la Institución por el bienestar del personal, al contar con un espacio para suplir una necesidad inmediata, aportaría a que los colaboradores no se ausenten del trabajo por un tiempo prolongado.

En cuanto a los factores de calor, respiración y abrigo, se cubren adecuadamente, con la salvedad que los remozamientos no se realizan de manera oportuna. Referente al agua, el servicio potable lo proveen las Municipalidades, y para ingerir se adquieren los garrafones de agua pura necesarios.

Los horarios son acorde a lo establecido en el código de trabajo, y según los colaboradores la presión laboral fue calificada como regular, al igual que el mobiliario y equipo, debido a este último, se adquiere en función del costo y no se considera la ergonomía. Respecto a la limpieza, es adecuada al parecer del personal, pesar de controlarse de manera empírica, es decir sin ningún instrumento.

La seguridad y vigilancia en el parqueo fue calificada como buena, pero en la integridad física del personal y bienes como deficiente, debido a que algunos servicios no cuentan con seguridad dentro de las instalaciones. En cuanto a la estabilidad laboral es buena, debido que los colaboradores culminan la relación de trabajo por traslados, mejores aspiraciones y jubilación, a esta última es a la que todo el recurso humano aspira.

Según lo anterior el nivel de supervivencia, no se encuentra satisfecho en totalidad, esto es grave debido a que este segmento de necesidades es la base en la cumbre motivacional.

**b. Nivel 2. Relaciones**

En este nivel se trata de satisfacer las necesidades de pertenencia en el colaborador, a través de atención, aprecio, cariño y aceptación de las personas del entorno, y por parte de la institución en la realización del trabajo en equipo.

Los colaboradores se sienten orgullosos de utilizar distintivos institucionales, esto refuerza la relación entre la Institución y el personal, pero el MSPAS provee principalmente el gafete, y el uniforme solamente en algunos casos.

La aceptación y relación entre los colaboradores, se desarrollan con normalidad, además se estimula el trabajo en equipo a través de diversas actividades formativas, lo que genera un ambiente benéfico para la interacción laboral.

Estas necesidades son satisfechas, a excepto del uniforme, que afecta en el sentido que el recurso humano no se identifique con la Institución y por ende se sienta ajeno a ella.

### **c. Nivel 3. Autoestima**

En este nivel el colaborador busca satisfacer la necesidad de estima, por medio de desarrollarse laboralmente para ser admirado por logros, y así alcanzar poder, autoridad y prestigio en la organización, a través de sentirse seguro de sí mismo.

En el lugar de trabajo, se maneja un ambiente laboral favorable, existe buena relación con el jefe inmediato y a través de diferentes actividades recreativas y formativas, se refuerzan las relaciones entre colaboradores.

Los colaboradores manifestaron que no existe reconocimiento de logros, a pesar de ello, los Directores argumentaron que sí, a través de felicitaciones. Lo que significa que los colaboradores esperan ser reconocidos de manera formal y estandarizada para que sean visibles.

El poder se encuentra distribuido en Consejo Técnico, el cual está integrado por el Director de distrito, al que todos reconocen y respetan por estatus, así también por los coordinadores de sección, en esta reunión se toman las decisiones y es la única actividad exclusiva para ellos. Este aspecto es adecuado debido a que existe participación, lo que significa reconocimiento para el colaborador, ya que se involucra en la toma de decisiones.

Así también se constató que la Institución cuenta con buena credibilidad y confianza por parte de los usuarios, pues la afluencia de personas y demanda es alta. En cuanto a la evaluación del desempeño, se realiza anualmente, con un formato del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, pero los Directores exteriorizan que no se le da el seguimiento establecido, lo que genera que los colaboradores consideren que el buen desempeño no es valorado.

Por otra parte, los resultados muestran que el recurso humano es responsable, cumple con el horario, funciones y se encuentra en las áreas de trabajo, esto es controlado a través de la observación, informes, SIGSA y demanda real. En otro orden de ideas, los altos cargos no son ocupados por personas con mayor antigüedad, los colaboradores exponen que no hay justicia en la asignación y ascenso de cargos, y los Directores manifiestan que no existen políticas para ello, a pesar que esta normado en el artículo 57 de la Ley de Servicio Civil, y en el artículo 21 del Reglamento de dicha Ley, lo que dicta esta normativa debe respetarse, ya que el personal tiene ilusión de permanecer en la Institución y ascender a un puesto superior, y al no aplicarlo afecta la motivación del recurso humano, pues causa inconformidad y reducción de calidad y cantidad del trabajo.

Además se estableció a través de la encuesta realizada, que los colaboradores desean mejorar la formación académica que poseen, debido a que existe coherencia del grado académico con las funciones que desarrollan, pero no son ascendidos por adquirir nuevas capacidades, debido a que no cambian de plaza pero si de funciones, por tanto se denota que falta apoyar el crecimiento académico del personal y proporcionar oportunidades, para que los colaboradores consideren que el esfuerzo que realizan tendrá beneficios.

Todas estas situaciones inciden en las necesidades de estima y reconocimiento, por tanto al subsanar las deficiencias, se logrará que el colaborador se siente parte importante de la institución y mejorará la estima y autoestima del personal.

#### **d. Nivel 4. Transformación**

Este es el nivel crucial según la teoría de Richard Barrett, ya que es donde el colaborador acepta la individualidad y alcanza la autorrealización, que lo lleva a elegir un cambio por haber logrado satisfacer los intereses propios, tanto que

ahora es capaz de ver el entorno, por esto se involucra en proyectos de beneficio para la organización que le generan sentimientos de efectividad.

Los colaboradores expresaron estar satisfechos laboralmente, pero los Directores argumentaron que el personal manifiesta insatisfacción a través del descontento, bajos resultados, incumplimiento de funciones e irresponsabilidad, situaciones que no fueran observadas si existiera satisfacción.

Así también se constató, que la Institución desarrolla diversas actividades recreativas y formativas, en las cuales el personal está dispuesto a involucrarse, lo que aporta a que los colaboradores procuran ser amables y prudentes con los usuarios, aspectos que no son valorados debido a la falta de coevaluación (entre compañeros), pues este tipo de evaluación permite observar realidades que no son visibles para las autoridades.

Referente a las capacidades, el personal posee las necesarias para el desarrollo de funciones, atención, solución de denuncias, inconvenientes y quejas, además los Directores aseguran que existen capacitaciones mensuales acerca de diversos temas lo que ayuda al enriquecimiento de las tareas, así mismo al ingresar nuevos colaboradores, se les proporciona una inducción no regulada, esto es una debilidad, debido a que se debe fijar sistemáticamente para que sea efectiva.

#### **e. Nivel 5. Cohesión interna**

En cuanto a la cohesión interna, que se refiere a las necesidades de aportar valor a la organización, cooperar con la causa, por medio del trabajo desafiante, donde el colaborador posee un propósito y participa en la toma de decisiones, para mejorar el entorno.

Conforme a lo anterior, los colaboradores están dispuestos a trabajar extra de ser necesario y apoyar en funciones ajenas, además al carecer de algo lo gestionan de la manera correspondiente, lo que hace que la comunicación y colaboración entre el personal sea buena, aspectos que indican la existencia de buena logística en la Institución y que el recurso humano busca aportar al bienestar de la misma sin importar que el tiempo extra no se remunere.

Referente al trabajo desafiante, las metas se asignan según la población (cobertura), ya sea de manera verbal o escrita, y en algunas ocasiones son proporcionadas directamente por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), independientemente de donde provengan poseen cierta dificultad, por lo que los Directores retan al personal a través de: llamadas, establecerlas por escrito, o documentar faltas, en estos aspectos se dan situaciones positivas, como el establecimiento de metas, que es una manera de motivar, debido a que los colaboradores saben que es lo que la institución espera de ellos, pero lo negativo es que el personal no recibe reconocimientos, solamente castigos, esto afecta el equilibrio motivacional.

Así también se identificó que el personal posee una buena actitud, e interés evidente en la jubilación, ante esto los Directores manifestaron que el propósito de los colaboradores al prestar servicios se refiere a factores económicos. La Institución por ser gubernamental posee uno de los mejores planes de pensiones, el interés en este se puede aprovechar para motivar la productividad. En cuanto a la participación, los colaboradores intervienen en la toma de decisiones a través de sugerencias en reuniones o en Equipo Técnico, esto indica que los trabajadores se involucran en la gerencia participativa y participación representativa.

En el aspecto de cohesión interna los trabajadores reflejan conformidad, pero con ciertas carencias, como la aplicación de faltas y ausencia de reconocimientos, esto provoca desequilibrio motivacional.

**f. Nivel 6. Marcar la diferencia**

En esta etapa el colaborador procura el bien común, porque está interesado en dejar huella y marcar la diferencia, además pretende influir en las demás personas para que el cambio sea significativo. Por lo que intenta trascender, enfrentar retos y practicar valores, para ser reconocido por ello.

En este aspecto, la institución por su naturaleza, coopera con otras organizaciones que intervienen en la salud y educación, en estas relaciones los colaboradores participan, ya que consideran que el trabajo que realizan, aporta para alcanzar los objetivos, a pesar de esto, algunos lo hacen por obligación. El MSPAS está interesado en aportar algo a la sociedad, que consiste en la prestación de servicios de salud adecuados, a esto ayuda que el recurso humano tenga interés en marcar la diferencia, pero afecta la carencia de un programa de reconocimientos, por tanto los colaboradores perciben que no se valora de manera adecuada el desempeño laboral, además a nivel de servicio (Centro de Salud) no se observan reconocimientos por ejecución del trabajo, únicamente por participación, colaboración y actividades deportivas.

Así también se estableció que se practica la ética en la ejecución del trabajo, existe transparencia, los colaboradores tienen interés en ser efectivos, dicha efectividad se mide a través de la fiscalización diaria, SIGSA, informes, rendimiento y al asignar funciones. Además existen planes entre ellos destaca el Plan Operativo Anual (POA) que colaboran en el adecuado manejo de recursos y la mayoría de colaboradores los optimiza, así mismo según la investigación realizada los principios y valores institucionales son diez, pero no se aprecian en

las instalaciones, a pesar de esto el personal los cumple y los Directores promueven la práctica de los mismos.

Para marcar la diferencia el colaborador necesita sentirse motivado, por lo que espera reconocimiento, macro motivación e impulso para actuar con voluntad y no por coerción.

**g. Nivel 7. Servicio**

Este nivel es el culmen de la escala de motivación, el colaborador dedica la vida a aportar algo que beneficie a los demás, contribuye a mejoras en pro de todos, busca seguir la misión y visión a través de ejecutar el trabajo con esmero y amor, al realizar plenamente un servicio y no un trabajo.

Referente a esto, en algunos Centros de Salud la misión y la visión se encuentra visible en las instalaciones, pero en lugares con acceso limitado, a pesar de ello los colaboradores conocen y se sienten identificados con ellas, según los Directores es porque están visibles y se repite en cada reunión, a pesar de esto algunos las desconocen por no estar interesados. Según la información recabada, se determinó que existe misión y visión institucional (MSPAS), por unidad ejecutora (Dirección de Área de Salud), y por servicios distritales (Centros de Salud), situación que indica la existencia de diversidad de dirección, debido a que cada dependencia posee misión y visión propia, lo que podría crear conflicto en el colaborador al no saber sobre cual dirigir el actuar, ya que es importante que la Institución posea una planeación estratégica corporativa.

Se estableció que el personal está interesado en desarrollar las funciones laborales con esmero y amor, además tiene deseo de servir al usuario, mejorar la atención y velar por los intereses económicos individuales. Situación que es

favorable debido a que tienen derecho de ser remunerados por el servicio que prestan.

Todo lo anterior demuestra que existen deficiencias en la motivación del personal, referente a este tema se encontraron estudios previos pero no con la misma unidad de análisis y ámbito geográfico, esto hace que la presente investigación sea significativa. Para recabar información acerca de lo interno de la Institución se presentaron ciertas limitantes, las cuales fueron: el tiempo, distancia, disponibilidad de información, y en algunos casos falta de cooperación del personal.

A pesar de ello, los datos indican que las deficiencias en la motivación del personal de los Centros de Salud, se deben a la carencia de programas de motivación que establezca el nivel motivacional de los colaboradores, pues según la información proporcionada por el MSPAS existe uno denominado Catálogo de Talleres de Bienestar Laboral, el cual no ha sido aprovechado, por tanto se puede mejorar dicha situación a través de aplicar y evaluar, un programa de motivación que sea elaborado conforme a la teoría propuesta, adecuándolo a las necesidades encontradas, así también para que no exista reincidencia en futuro es necesario realizar estudios periódicos y oportunos, para monitorear los resultados, que sustenten la toma de decisiones.

Razón por la cual en el capítulo siguiente se encuentra la propuesta de un programa de motivación laboral dirigido al personal de los Centros de Salud, del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, departamento de Jutiapa, con los apartados y anexos necesarios.

**CAPÍTULO III**  
**PROGRAMA DE MOTIVACIÓN LABORAL DIRIGIDO AL PERSONAL DE LOS**  
**CENTROS DE SALUD, DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y**  
**ASISTENCIA SOCIAL, DEPARTAMENTO DE JUTIAPA**

En este apartado se propone un Programa de motivación laboral dirigido al personal de los Centros de Salud, del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, departamento de Jutiapa, debido a que es importante en toda organización de servicios, y con mayor razón en una Institución pública dedicada a prestar atención a la población, además es necesario al tener en cuenta los resultados plasmados en el capítulo anterior, por tanto con el fin de contribuir a mejorar el estado anímico de los colaboradores, se plantea el presente.

**3.1 Justificación**

El recurso humano en la prestación de servicios de salud, es indispensable, razón por la cual toda organización dedicada a este tipo de atención, ya sea pública o privada, debe velar por el bienestar del personal, a través de proporcionar diversos factores que motiven al colaborador, es decir que lo impulsen a realizar un trabajo con calidad y efectividad a cambio de recibir una recompensa.

El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, brinda servicios de salud a personas, a través de Centros de Salud a nivel nacional, por ello, es importante poseer personal motivado, para facilitar el alcance de metas y objetivos, la transparencia, la rendición de cuentas y la satisfacción de usuarios, así también evitar comportamientos erráticos en los colaboradores, tales como ausentismo, incumplimiento de horarios y funciones, impuntualidad y conflictos.

Principalmente el programa está enfocado en reducir las deficiencias encontradas en la investigación de la motivación del personal.

### **3.2 Objetivos**

Los objetivos del Programa de Motivación, se describen a continuación:

#### **3.2.1 General**

- Contribuir a elevar el nivel de motivación laboral del personal de los Centros de Salud del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, departamento de Jutiapa.

#### **3.2.2 Específicos**

- Proponer estrategias que generen equilibrio motivacional, a través de otorgar recompensas y castigos con equidad.
- Promover una planeación estratégica corporativa, que impulse a todo el personal a trabajar con intereses comunes.
- Estimular el reconocimiento de logros, esfuerzos y cooperación, de manera individual y por servicio (Centro de Salud).
- Impulsar el otorgamiento de detalles significativos que refuercen la pertenencia a la Institución.
- Proponer políticas de acción que incidan en la motivación laboral.
- Sugerir un modelo de evaluación.

### **3.3 Límites y alcances**

El presente programa de motivación laboral se realizó con el propósito que sea aplicado en el personal que labora en los Centro de Salud del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social del departamento de Jutiapa.

### **3.4 Gestión inicial**

Se presentará el Programa de Motivación Laboral, al Director, Gerente Administrativo Financiero y Responsable de Recursos Humanos de la Dirección de Área de Salud de Jutiapa, por ser la entidad que administra los Centros de Salud en el departamento. Posteriormente se nombrará un “facilitador” y un “asistente” por Distrito, que serán las personas encargadas de organizar y ejecutar todas las actividades, para dichos nombramientos se propone que el facilitador sea quien ocupe el puesto de Secretaría y en el caso del asistente la persona que tenga a cargo el Departamento de Promoción, debido a que ambos puestos ya existen, lo que evitará una nueva inversión.

### **3.5 Metodología**

La Unidad de Recursos Humanos de la Dirección de Área de Salud, será responsable del programa de motivación, quien coordinará con un “facilitador” y un “asistente” nombrados en cada Centro de Salud, a los cuales capacitará sobre el uso y ejecución del programa motivacional, además les asignará la responsabilidad de desarrollar las diferentes fases y realizar las actividades establecidas.

### **3.6 Descripción del programa**

El programa de motivación del personal, es de reconocimiento social, debido a que por tratarse de una entidad pública es más factible otorgar recompensas extra monetarias, por tanto se desarrollará a través de una serie de cinco fases las cuales poseen descripción de objetivo específico, actividades, desarrollo y contenido, posteriormente se encuentra el detalle de costos, como será financiado, organización cronológica de las actividades y otras consideraciones.

### 3.6.1 Fase 1 – Equilibrio motivacional

En esta fase inicial se pretende crear conciencia de que los colaboradores pueden recibir recompensas o castigos, según la actitud que manifiesten en el desarrollo laboral, lo que motivará a que actúen a manera de recibir únicamente recompensas.

#### a. Objetivo específico

Proponer estrategias que generen equilibrio motivacional, a través de otorgar recompensas y castigos con equidad.

#### b. Actividades

Las actividades a desarrollarse para la realización de la fase 1, se describen en la siguiente tabla:

**Tabla 14**  
**Actividades fase 1**

No.	Actividad	Responsable	Duración	Recursos Materiales
01	Capacitación de facilitadores y asistentes.	Unidad de Recursos Humanos	3 horas.	Trifoliar informativo. (Ver anexos 8 y 9)

**Fuente:** elaboración propia.

#### c. Desarrollo

A través de una capacitación se presentará a los facilitadores y asistentes el Programa de Motivación con las diferentes fases, así también se reforzará el conocimiento sobre el régimen disciplinario y régimen de despido, con la intención modificar el comportamiento de los colaboradores e interesarlos en recibir recompensas y no castigos.

#### **d. Contenido**

- Programa de motivación y sus fases.
- Recompensas que pueden recibir en la ejecución de los subprogramas en la fase tres de este programa.
- Procedimiento para recibir recompensas según el programa motivacional.
- Régimen disciplinario y régimen de despido de la Ley de Servicio Civil.
- Procedimiento para aplicar el régimen disciplinario y régimen de despido según el Reglamento de la Ley de Servicio Civil.

#### **3.6.2 Fase 2 - Planeación estratégica corporativa**

El éxito de toda organización se debe a la unificación de esfuerzos, a través de influir en el colaborador para que persiga las metas y objetivos organizacionales, debido a que a través de esto se facilita el logro. Por tanto en esta fase se pretende que la Institución adopte una Planeación Estratégica Corporativa para todos los Centros de Salud, debido a que la finalidad de estos es la misma, lo que proporcionará unidad de dirección, para esto la Planeación Estratégica idónea es la establecida a nivel de Ministerio, ya que cuenta con las características necesarias y es coherente con todos los niveles de servicios, por tanto se empleará en la presente fase.

##### **a. Objetivo Específico**

Promover una planeación estratégica corporativa, que impulse a todo el personal a trabajar con intereses comunes.

##### **b. Actividades**

Las actividades a desarrollarse para la realización de la fase 2, se describen en la siguiente tabla:

**Tabla 15**  
**Actividades fase 2**

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos Materiales</b>
01	Capacitación a Directores de Centros de Salud, facilitador y asistente.	Unidad de recursos humanos.	3 horas	Trifoliar informativo. (Ver anexos 10 y 11)
02	Entrega de material para visibilización de planeación estratégica Institucional.	Unidad de recursos humanos.	1 hora	Material impreso con la planeación estratégica Institucional para visibilizarla. (Ver anexo del 12 al 16)

**Fuente:** elaboración propia.

**c. Desarrollo**

Los Centros de Salud del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, deberán adoptar como propia la Planificación Estratégica establecida a nivel Ministerial, la cual cuenta con: misión, visión, principios y valores, objetivos y políticas, estos aspectos serán impresos con un tamaño y fuente de letra apropiado, con el fin que sea colocado en las instalaciones de cada servicio, de preferencia en un lugar al que usuarios y colaboradores tengan acceso, para este caso se propone la sala de espera o recepción, ya que es mayor la afluencia de personas en estos lugares, lo que facilitará la socialización, pues estará visible para que sea apreciado y del conocimiento de todos.

**d. Contenido**

Planeación Estratégica Institucional

- Misión
- Visión

- Principios y valores
- Objetivo
- Políticas

### **3.6.3 Fase 3 – Aplicación de sub programas de motivación**

En esta fase se aplicaran dos sub programas, el primero consiste en reconocimiento y el segundo en manifestaciones de aprecio, ambos son programas que proporcionan recompensas extramonetarias, lo que influirá positivamente en el comportamiento del colaborador.

#### **3.6.3.1 Sub programa 1 - Reconocimientos**

En la motivación el reconocimiento es crucial, debido a que a través de él, la Institución manifiesta el interés en la efectividad del colaborador, por tanto al no ser objeto únicamente de castigos, sino que también de reconocimiento, el personal dirige su actuar a la obtención de recompensas que ayudan simultáneamente a mejorar el clima laboral y la efectividad del recurso humano.

##### **a. Objetivo específico**

Estimular el reconocimiento de logros, esfuerzos y cooperación, de manera individual y por servicio (Centro de Salud).

##### **b. Actividades**

Las actividades a realizarse en el sub programa 1, se describen en la siguiente tabla:

**Tabla 16**  
**Actividades sub programa 1**

No.	Actividad	Responsable	Duración	Recursos Materiales
01	Reconocimiento semanal	Facilitador y asistente	30 minutos	Tarjetas de reconocimiento. Vale de día libre. (Ver anexos 17 y 18)
02	Reconocimiento mensual	Facilitador y asistente	1 hora	Diploma (Ver anexo 19)
03	Reconocimiento anual	Unidad de recursos humanos	2 horas	Diploma. Plaqueta. Pin. (Ver anexos 19, 20 y 21)

**Fuente:** elaboración propia.

**c. Desarrollo**

El desarrollo de las actividades se realizará según el plan de acción para otorgar reconocimientos, el cual se describe a continuación:

**Tabla 17**  
**Plan de acción para otorgar reconocimientos**

<b>Tiempo</b>	<b>Razón</b>	<b>Reconocimiento</b>	<b>Desarrollo de actividad</b>	<b>Responsable</b>
Anual	Salubrista de Oro	Plaqueta, Diploma y Pin	Se nomina a quien haya sido electo el mayor número de veces como Colaborador del mes, únicamente un colaborador por Centro de Salud, de los cuales la Comisión Evaluadora a través de los instrumentos propuestos, seleccionará a tres, que destaquen en logros, responsabilidad, esfuerzos y cooperación, quienes recibirán el reconocimiento en la primera reunión de Consejo Técnico a nivel de Área de Salud.	Unidad de Recursos Humanos.
Anual	Mejor Centro de Salud	Plaqueta	Con base al desempeño, según el instrumento propuesto la Comisión Evaluadora seleccionará a los primeros tres Mejores Centros de Salud, se entregarán los reconocimientos en la primera reunión de Consejo Técnico a nivel de Área de Salud.	Unidad de Recurso Humanos
Anual	Mejor Director de Centro de Salud	Plaqueta, Diploma y Pin	Con base al instrumento propuesto, la Comisión Evaluadora seleccionará a los primeros tres Mejores Directores, quienes recibirán el reconocimiento en la primera reunión de Consejo Técnico a nivel de Área de Salud.	Unidad de Recursos Humanos

Mensual	Colaborador del Mes	Diploma	El facilitador debe seleccionar al Colaborador del Mes, al elegir a quien haya obtenido el mayor número tarjetas por acciones destacadas durante el mes.	Facilitador
Todo el año	Por acciones destacadas	Tarjeta de reconocimiento  (Quién acumule cinco tarjetas, podrá cambiarlas por un vale de un día libre).	Cualquier acción que algún colaborador independientemente del rango que ocupe, podrá manifestar al facilitador, o este observar directamente, que alguien del personal amerita ser acreedor de una tarjeta de reconocimiento por realizar una acción destacada, en la cual se establezca la razón, está se entregará el día viernes de cada semana, en reunión de colaboradores.	Facilitador y asistente.
Todo el año	Mural de reconocimientos		Se visibilizarán los reconocimientos a través de un mural, donde se exponga cada entrega y fotografía del colaborador del mes.	Asistente

**Fuente:** elaboración propia.

El otorgamiento de tarjetas de reconocimiento, se realizará los viernes de cada semana, para ello cualquier colaborador independientemente del rango que ocupe, podrá manifestar al facilitador, o este observar directamente, que alguien del personal amerita ser acreedor por realizar una acción destacada, según la siguiente tabla:

**Tabla 18**  
**Acciones destacadas**

No.	Acción destacada	Definición
1	Puntualidad	Se presenta previo a la hora de inicio de labores, cumple totalmente con el horario de la trabajo y respeta la hora de almuerzo.
2	Buena actitud	Manifiesta positivamente en el desarrollo de funciones. Atiende amablemente a los usuarios Acata órdenes del jefe inmediato sin reclamo alguno. Actúa con optimismo y calma en situaciones adversas.
3	Resultados	Destaca en resultados.
4	Práctica de valores	Manifiesta responsabilidad en la entrega del trabajo. Practica la ética en la ejecución de funciones. Hace buen uso de los recursos. Recicla o reutiliza. Es solidario. Demuestra integridad.
5	Logros	Culmina una tarea antes del tiempo establecido. Resuelve un inconveniente de manera eficaz. Ejecuta una actividad correctamente.
6	Esfuerzos	Manifiesta iniciativa. Practica el emprendimiento y la creatividad en las funciones que desempeña.
7	Cooperación	Participa en actividades interinstitucionales. Apoya a compañeros.
8	Trabajo extra	Dedica tiempo extra de la jornada, a la realización de actividades de trabajo.

**Fuente:** elaboración propia.

En cuanto a los demás reconocimientos, se conformará una “Comisión evaluadora”, la cual estará integrada por el Director, Gerente Administrativo Financiero y Responsable de Recursos Humanos de la Dirección de Área de Salud de Jutiapa, quienes considerarán las 19 opciones, de las cuales seleccionarán únicamente tres, ya que se contará con primer, segundo y tercer lugar en las siguientes categorías:

- Salubrista de oro
- Mejor Centro de Salud
- Mejor Director de Centro de Salud

Para ello en la primera categoría, los nominados, serán aquellos que hayan sido electos el mayor número de veces como “Colaborador del mes”, uno por cada Centro de Salud, estos deberán llenar el formulario (Ver anexo 22 y 23), debido a que conforme a este y al expediente de registro de personal, la comisión evaluadora según la tabla de ponderación (Ver anexo 24), seleccionará los primeros tres lugares. De igual manera en la tercera categoría, con la salvedad que estos no serán nominados ya que participarán todos los Directores de Centros de Salud a nivel departamental (Ver anexos 25, 26 y 27).

En cuanto a la segunda categoría, la comisión evaluadora conforme al instrumento propuesto (Ver anexos 28, 29 y 30), ponderará cada aspecto, para seleccionar a los primeros tres lugares, que serán los acreedores del reconocimiento de “Mejor Centro de Salud” en primer, segundo y tercer lugar. La comisión consensará los resultados y los dará a conocer públicamente un mes antes de la premiación, debido a que la misma será en la primera reunión de Consejo Técnico de Área de Salud, en el mes de enero de cada año fiscal.

### 3.6.3.2 Sub programa 2 – Manifestaciones de aprecio

El colaborador espera sentir que el servicio es valorado, no únicamente por lo que puede hacer, sino que por la calidad de persona que es, por tanto la Institución debe manifestar que está al pendiente y lo considera parte importante, por esto al proporcionar detalles significativos en día extraordinarios, aumentará la autoestima, pertenencia y reconocimiento, esto influirá de manera positiva en el estado motivacional del personal.

#### a. Objetivo específico

Impulsar el otorgamiento de detalles significativos que refuercen la pertenencia a la Institución.

#### b. Actividades

Las actividades a realizarse en el sub programa 2, se describen en la siguiente tabla:

**Tabla 19**  
**Actividades sub programa 2**

No.	Actividad	Responsable	Duración	Recursos Materiales
01	Entrega de tarjetas y/o artículos promocionales.	Facilitador y asistente	30 minutos	Tarjetas de felicitaciones, agradecimientos, condolencias y/o ánimo. (Ver anexos del 31 al 45) Artículos o promocionales.

**Fuente:** elaboración propia.

### **c. Desarrollo**

Se entregará a los colaboradores tarjetas y/o obsequios, los cuales podrán ser adquiridos con caja chica u otros que la Institución posea de índole promocional, estos pueden ser: lapiceros, lapiceras, tasas, llaveros, pachones, playeras, gorras, sombrillas, entre otros, para esto, el facilitador deberá otorgar una tarjeta de felicitaciones con un artículo promocional que esté disponible, en los casos siguientes:

- Cumpleaños
- Matrimonio
- Día de la madre (10 de mayo)
- Día del padre (17 de junio)
- Día del salubrista (Primer viernes de septiembre)
- Nacimiento de hijo
- Graduación
- Aprobación de actividades extraordinarias universitarias (privados, prácticas y otros).

Así también el facilitador entregará tarjetas de agradecimiento por el servicio que prestan en los casos siguientes:

- Ascenso
- Traslado
- Jubilación
- Fiestas decembrinas

Las manifestaciones de aprecio no se deben entregar únicamente en los momentos de felicidad, por tanto en los momentos difíciles es donde la Institución debe apoyar al colaborador, para ello se enviará a través del

facilitador, tarjetas de condolencias y/o ánimo, según sea el caso, entre los cuales se contemplan:

- Fallecimientos
- Enfermedad
- Crisis y percances

### **3.6.4 Fase 4 – Implementación de políticas motivacionales**

La motivación abarca diversos factores de la administración, ya que es un proceso psicológico básico, pero administrativamente es complejo, por tanto para que todos los factores sean propicios e incidan en la motivación laboral de los colaboradores, es necesario aplicar políticas, las cuales deberán ejecutarse según lo descrito en cada una de ellas, las cuales fueron creadas de acuerdo a las deficiencias encontradas en la investigación, esto indica que a pesar que la mayoría están normadas, no se cumplen de la manera correspondiente.

#### **a. Objetivo específico**

Proponer políticas de acción que incidan en la motivación laboral.

#### **3.6.4.1 Políticas**

En esta fase del programa de motivación, se proponen políticas de acción que incidan en la motivación laboral del personal, cada una posee acción, descripción y razón, para ampliar el conocimiento de cada una de ellas respectivamente.

#### **a. Política 1: Portación y uso de distintivos institucionales**

- **Acción:** Promover el uso y portación de distintivos institucionales, para mejorar la visibilidad y pertenencia de los colaboradores.
- **Descripción:** Incentivar el uso y portación de distintivos institucionales (gafete y uniforme), según sean otorgados por la Institución. El MSPAS adquirió la obligación de proporcionar uniformes de acuerdo a las

necesidades del personal, según el artículo 46 del Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo.

- **Razón:** Los distintivos institucionales refuerzan la pertenencia del colaborador con la institución, al utilizarlos el colaborador sentirá el aprecio y pertenencia al equipo de trabajo de la Institución.

**b. Política 2: Higiene y seguridad laboral**

- **Acción:** Aplicar la normativa referente a higiene y seguridad laboral.
- **Descripción:** El artículo 197 del Código de trabajo, dicta que todo empleador tiene la obligación de adoptar las medidas necesarias para procurar proteger la vida, garantizar la seguridad y la salud de los colaboradores. Dichas medidas son: la inspección y mantenimiento de maquinaria y equipo, limpieza de lugar de trabajo, colocar extinguidores, proveer ropa y equipo de protección, colocar y mantener resguardos y protecciones a las máquinas y a las instalaciones, advertir al trabajador de los peligros que para su salud e integridad, realizar capacitación sobre higiene y seguridad en el trabajo, cuidar la disponibilidad de servicios sanitarios, mantener higiene en instalaciones para alimentación y dispensadores de agua, así también disponer de un botiquín con los elementos necesarios para proporcionar primeros auxilios. Además en el artículo 42 Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, el MSPAS adquirió la obligación de: implementar mensualmente un botiquín, para enfermedades leves y primeros auxilios, y realizar un estudio para adquirir un seguro de vida aplicable para todos los colaboradores. Además de esto, también es necesario que se de mantenimiento a los edificios de forma oportuna y se resguarde la seguridad del colaborador a través de seguridad interna.
- **Razón:** El higiene y seguridad laboral, es un aspecto prioritario referente a las instalaciones y requerimientos mínimos para resguardar la integridad y

salud de los colaboradores, al cuidar estos aspectos, el personal sentirá protección por tanto se reducirá el estado de tensión referente a las necesidades de seguridad.

**c. Política 3: Cafetería / Comedor**

- **Acción:** Establecer un lugar de libre acceso para los colaboradores, en el cual puedan ingerir y preparar alimentos.
- **Descripción:** Asignar un lugar al que todos los colaboradores tengan acceso, para resguardar, preparar y/o ingerir alimentos.
- **Razón:** El proporcionar un ambiente para que los colaboradores resguarden e ingieran alimentos, refuerza las relaciones entre ellos, además existe la oportunidad de suplir la necesidad de alimentación, lo que evitará que los colaboradores se ausenten de sus áreas de trabajo por un tiempo prolongado.

**d. Política 4: Mobiliario y equipo**

- **Acción:** Fijar en las bases de licitaciones referentes a mobiliario y equipo, las características, calidad, precio, tiempo y demás condiciones.
- **Descripción:** La Ley de Contrataciones del Estado, en su artículo 28 Criterios de calificación de oferta, dicta que para adquirir bienes se debe establecer características, por tanto al especificarlas detalladamente, se comprará mobiliario y equipo que beneficie la salud del colaborador y facilite sus funciones, a través de la tecnología, ergonomía y calidad.
- **Razón:** La ergonomía aporta a la homeostasis, por tanto adquirir mobiliario y equipo que facilite la comodidad del colaborador al desarrollar sus funciones, beneficiará la salud de este y por tanto sentirá que la Institución se preocupa en el bienestar del personal.

**e. Política 5: Ascenso de cargos**

- **Acción:** Implementar políticas de asignación y ascensos de cargos.
- **Descripción:** Al momento de asignar o ascender a un colaborador de cargo, se deberá considerar lo establecido en el artículo 57 de la Ley de Servicio Civil y en el artículo 21 del Reglamento de dicha Ley, al intervenir en el proceso se deberá actuar con imparcialidad, equidad y justicia, para ello además se tomará en cuenta la carrera administrativa, que es una metodología empleada en el sector público para generar estabilidad e igualdad de oportunidades en ascensos.
- **Razón:** Al practicar las políticas establecidas, los colaboradores tendrán una percepción que la asignación y ascenso de cargos se da de manera imparcial, equitativa y justa, por lo que existirá contingencia del desempeño, y si a esto se le añade la carrera administrativa, el recurso humano tendrá la oportunidad de desarrollarse laboralmente dentro de la Institución, por tanto se evitará la fuga de talentos y se reducirá la rotación del personal.

**f. Política 6: Desarrollo académico**

- **Acción:** Promover el desarrollo académico del personal.
- **Descripción:** En la Ley de Servicio Civil en el artículo 61, Derechos de los servidores públicos, inciso 4, se establece las licencias, las cuales según el reglamento de dicha Ley, en el artículo 62, comprende las licencias por estudios, las cuales puede ser por un máximo de 8 horas a la semana, para estudios universitarios en la realización de prácticas supervisadas, clínicas, laboratorios o cualquier actividad académica extraordinaria, entre las cuales también se podrán considerar evaluaciones privadas y elaboración de trabajos de graduación.
- **Razón:** A través de la ejecución y otorgamiento del derecho antes descrito, los colaboradores, tendrán la percepción que la Institución, está interesada

en el desarrollo académico del personal, lo que colaborará a que observen un ambiente de superación y promoción académica, esto aportará a que exista personal profesional y atraerá nuevos talentos.

**g. Política 7: Inducción**

- **Acción:** Proporcionar una inducción regulada.
- **Descripción:** El Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Salud y Asistencia Social, en el artículo 90, responsabiliza que en el caso de las Direcciones de Área de Salud, la Unidad de Recursos Humanos, tiene la función de brindar inducción al personal de primer ingreso en los diferentes servicios (Centros de Salud y Puestos de Salud), para ello deberá coordinar con el Departamento de Administración de Recursos Humanos en Salud, ya que en el artículo 47, inciso a) de dicho Reglamento, es el responsable de diseñar e implementar métodos, instrumentos y normas, en la gestión del talento humano, que abarca la inducción.
- **Razón:** Proveer una inducción regulada, garantizará que el colaborador posea los conocimientos básicos referente a la Institución y para desarrollar el puesto que le fue asignado, lo que beneficiará para familiarizarse con la Institución, directivos, funciones, organización, planeación estratégica, cuál es el comportamiento tolerado, entre otros, lo que generará sentimiento de pertenencia y utilidad.

**h. Política 8: Participación**

- **Acción:** Impulsar la participación del personal en actividades extraordinarias.
- **Descripción:** En el Artículo 23 del Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo del MSPAS, se establece que el personal que participe en actividades extraordinarias a la jornada laboral, se les repondrá el tiempo,

por lo que se deben considerar también como tal, las horas extra laboradas.

- **Razón:** Aplicar este artículo provocará que los colaboradores trabajen en actividades extraordinarias sin renuencia, ya que tendrán la certeza que dicha inversión de tiempo será repuesta cuando les convenga.

**i. Política 9: Evaluación del desempeño**

- **Acción:** Administrar el seguimiento de la evaluación del desempeño
- **Descripción:** Como lo describe el artículo 44 del Reglamento de Ley de Servicio Civil, la evaluación del desempeño tiene efectos correctivos y motivacionales, por tanto servirá de sustento para ascensos, capacitación y adiestramiento, incrementos salariales, traslados y permutas, pero también se sugiere que sea considerada para aplicar el régimen disciplinario y de despido.
- **Razón:** Aplicar este tipo de acciones fundamentadas en la evaluación del desempeño, tendrá impacto en los colaboradores, debido a que considerarán que el desempeño es valorado y pondrán más esmero en la ejecución del trabajo, para no ser acreedores de medidas correctivas.

**3.6.5 Fase 5 – Evaluación**

Para conocer los cambios en el comportamiento del personal, generados por la aplicación del programa de motivación, es necesario evaluar, esto se realizará a través de autoevaluación y coevaluación, debido a que estas tipologías son incluyentes y generan datos objetivos, ya que la evaluación del desempeño es realizada por la autoridad inmediata, lo que evita la valoración de aspectos importantes, que son apreciados por cada individuo y colaboradores del mismo rango.

**a. Objetivo específico**

Sugerir un modelo de evaluación.

**b. Actividades**

Las actividades a realizarse en la fase 5, se describen en la siguiente tabla:

**Tabla 20**  
**Actividades fase 5**

No.	Actividad	Responsable	Duración	Recursos Materiales
01	Autoevaluación y coevaluación anual	Unidad de recursos humanos, facilitador y asistente.	1 día.	Instrumento de autoevaluación y coevaluación. (Ver anexos 46 y 47).
02	Tabular resultados	Unidad de recursos humanos.	2 días.	Instrumento de vaciado de datos de manera electrónica. (Ver anexo 48).

**Fuente:** elaboración propia.

**c. Desarrollo**

En el mes de noviembre de cada año se realizará la autoevaluación y coevaluación, la cual consiste en que a través de un instrumento el colaborador calificará diversos aspectos motivacionales propios y de dos compañeros de trabajo del mismo rango, para ello la Unidad de Recursos Humanos deberá contar con listados categorizados por puestos, según el número de orden, la primera persona evaluará a los dos siguientes y así sucesivamente, hasta culminar de manera circular, lo que generará porcentajes que serán tabulados para conocer el estado y nivel motivacional del recurso humano, esto servirá como fundamento para la toma de decisiones.

### 3.7 Costos del programa

Los costos del programa se desglosan según cada fase, en la siguiente tabla:

**Tabla 21**  
**Costos del programa**

<b>Fase 1 – Reconocimiento recompensa</b>		
<b>Actividad:</b> Capacitación de facilitadores y asistentes (40 personas).		
<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
1	Impresión de 50 trifoliales informativos, con valor unitario de 50 centavos de quetzal.	Q. 25.00
2	Capacitación para 40 personas, con refacción a costo de 25 quetzales cada una.	Q. 1,000.00
<b>Total Fase 1</b>		<b>Q. 1,025.00</b>
<b>Fase 2- Planeación estratégica corporativa</b>		
<b>Actividad:</b> Capacitación a Directores de Centros de Salud, facilitador y asistente (60 personas).		
<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
1	Impresión de 500 trifoliales informativos, con valor unitario de 50 centavos de quetzal.	Q. 250.00
2	Capacitación para 60 personas, con refacción a costo de 25 quetzales cada una.	Q. 1,500.00
<b>Sub total Actividad.</b>		<b>Q. 1,750.00</b>
<b>Actividad:</b> Entrega de material para visibilización de planeación.		
<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
1	Impresión de 57 vinílicas tamaño 50 cm de alto por 60cms de ancho, con valor unitario de 35 quetzales	Q. 1,995.00
2	Impresión de 38 vinílicas tamaño 100 cm de alto por 60 cm de ancho, con valor unitario de 70 quetzales.	Q. 2,660.00
<b>Sub total actividad</b>		<b>Q. 4,655.00</b>
<b>Total fase 2</b>		<b>Q. 6,405.00</b>

<b>Fase 3 – Aplicación de sub programas de motivación</b>		
<b>Subprograma 1 - Reconocimientos</b>		
<b>Actividades:</b> Reconocimiento semanal, mensual y anual.		
<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
1	3 Plaquetas con valor de 50 quetzales cada una.	Q. 150.00
2	2 Diplomas de imprenta, con valor de cinco quetzales cada uno.	Q. 10.00
3	2 Pines con el logo del MSPAS, con valor de 25 quetzales cada uno.	Q. 50.00
4	228 Diplomas de empleado del mes, con valor de dos quetzales cada uno.	Q. 456.00
5	4,000 Tarjetas de reconocimiento, con valor de 62 quetzales con 50 centavos cada mil.	Q. 250.00
6	400 Vale por un día libre, con valor de seis quetzales con 25 centavos cada ciento.	Q. 25.00
	<b>Sub total subprograma 1</b>	<b>Q. 941.00</b>
<b>Subprograma 2- Felicitaciones y comparecencias.</b>		
<b>Actividad:</b> Entrega de tarjetas y/o artículos promocionales.		
<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
1	19 resmas de hojas lino tamaño carta, con precio unitario de 350 quetzales. Cada resma contiene 500 hojas.	Q. 6,650.00
2	95 cientos de sobres carta blancos de 80 gr tamaño carta, medidas 12.4 cm X 15.4 cm, (Q. 20.00 cada ciento).	Q. 1,900.00
3	1 Combo de artículos promocionales de 500 lapiceros (Q.4.00 c/u), 50 tazas (Q.15.00 c/u), 50 pachones (Q. 15.00 c/u), 50 lapiceras (Q. 10.00 c/u), 100 llaveros (Q.10.00 c/u), 200 playeras (Q. 25.00 c/u), 100 gorras (Q. 30.00 c/u) y 50 sombrillas (Q. 40.00 c/u).	Q. 15,000.00
	<b>Su total subprograma 2</b>	<b>Q. 23,550.00</b>
	<b>Total fase 3</b>	<b>Q. 24,491.00</b>

<b>Fase 5 – Evaluación</b>		
<b>Actividades:</b> Autoevaluación y coevaluación anual.		
<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
1	Impresión de 1,819 instrumentos de evaluación y coevaluación, con valor unitario de 50 centavos de quetzal.	Q. 909.50
	<b>Total Fase 5</b>	<b>Q. 909.50</b>
	<b>Costo total del Programa</b>	<b>Q. 32,830.50</b>

**Fuente:** elaboración propia.

### **3.8 Financiamiento del programa**

El financiamiento del programa saldrá de los fondos asignados a la Dirección de Área de Salud de Jutiapa, a través de fondo rotativo o caja chica. Además se manifiesta que la fase cuatro no requiere de financiamiento debido a que la mayoría de políticas están normadas, por tanto se contemplan en el presupuesto de funcionamiento o simplemente no requieren inversión.

El material será entregado a los responsables respectivamente, para que ejecuten las acciones correspondientes. El costo total del programa es de treinta y dos mil ochocientos treinta quetzales con cincuenta centavos (Q. 32,830.50), por tanto al considerar la población de colaboradores según la investigación que fue un total de 383 pertenecientes a cuatro Centros de Salud, se extrajo el porcentaje y se multiplico por los diecinueve servicios, para arrojar una población proyectada de 1,819, que es aproximadamente el total de colaboradores, este dato dividido en el costo total del programa, indica que habrá una inversión per cápita de dieciocho quetzales con cinco centavos (Q. 18.05).

### 3.9 Cronograma de actividades

El siguiente programa comprende a grandes rasgos la ejecución del programa de motivación.

**Tabla 22**  
**Cronograma de actividades**

No.	Actividad	Julio				Agosto				Sep.					Oct.				Nov.				Diciembre				
		2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5
1	Presentación del programa a autoridades de la Dependencia.	■	■																								
2	Capacitación primera fase.			■																							
3	Capacitación segunda fase.				■																						
4	Ejecución de la fase 3 y 4.					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5	Realización de la fase 5, Evaluación																		■	■	■	■					
6	Toma de decisiones según los resultados obtenidos.																						■	■	■	■	■

**Fuente:** elaboración propia.

### **3.10 Otras consideraciones**

- La presente propuesta contiene únicamente modelos, los cuales pueden ser mejorados con la creatividad de los facilitadores.
- En la situación de empate en la cantidad de tarjetas para la premiación del colaborador del mes, se seleccionará a través de una votación por papелitos, en la que participe todo el personal, dicha actividad estará a cargo del facilitador.
- Los instrumentos podrán ajustarse a las necesidades que se presenten en la ejecución.
- En el caso que sea necesaria la retroalimentación o modificaciones del programa de motivación, será responsabilidad de la Unidad de Recursos Humanos.
- Las situaciones imprevistas serán solventadas por la Unidad de Recursos Humanos, quien tomará la decisión del caso según lo conveniente, previa coordinación con el Director y Gerente Administrativo Financiero.

## CONCLUSIONES

1. La Institución busca satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad de los colaboradores, a través de mitigarlas, al proveer el dinero necesario para subsistir, administrar de manera adecuada aspectos imprescindibles como: calor, respiración, abrigo y sueño; así mismo, de manera deficiente: protección, alimentación, homeostasis y seguridad, por tanto al considerar los supuestos básicos que subyacen en la jerarquía de las necesidades de Maslow, se determina que el personal de los Centros de Salud del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, del departamento de Jutiapa, se encuentra en el nivel de supervivencia según los niveles de motivación propuestos por Richard Barrett.
2. En la Institución se promueve la pertenencia, a través de otorgar gafete y en algunos casos el uniforme como distintivos institucionales; así también la aceptación y el trabajo en equipo, por medio de realizar actividades organizativas o formativas, estas generan buena actitud del personal con excelentes relaciones de trabajo, lo que indica que la única deficiencia en este nivel es el uniforme, debido a que al no otorgarlo de manera general, afecta la relación del colaborador con la organización, ya que el personal puede sentirse ajeno a la misma o con sentimiento de exclusión ante el equipo de trabajo.
3. Las políticas utilizadas para cubrir las necesidades de poder y estima de los colaboradores, son: desarrollo de actividades recreativas, formativas, reconocimiento de logros de manera esporádica, involucramiento en la toma de decisiones, realización de evaluación del desempeño y registros del cumplimiento de responsabilidad. Pero dichas necesidades no se satisfacen totalmente debido a que la Institución descuida varios aspectos

entre ellos: la aplicación de políticas para asignar o ascender de cargo, el interés en la competitividad y adquisición de capacidades del personal, el seguimiento de la evaluación del desempeño, y por último los reconocimientos formales y estandarizados a través de la contingencia del desempeño.

4. Las estrategias utilizadas para motivar al personal a mejorar el entorno, que permitan lograr el nivel de transformación, son: la participación en proyectos o actividades extraordinarias tanto recreativas como formativas, y capacitaciones mensuales, pero dichas estrategias no cumplen con su objetivo, debido a que se identificó insatisfacción laboral, que se debe a deficiencias en varios aspectos, de los cuales este nivel abarca: la falta de coevaluación (evaluación entre colaboradores) e inducción regulada al ingresar nuevos colaboradores.
5. Según el nivel de cohesión interna, los colaboradores participan en la Institución, a través de trabajar extra de ser necesario, gestionar al carecer de algo, alcanzar metas con cierta dificultad, apoyar en funciones ajenas, laborar con buena actitud y tomar decisiones por medio de la gerencia participativa o participación representativa, este nivel implica un propósito que impulse al colaborador a trabajar efectivamente, el cual se determinó que eran factores económicos y la jubilación, aspectos que motivan, a pesar que no se remunere el tiempo extra y exista desequilibrio motivacional, ya que se documentan faltas en el desempeño pero no se reconoce cuando este es bueno.
6. Se identificó que existen aspectos a mejorar en cuanto a las necesidades correspondientes al nivel de marcar la diferencia, debido a que algunos colaboradores no cooperan voluntariamente en actividades

interinstitucionales, además no existen programas de reconocimientos individuales ni colectivos y no se visibilizan en las instalaciones los valores institucionales, para erradicar esto e influir en que los colaboradores alcancen este nivel, se diseñó un programa de motivación con base a reconocimientos.

7. Los colaboradores se sienten identificados con la misión y visión institucional a pesar de que cada dependencia posee las propias, y en algunos servicios no están visibles o accesibles; además tienen interés en la atención al usuario y factores económicos particulares, estos aspectos influyen en el nivel de servicio, por tanto, con el fin de valorar la modificación de conducta, se proponen herramientas de evaluación para monitorear el programa de motivación y conocer si el personal alcanza dicho nivel.

## RECOMENDACIONES

1. La Institución por ser gubernamental, posee ciertos aspectos de las necesidades fisiológicas y de seguridad de los colaboradores, regulados por el Derecho Vigente, por tanto no se pueden modificar, tal es el de los incentivos monetarios, por ello en las demás circunstancias deficientes, la cuales conciernen a protección, alimentación, homeostasis y seguridad, se recomienda respectivamente: aplicar la normativa referente a higiene y seguridad laboral; establecer un lugar de libre acceso para los colaboradores, en el cual puedan ingerir y preparar alimentos; fijar en las bases de licitaciones referentes a mobiliario y equipo, las características y demás condiciones requeridas (precio, calidad, tiempo, etc.).
2. Promover el uso y portación de distintivos institucionales, para mejorar la visibilidad y pertenencia de los colaboradores, para ello, la Institución debe proveer el uniforme a todo el personal, según los compromisos adquiridos en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, con el fin de satisfacer las necesidades de relación.
3. Propiciar que los colaboradores satisfagan las necesidades de poder y estima, a través de: implementar las políticas para la asignación o ascenso de cargos, establecidas en la Ley de Servicio Civil y su Reglamento, además de respetar la carrera administrativa; promover el desarrollo académico del personal, a través del otorgamiento de licencias y felicitaciones oportunas; aplicar el seguimiento de la evaluación del desempeño, establecido en la Ley de Servicio Civil, así también considerarla para la toma de decisiones; finalmente, otorgar

reconocimientos formales y estandarizados a través de la contingencia del desempeño.

4. Aplicar estrategias para motivar al personal a mejorar el entorno, que permitan lograr el nivel de transformación y generar satisfacción laboral, estas consisten en proporcionar una inducción regulada, a los nuevos colaboradores; y realizar una coevaluación, para identificar y reconocer, los aspectos destacados que únicamente son apreciados entre colaboradores.
5. Para alcanzar el nivel de cohesión interna es necesario impulsar la participación de los colaboradores, a través del cumplimiento del Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, en el cual se indica que por actividades extraordinarias a la jornada laboral se repondrá el tiempo, al añadir en esto las horas extras; y así también generar equilibrio motivacional, para otorgar recompensas y castigos con equidad, por medio de informar acerca de las circunstancias que ameritarían cada una de ellas.
6. Ejecutar el programa de motivación, diseñado con base a reconocimientos y conforme a las necesidades determinadas, para reconocer los logros, esfuerzos y cooperación, de manera individual y por servicio (Centro de Salud), con el objetivo que el personal alcance el nivel de marcar la diferencia, impulsándolo a recibir recompensas extra monetarias por acciones destacadas.
7. Para que los colaboradores alcancen el nivel de servicio, es necesario promover una planeación estratégica corporativa, que impulse a todo el personal a trabajar con intereses comunes y emplear las herramientas de evaluación propuestas para el monitoreo del programa de motivación, que

ayudarán a establecer el nivel motivacional de los colaboradores y a tomar decisiones con base a los resultados.

## BIBLIOGRAFÍA

En el presente apartado se establecen las fuentes de información teórica y legal, que fundamentaron la investigación, según Normas Bibliográficas 2da. Edición de Licda. Dina Jiménez de Chang.

1. Atlantic International University (AIU), US. s.f. Motivación. (en línea). Hawái, Estados Unidos de América, Consultado el 22 de mayo de 2016. Disponible en: <http://cursos.aiu.edu/psicologia%20organizacional/pdf/tema%202.pdf>
2. Chiavenato, I. 2009. Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. Mascaró Sacristán, P. 2ª. Ed. México, McGrawHill. 524 p.
3. Conferencia Sanitaria Internacional, US. 1946. Constitución de la Organización Mundial de la Salud. Nueva York, Estados Unidos de América, 18 p.
4. Congreso de la República de Guatemala, GT. 1961. Código de Trabajo. Decreto Número 1441 de fecha 29 de abril de 1,961. Guatemala, s.p.
5. \_\_\_\_\_, GT. 1968. Ley de Servicio Civil. Decreto Número 1748 de fecha 10 de mayo de 1,968. Guatemala, s.p.
6. \_\_\_\_\_, GT. 1973. Ley de Salarios de la Administración Pública. Decreto No. 11-73 de fecha 15 de febrero de 1,973. Guatemala, s.p.
7. \_\_\_\_\_, GT. 1992. Ley de Contrataciones del Estado. Decreto Número 57-92 de fecha 05 de octubre de 1,992. Guatemala, s.p.

8. \_\_\_\_\_, GT. 1997. Código de Salud. Decreto 90-97 de fecha 02 de octubre de 1,997. Guatemala, s.p.
9. De la Mata, G. 2011. Liderazgo transformador: programa de formación a directores. (en línea). Colombia. Consultado el 21 de mayo de 2,016. Disponible en: <http://es.slideshare.net/guadalupelondon/curso-liderazgo-transformador-para-directores-de-microfinancieras>
10. Desler, G. 2009. Administración de recursos humanos. Pineda Ayala, L. E. 11a. Ed. México, Prentice Hall. 832 p.
11. Dirección de Área de Salud de Jutiapa, GT. 2015. Plan operativo anual 2016 y multianual 2016-2018. Jutiapa, Guatemala, 153 p.
12. Dirección Técnica del Presupuesto, Ministerio de Finanzas Públicas, GT. 2013. Manual de clasificaciones presupuestarias para el sector público de Guatemala, 5a. Ed. Guatemala. 302 p.
13. El Estado de Guatemala, representado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), y el Sindicato Nacional de trabajadores de Salud de Guatemala, (SNTSG), GT. 2013. Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo. Acuerdo de fecha 21 de agosto de 2,013. Guatemala, s.p.
14. Figueroa de López, S. 2012. Introducción a la salud pública. Guatemala, s.p.
15. Hellriegel, D. y Slocum, J. W. Jr. 2009. Comportamiento organizacional. Mascarí Sacristán, P. y Treviño Rosales, M. E. 12<sup>a</sup>. Ed. México, Cengage learning. 550 p.

16. Hellriegel, D., Jackson, S. E. y Slocum, J. W. Jr. 2009. Administración: un enfoque basado en competencias. Mascaró Sacristán, P. 11<sup>a</sup>. Ed. México, Cengage learning. 627 p.
17. Koontz, H. y Weihrich, H. 2007. Elementos de administración: un enfoque internacional. Gómez Mont, J. y Davila Martínez, J. 7<sup>a</sup>. Ed. México, McGraw-Hill. 465 p.
18. Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. 2012. Administración: una perspectiva global y empresarial. Herrero Díaz, M. J. y Ortiz Staines, M. 14<sup>a</sup>. Ed. México, McGrawHill. 651 p.
19. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, GT. (en línea). Guatemala. Consultado el 06 de marzo de 2017. Disponible en: [www.mspas.gob.gt](http://www.mspas.gob.gt)
20. \_\_\_\_\_, GT. (en línea). Guatemala. Consultado el 21 de mayo. 2016. Disponible en: [www.mspas.gob.gt](http://www.mspas.gob.gt)
21. \_\_\_\_\_, GT. 2016. Acuerdo Ministerial No. 261-2016 de fecha 29 de agosto de 2016. Guatemala, s.p.
22. Pelayo González, J. s.f. La motivación laboral. (en línea). España. Consultado el 21 de mayo de 2016. Disponible en: <http://docplayer.es/12094837-La-motivacion-laboral-profesor-javier-pelayo-ies-san-jose-www-javierpelayo-com.html>
23. Presidente de la República, GT. 1998. Reglamento de la Ley de Servicio Civil. Acuerdo Gubernativo No. 18-98 de fecha 15 de enero de 1,998. Guatemala, s.p.

24. \_\_\_\_\_, GT. 1999. Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Decreto No. 115-99 de fecha 24 de febrero de 1,999. Guatemala, s.p.
25. Ramírez, P. 2011?. Unidad 4: la motivación en el entorno laboral. (en línea). México. Consultado el 21 de mayo de 2016. Disponible en: [http://www.academia.edu/3752807/La motivacion en el entorno laboral](http://www.academia.edu/3752807/La_motivacion_en_el_entorno_laboral)
26. Robbins, S. P. y Judge, T. A. 2013. Comportamiento organizacional. Pineda Ayala, L. E. 15ª. Ed. México, Pearson. 712 p.
27. Sastre Castillo, M. A. y otros. 2009. Diccionario de dirección de empresas y marketing. Madrid, España, Ecobook - Editorial del Economista. 278 p.
28. Unidad de Información Pública del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, GT. 2017. Expediente UNIP-SI-446-2017 de fecha 24 de abril de 2017. Guatemala. 95 p.
29. Werther, W.B. Jr.Ph.D. y Davis, K. Ph.D. 2008. Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas. Mejía Gómez, J. 6a. Ed. México, McGrawHill. 610 p.

## ANEXOS

Para brindar sustento lógico y metodológico a la investigación, se adjuntan los presentes anexos, que abarca desde información detallada que se encuentra implícita en el documento, hasta instrumentos, herramientas y modelos para la ejecución de la propuesta.

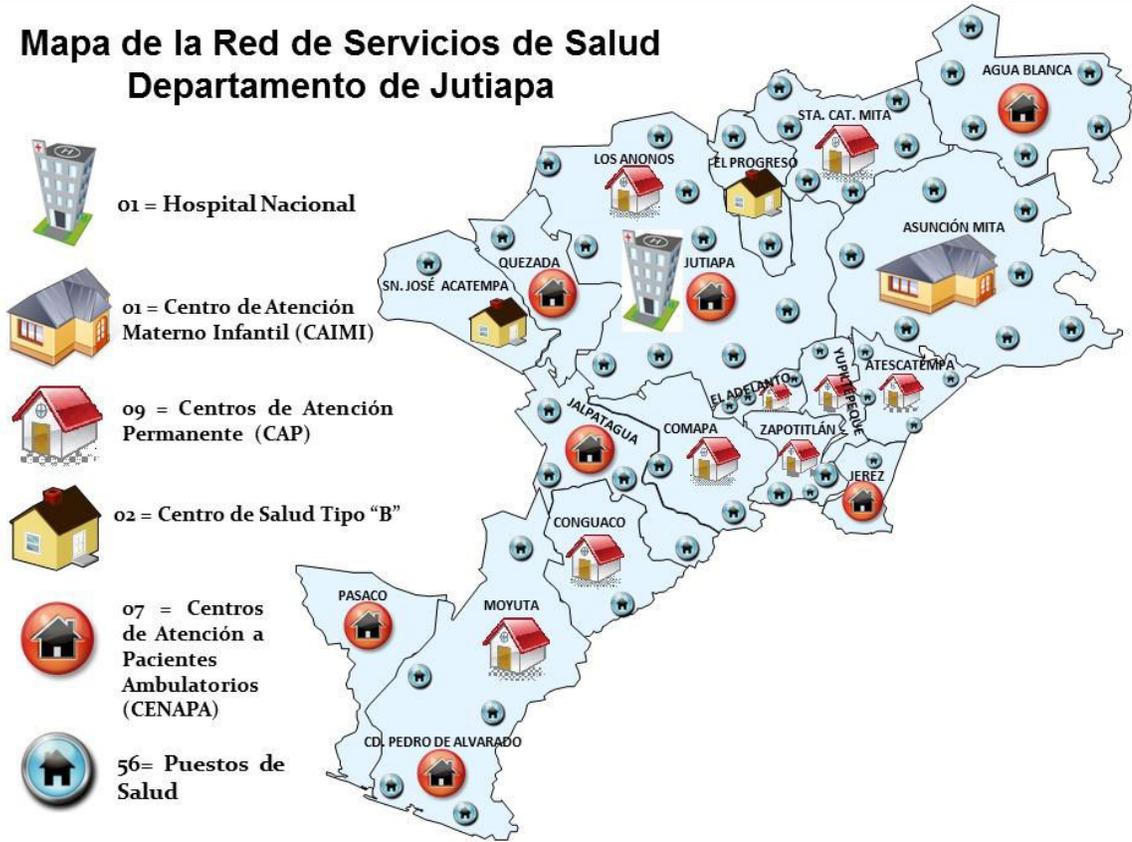
### Anexo 1 Población con acceso a Salud Pública

No. de orden	Población	Masculina		Femenina		Total	
		Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
<b>D.</b>	<b>Prestación de Servicios de Salud</b>						
1	Con Acceso a Servicios de Salud	217,708	49	226,594	51	444,302	98
	1. Ordinarios del MSPAS	144,398	49	150,292	51	294,690	65
	b. Extensión de Cobertura	48,873	49	50,868	51	99,741	22
	c. Otras Instituciones (IGSS, Sanatorios, Hospitales Privados, etc.)	24,437	49	25,434	51	49,871	11
2	Sin acceso a servicios de salud	4,443	49	4,624	51	9,067	2

**Fuente:** Dirección de Área de Salud de Jutiapa.

**Anexo 2**  
**Mapa de la red de servicios de salud del departamento de Jutiapa**

**Mapa de la Red de Servicios de Salud  
Departamento de Jutiapa**



**Fuente:** Dirección de Área de Salud de Jutiapa.

**Anexo 3**  
**Cuadro de red de servicios del Área de Salud de Jutiapa**

Distritos	Centros de Salud				Puesto de Salud	SUB TOTAL	
	CAIMI	CAP	CE NA PA	Tipo "B "		CS	PS
<b>Agua Blanca</b>			X		Cañas Tempisque Obrajuelo Santa Gertrudis La Cima Papalhuapa	1	6
<b>El Adelanto</b>		X			Chinamas Trapiche El Saron	1	3
<b>Zapotitlán</b>		X			San Antonio Papaturro Las Flores La Ceibita	1	3
<b>Asunción Mita</b>	X				Anguiatu Frontera. Asunción Grande El Tamarindo Estanzuela Cerro Blanco San Joaquín Tiucal	1	7
<b>Atescatempa</b>		X			Contepeque Horcones El Naranjo San Cristóbal Frontera	1	4
<b>Jerez</b>			X		Esmeralda Jerez	1	1
<b>Comapa</b>		X			Estanzuela Santa Barbara	1	2
<b>El Progreso</b>				X	Acequia Ovejero	1	2
<b>Jalpatagua</b>			X		Azulco San Ixthan Valle Nuevo La Unión	1	4

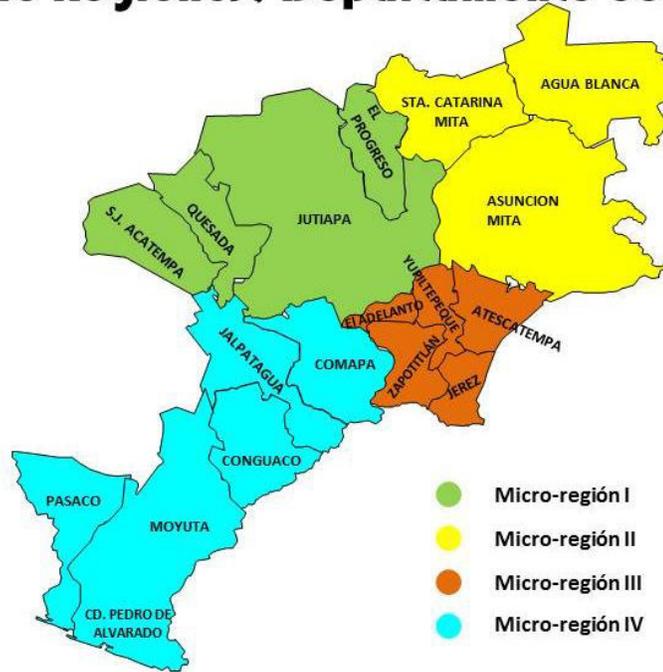
<b>Jutiapa</b>			X		Amayito Animas Lomas Canoas Matilisguate Canoas Lagunilla Potrero Grande Encino Gacho Matilisguate S.M	1	7		
<b>Anonos</b>		X			Valencia	1	1		
<b>Moyuta</b>		X			Bethania	1	1		
<b>Ciudad Pedro de Alvarado</b>			X		Garita Chapina El Paraíso Parcelamiento M. Salamar	1	4		
<b>Pasaco</b>			X			1			
<b>Conguaco</b>		X			San Pedro	1	1		
<b>Santa Catarina Mita</b>		X			Aldea Nueva Horcones Jocote Dulce La barranca El Limón Carbonera	1	6		
<b>San José Acatempa</b>				X	La Ceibita	1	1		
<b>Quesada</b>			X		Santa Gertrudis	1	1		
<b>Yupiltepeque</b>		X			El Jícaro	1	1		
<b>TOTAL DE AREA</b>				<b>Centros de Salud</b>				<b>Total CS</b>	<b>PS</b>
				<b>CAIMI</b>	<b>CAP</b>	<b>CENAPA</b>	<b>CS TIPO "B"</b>		
				1	9	7	2		

Fuente: Dirección Área de Salud de Jutiapa.

Anexo 4  
Micro-Regiones del departamento de Jutiapa (Salud Pública)

---

**Micro-Regiones. Departamento de Jutiapa**



---

**Fuente:** Dirección de Área de Salud de Jutiapa.

**Anexo 5**  
**Sectorización por Micro-Regiones y Población por Municipio**

Micro Regiones	Municipios	Población por sexo		TOTAL
		F	M	
Micro-región I	Jutiapa	73,312	70,438	<b>143,750</b>
	El Progreso	9,564	9,176	18,740
	Quesada	10,751	10,306	21,057
	San José Acatempa	7,066	6,788	13,854
Micro-región II	Asunción Mita	21,040	20,213	<b>41,253</b>
	Santa Catarina Mita	12,412	11,872	24,284
	Agua Blanca	7,452	7,159	14,611
Micro-región III	Atescatempa	8,075	7,531	15,606
	Yupiltepeque	8,660	7,399	<b>16,059</b>
	El Adelanto	2,673	2,914	5,587
	Zapotitlán	5,204	5,002	10,206
	Jerez	2,722	2,538	5,260
Micro-región IV	Comapa	14,433	13,866	28,299
	Jalpatagua	13,181	12,664	25,845
	Conguaco	10,092	9,697	19,789
	Moyuta	20,263	19,453	<b>39,716</b>
	Pasaco	4,815	4,638	9,453
<b>TOTAL</b>		<b>231,715</b>	<b>221,654</b>	<b>453,369</b>

**Fuente:** elaboración propia con base en datos de la Dirección Área de Salud de Jutiapa.

**Anexo 6**  
**Cantidad de trabajadores por Distrito de Salud seleccionado**

No.	Micro Regiones	Distrito de Salud	Cantidad de trabajadores
01	Micro-región I	Jutiapa	127
02	Micro-región II	Asunción Mita	152
03	Micro-región III	Yupiltepeque	53
04	Micro-región IV	Moyuta	51
<b>TOTAL</b>			<b>383</b>

**Fuente:** elaboración propia con base en datos de investigación.

**Anexo 7**  
**Cantidad de muestra por Distrito de Salud según porcentajes**

No.	Distrito de Salud	Cantidad de trabajadores	Porcentaje del total de la Población	Cantidad de Muestra según porcentaje de población
01	Jutiapa	127	33	63
02	Asunción Mita	152	40	77
03	Yupiltepeque	53	14	27
04	Moyuta	51	13	25
<b>TOTAL</b>		<b>383</b>	<b>100</b>	<b>192</b>

Fuente: elaboración propia.

**Anexo 8**  
**Anverso de trifoliar informativo fase 1**

los manuales o reglamentos internos de la dependencia en que preste sus servicios, siempre que se le aperciba una vez por escrito. No será necesario el apercibimiento en los casos de embriaguez cuando como consecuencia de ella, se ponga en peligro la vida o la seguridad de las personas o los bienes del Estado.

Cuando el servidor incurra en negligencia, mala conducta insubordinación, marcada disciplina, ebriedad consuetudinaria, o toxicomanía en el desempeño de sus funciones.

Cuando el servidor sufra la pena de arresto mayor o se le imponga prisión correccional por sentencia ejecutoria.

Cuando el servidor incurra en actos que impliquen cualquier otra infracción grave de esta ley y sus reglamentos, de los reglamentos internos o manuales de la dependencia en que preste sus servicios.

El reglamento hará la calificación de las faltas.

**Artículo 77. Pérdida de Derecho.** Todo despido justificado se hará sin responsabilidad para el Estado y para la autoridad nominadora y hace perder al servidor público todos los derechos que le conceden esta ley y sus reglamentos excepto los adquiridos en relación con jubilaciones,

pensiones y montepíos y los demás que expresamente se señalen.

Es entendido que siempre que el despido se funde en un hecho sancionado también por otras leyes ordinarias, queda a salvo el derecho del Estado para entablar las acciones correspondientes ante los tribunales respectivos.

**La ejecución de dichas normas se hará según lo normado en el Reglamento de la Ley de Servicio Civil, en los artículos 80 y 81.**



**Programa Motivacional**  
Fase 1

**Programa de Motivación Laboral y sus fases, recompensas de subprogramas y régimen disciplinario y de despido, Ley de Servicio Civil y su Reglamento.**

**Programa de Motivación Laboral Fase 1**



Fuente: elaboración propia.

## Anexo 9

### Reverso de trifoliar informativo fase 1

<p><b>Programa de Motivación Laboral dirigido al Personal de los Centros de Salud, del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, departamento de Jutiapa.</b></p> <p><b>Fase 1</b> La presentación del programa motivacional y con sus diferentes fases, además en la primera fase se involucra el régimen disciplinario y de despido, normado por la Ley de Servicio Civil y el procedimiento según el Reglamento de dicha Ley.</p> <p><b>Fase 2</b> Promover una planeación estratégica corporativa, que impulse a todo el personal a trabajar con intereses comunes.</p> <p><b>Fase 3</b> En esta fase se aplicaran dos sub programas, el primero consiste en reconocimiento y el segundo en manifestaciones de aprecio, ambos son programas que proporcionan recompensas extramonetarias, lo que influirá positivamente en el comportamiento del colaborador.</p> <p><b>•Subprograma 1</b> Reconocer los logros, esfuerzos y cooperación, de manera individual y por servicio (Centro de Salud).</p> <p><b>•Subprograma 2</b> Proporcionar detalles significativos que refuerzan la pertenencia a la Institución.</p> <p><b>Fase 4</b> Implementar políticas de acción que incidan en la motivación laboral.</p> <p><b>Fase 5</b> Evaluación del programa de motivación.</p>	<p><b>Régimen Disciplinario según la Ley de Servicio Civil.</b></p> <p><b>Régimen disciplinario</b></p> <p><b>Artículo 74. Sanciones.</b> Amonestación verbal, que se aplicará por faltas leves, según lo determine el reglamento de esta ley. Amonestación escrita, que se impondrá cuando el servidor haya merecido durante un mismo mes calendario, dos o más amonestaciones verbales o en los demás casos que establezca el reglamento de esta ley. Suspensión en el trabajo sin goce de sueldo hasta por un máximo de treinta días en año calendario, cuando la falta cometida sea de cierta gravedad; en esta caso, deberá oírse previamente al interesado. La suspensión del trabajo sin goce de sueldo.</p> <p><b>Régimen de despido</b></p> <p><b>Artículo 76. Despido justificado.</b> Cuando el servidor se conduzca durante sus labores en forma abiertamente inmoral o acuda a la injuria, a la calumnia o a las vías de hecho, contra su jefe o los representantes de este en la dirección de las labores. Cuando el servidor cometa alguno de los actos enumerados en el inciso anterior contra otro servidor público, siempre que como consecuencia de ello altere gravemente la disciplina o interrumpen las labores de la dependencia. Cuando el servidor, fuera del lugar donde se ejecutan las labores y en horas que no sean de trabajo, acuda a la injuria, a la calumnia o las vías de hecho contra su jefe o contra los representantes de éste en la dirección de las</p>	<p>labores, siempre que dichos actos no hayan sido provocados y que, como consecuencia de ellos, se haga imposible la convivencia y armonía para la realización del trabajo.</p> <p>Cuando el servidor cometa algún delito o falta contra la propiedad en perjuicio del Estado, de alguno de sus compañeros de labores, o en perjuicio de tercero en el lugar de trabajo; asimismo, cuando cause intencionalmente, por descuido o negligencia, daño material en el equipo, máquinas, herramientas materiales, productos y demás objetos relacionados en forma inmediata e indudable con el trabajo.</p> <p>Cuando el servidor falte a la debida discreción, según la naturaleza de su cargo, así como cuando revele los secretos que conozca por razón del puesto que ocupe.</p> <p>Cuando el servidor deje de asistir al trabajo sin el correspondiente permiso o sin causa debidamente justificada, durante dos días laborales completos o durante cuatro medios días laborales en un mismo mes calendario. La justificación de la inasistencia debe hacerse al momento de reanudar sus labores, si no lo hubiera hecho antes.</p> <p>Cuando el servidor de niegue de manera manifiesta a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades.</p> <p>Cuando el servidor se niegue de manera manifiesta a acatar las normas o instrucciones, que su jefe o su representante, en la dirección de los trabajos le indique con claridad para obtener la mayor eficiencia y rendimiento en las labores.</p> <p>Cuando el servidor viole las prohibiciones a que esta sujeto o las que se establezcan en</p>
---	---	---

**Fuente:** elaboración propia.

## Anexo 10

### Anverso de trifoliar informativo fase 2

2. Acceso universal a atención integral e incluyente

- Transformación progresiva y sostenible de la red de servicios, incluyendo el 1er, 2 y 3er niveles de atención, basado en MIS.

3. Fortalecimiento Institucional

- Mejorar el desempeño y gestión del Ministerio para garantizar el derecho a la salud para toda la población.

4. Gestión Transparente

- Promover comportamientos transparentes y de rendición de cuentas.
- Establecer mecanismos efectivos de vigilancia ciudadana.
- Detección temprana de patrones opacos en el manejo de los recursos y correctivos pertinentes.

**Programa Motivacional**  
**Fase 2**  
Planeación estratégica corporativa para Centros de Salud del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, departamento de Jutiapa.

**Planeación Estratégica Institucional**  
**Fase 2**



Fuente: elaboración propia.

## Anexo 11

### Reverso de trifoliar informativo fase 2

<p><b>Misión</b></p> <p>Ejercer la rectoría del Sector Salud con participación social, proveyendo servicios de atención integral a la población, con equidad y calidad mediante el funcionamiento de redes integrales de salud, la optimización de los recursos y la gestión por resultados, para incrementar el financiamiento de salud.</p>	<p>acceso universal..</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Proveer la continuidad de la atención ampliada a través de la coordinación con las instituciones.</li> <li>6. Articular las relaciones con todos los sectores para optimizar los servicios.</li> <li>7. Garantizar estándares de calidad de atención que sean consistentes en toda la institución.</li> <li>8. Optimizar la utilización de los recursos.</li> <li>9. Incrementar la efectividad del sistema.</li> <li>10. Ofrecer servicios con equidad de género, pertinencia cultural, respeto y dignidad.</li> </ol>	<p><b>Objetivo</b></p> <p>Garantizar el ejercicio del derecho a la salud de las y los habitantes del país, ejerciendo la rectoría del sector salud a través de la conducción, coordinación y regulación de la prestación de servicios y control del financiamiento y administración de los recursos, orientados al trato humano para la promoción de la salud, prevención de la enfermedad, recuperación y rehabilitación de las personas, con calidad, pertinencia cultural y en condiciones de equidad.</p>
<p><b>Visión</b></p> <p>Contribuir al acceso universal de la población a la salud, mejorando la calidad de vida del individuo, la familia y la comunidad.</p>		
<p><b>Principios y valores</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estar centrado en la persona y enfocado en la comunidad.</li> <li>2. Satisfacer las necesidades de los individuos, las familias y las comunidades</li> <li>3. Responder a las tendencias demográficas y epidemiológicas.</li> <li>4. Facilitar el acceso a la atención apropiada, a tiempo y en el lugar adecuado, con énfasis en el primero y segundo nivel de atención que conlleve al</li> </ol>		<p><b>Política Institucional</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rectoría y gobernanza democrática <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducción, regulación, vigilancia, coordinación, evaluación de las acciones e instituciones de salud a nivel nacional.</li> <li>• Formular, organizar, dirigir y ejecutar políticas, planes, programas y proyectos para la provisión de servicios de salud y para mejorar integralmente la situación de salud de la población guatemalteca.</li> </ul> </li> </ol>

**Fuente:** elaboración propia.

**Anexo 12**  
**Misión para visibilizarla**

## **MISIÓN**

Ejercer la rectoría del Sector Salud con participación social, proveyendo servicios de atención integral a la población, con equidad y calidad mediante el funcionamiento de redes integrales de salud, la optimización de los recursos y la gestión por resultados, para incrementar el financiamiento de salud.



**Fuente:** elaboración propia con información del MSPAS.

**Anexo 13**  
**Visión para visibilizarla**

## **VISIÓN**

Contribuir al acceso universal de la población a la salud, mejorando la calidad de vida del individuo, la familia y la comunidad.



**Fuente:** elaboración propia con información del MSPAS.

**Anexo 14**  
**Objetivo para visibilizarlo**

## **OBJETIVO**

Garantizar el ejercicio del derecho a la salud de las y los habitantes del país, ejerciendo la rectoría del sector salud a través de la conducción, coordinación y regulación de la prestación de servicios y control del financiamiento y administración de los recursos, orientados al trato humano para la promoción de la salud, prevención de la enfermedad, recuperación y rehabilitación de las personas, con calidad, pertinencia cultura y en condiciones de equidad.



**Fuente:** elaboración propia con información del MSPAS.

## Anexo 15 Políticas para visibilizarlas

# POLÍTICAS

### 1. Rectoría y gobernanza democrática

- Conducción, regulación, vigilancia, coordinación, evaluación de las acciones e instituciones de salud a nivel nacional.
- Formular, organizar, dirigir y ejecutar políticas, planes, programas y proyectos para la provisión de servicios de salud y para mejorar integralmente la situación de salud de la población guatemalteca.

### 2. Acceso universal a atención integral e incluyente

- Transformación progresiva y sostenible de la red de servicios, incluyendo el 1er, 2do. y 3er. niveles de atención, basado en MIS.

### 3. Fortalecimiento Institucional

- Mejorar el desempeño y gestión del Ministerio para garantizar el derecho a la salud para toda la población.

### 4. Gestión Transparente

- Promover comportamientos transparentes y de rendición de cuentas.
- Establecer mecanismos efectivos de vigilancia ciudadana.
- Detección temprana de patrones opacos en el manejo de los recursos y correctivos pertinentes.



**Fuente:** elaboración propia con información del MSPAS.

**Anexo 16**  
**Principios y valores para visibilizarlos**

## **PRINCIPIOS Y VALORES**

1. Estar centrado en la persona y enfocado en la comunidad.
2. Satisfacer las necesidades de los individuos, las familias y las comunidades.
3. Responder a las tendencias demográficas y epidemiológicas.
4. Facilitar el acceso a la atención apropiada, a tiempo y en el lugar adecuado, con énfasis en el primero y segundo nivel de atención que conlleve al acceso universal.
5. Proveer la continuidad de la atención ampliada a través de la coordinación con las instituciones.
6. Articular las relaciones con todos los sectores para optimizar los servicios.
7. Garantizar estándares de calidad de atención que sean consistentes en toda la institución.
8. Optimizar la utilización de los recursos.
9. Incrementar la efectividad del sistema.
10. Ofrecer servicios con equidad de género, pertinencia cultural, respeto y dignidad.



**Fuente:** elaboración propia con información del MSPAS.

**Anexo 17**  
**Tarjeta de reconocimiento**

**Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social**  
**Dirección de Área de Salud de Jutiapa**

Otorga el presente  
**RECONOCIMIENTO**

A: \_\_\_\_\_  
Por: \_\_\_\_\_

Debido a que es muy importante contar con el apoyo de personas que hacen esfuerzos extraordinarios para brindar servicios de salud de calidad.

F. \_\_\_\_\_  
Director



Fuente: elaboración propia.

**Anexo 18**  
**Vale por un día libre**

**Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social**  
**Dirección de Área de Salud de Jutiapa**

**VALE**  
**Por un día de descanso**

a la orden de: \_\_\_\_\_

F. \_\_\_\_\_  
Director



Fuente: elaboración propia.

## Anexo 19 Diploma

**Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social**  
**Dirección de Área de Salud de Jutiapa**

Otorga el presente  
**DIPLOMA**

A: \_\_\_\_\_

Por: \_\_\_\_\_

Jutiapa, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2,0\_\_

F. \_\_\_\_\_ F. \_\_\_\_\_  
Director Facilitador



Fuente: elaboración propia.

## Anexo 20 Plaqueta



**Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social**  
**Dirección de Área de Salud de Jutiapa**

Otorga el presente reconocimiento como  
**Salubrista de Oro**  
a:

*Juan Pérez*

Por ser un colaborador destacado en logros,  
responsabilidad, esfuerzo y cooperación.

Jutiapa, 13 de mayo de 2,017

Fuente: elaboración propia.

**Anexo 21**  
**Pin**



**Fuente:** elaboración propia.

**Anexo 22**  
**Formulario para nominado a salubrista de oro (primera página)**

FORMULARIO PARA NOMINADO A SALUBRISTA DE ORO					
<b>1. Datos generales del nominado</b>					
Nombre Completo					
Edad		Genero	M	F	
CUI		Fecha de nacimiento			
Lugar de nacimiento		Teléfono			
Dirección de domicilio					
Correo electrónico		Celular			
Idioma materno		Año de graduación			
Titulo(s) obtenido(s)					
Otros estudios					
Otros idiomas					
Diplomas					
Cursos					
Otros					
<b>2. Datos laborales</b>					
Puesto nominal		Cargo			
Renglón		Fecha de inicio de labores			
Departamento		Municipio			
Dirección completa					
Servicio					
Director		Celular del Director			

**Fuente:** elaboración propia.



**Anexo 24**  
**Tabla para ponderar formulario para nominado a salubrista de oro**

No.	Descripción	Puntos
1	Posee título universitario	+5
2	Maneja otro idioma, por cada uno	+5
3	Por cada curso recibido en los últimos dos años	+5
4	Por cada año laborado	+1
5	Por cada inasistencia	-1
6	Por cada llamada de atención	-5
7	Por cada tarjeta de reconocimiento	+1
8	Por cada vez que fue seleccionado colaborador del mes	+5
9	Si estudia actualmente	+10
10	Metas y razones por las que fue reconocido, se ponderarán según lo considere la comisión evaluadora.	De 1 a 5

**Fuente:** elaboración propia.

**Anexo 25**  
**Formulario para seleccionar mejor Centro de Salud (primera página)**

FORMATO PARA SELECCIONAR "MEJOR CENTRO DE SALUD"						
DATOS						
<b>CENTRO DE SALUD</b>						
<b>NOMBRE DEL EVALUADOR</b>				<b>FECHA</b>		
No.	Aspectos	Siempre (4)	Casi siempre (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)	
1	<b>Logros</b>					
	Realizan actividades con iniciativa y creatividad					
	Ejecutan lo planificado					
	Respetan la organización					
	Realizan tareas con efectividad					
	Solucionan conflictos con facilidad					
	<b>SUMA TOTAL</b>					
2	<b>Responsabilidad</b>					
	Controlan de manera adecuado el recurso humano					
	Promueven la práctica de valores					
	Cuidan el mobiliario y equipo					
	El personal respeta el horario laboral					
	Optimizan los recursos disponibles					
	<b>SUMA TOTAL</b>					
3	<b>Esfuerzo</b>					
	El personal utiliza los distintivos institucionales (uniforme y carnet)					
	Respetan las políticas y procedimientos					
	Realizan formación continua					
	Dan seguimiento a los procesos					
	Alcanzan las metas del servicio					
	<b>SUMA TOTAL</b>					
4	<b>Cooperación</b>					
	Cooperan en actividades interinstitucionales					
	Poseen buenas relaciones laborales entre colaboradores					
	Existe un ambiente laboral adecuado					
	Poseen actitud de servicio					
	Cuidan las instalaciones del servicio					
	<b>SUMA TOTAL</b>					

**Fuente:** elaboración propia.

**Anexo 26**  
**Formulario para seleccionar mejor Centro de Salud (segunda página)**

No.	Aspectos	Siempre (4)	Casi siempre (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)
5	Orden				
	Mantienen ordenado el servicio				
	Conservan la limpieza en el lugar de trabajo				
	Poseen espacios adecuados				
	Prestan un servicio adecuado				
	El personal se encuentra en su lugar de trabajo				
	<b>SUMA TOTAL</b>				

RESULTADOS					
No.	Aspectos	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
1	Logros				
2	Responsabilidad				
3	Esfuerzo				
4	Cooperación				
5	Orden				
	<b>SUB TOTALES</b>				
	<b>SUMA TOTAL</b>				

Calificación cualitativa	Rango de calificación	Correspondencia del rango según Suma Total
Excelente	100-76	
Bueno	75-51	
Regular	50-26	
Deficiente	25-0	

Firma evaluador de la comisión evaluadora   <div style="text-align: center;">                     F. _____                      Nombre                      Cargo                 </div>
---

**Fuente:** elaboración propia.

**Anexo 27**  
**Indicaciones para seleccionar mejor Centro de Salud**

**Indicaciones:** Cada uno de los integrantes de la comisión evaluadora, ponderará según el desempeño anual observado, cada uno de los aspectos del formato, posteriormente se extraerá el porcentaje al sumar los tres totales y dividirlo entre tres, el Centro de Salud con mejor puntuación, ganará el reconocimiento.

**Fuente:** elaboración propia.

**Anexo 28**  
**Formulario para nominado a mejor director de Centro de Salud**  
**(primera página)**

FORMULARIO PARA NOMINADO A MEJOR DIRECTOR DE CENTRO DE SALUD							
<b>1. Datos generales del nominado</b>							
Nombre Completo							
Edad		Genero	M		F		
CUI			Fecha de nacimiento				
Lugar de nacimiento				Teléfono			
Dirección de domicilio							
Correo electrónico				Celular			
Idioma materno				Año de graduación			
Titulo(s) obtenido(s)							
Otros estudios							
Otros idiomas							
Diplomas							
Cursos							
Otros							
<b>2. Datos laborales</b>							
Puesto nominal			Cargo				
Renglón			Fecha de inicio de labores				
Departamento			Municipio				
Dirección completa							
Servicio							

**Fuente:** elaboración propia.



**Anexo 30**  
**Tabla de ponderación para formulario para nominado a mejor director de Centro de Salud**

No.	Descripción	Puntos
1	Posee título universitario	+5
2	Maneja otro idioma, por cada uno	+5
3	Por cada curso recibido en los últimos dos años	+5
4	Por cada año laborado	+1
5	Por cada inasistencia	-1
6	Por cada llamada de atención	-5
9	Si estudia actualmente	+10
10	Respuestas de las preguntas referentes a motivación, se ponderarán según lo considere la comisión evaluadora.	De 1 a 5

**Fuente:** elaboración propia.

**Anexo 31**  
**Tarjeta por cumpleaños**



**Fuente:** elaboración propia.

**Anexo 32**  
**Tarjeta por matrimonio**



Fuente: elaboración propia.

**Anexo 33**  
**Tarjeta del día de la madre**



Fuente: elaboración propia.

**Anexo 34**  
**Tarjeta del día del padre**



Fuente: elaboración propia.

**Anexo 35**  
**Tarjeta del día del salubrista**



Fuente: elaboración propia.

**Anexo 36**  
**Tarjeta por el nacimiento de un hijo**



Fuente: elaboración propia.

**Anexo 37**  
**Tarjeta por graduación**



Fuente: elaboración propia.

**Anexo 38**  
**Tarjeta por aprobar actividades extraordinarias universitarias**



Fuente: elaboración propia.

**Anexo 39**  
**Tarjeta por ascenso**



Fuente: elaboración propia.

**Anexo 40**  
**Tarjeta por traslado**

**Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social**  
**Dirección de Área de Salud de Jutiapa**

Estimado (a): \_\_\_\_\_

Ahora que obtuviste tu traslado, continua trabajando con esmero y amor, demuestra el potencial que posees, no te canses de dar siempre lo mejor de ti.

*¡Gracias!*



Fuente: elaboración propia.

**Anexo 41**  
**Tarjeta por jubilación**

**Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social**  
**Dirección de Área de Salud de Jutiapa**

Estimado (a): \_\_\_\_\_

Cuando llegaste, nunca pensamos que este día llegaría, fuiste parte importante de nuestro equipo de trabajo, serviste con esmero y amor, diste lo mejor de ti, por todo tu esfuerzo y dedicación, te decimos...

*...¡Gracias!*



Fuente: elaboración propia.

**Anexo 42**  
**Tarjeta por fiestas decembrinas**



Fuente: elaboración propia.

**Anexo 43**  
**Tarjeta por fallecimiento**



Fuente: elaboración propia.

**Anexo 44**  
**Tarjeta por enfermedad**



Fuente: elaboración propia.

**Anexo 45**  
**Tarjeta por crisis o percances**



Fuente: elaboración propia.

**Anexo 46**  
**Instrumento de autoevaluación y coevaluación (primera página)**

INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN Y COEVALUACIÓN															
<b>1. DATOS</b>															
<b>SERVICIO</b>		<b>FECHA</b>													
<b>NOMBRE C.0</b>		<b>CARGO</b>													
<b>NOMBRE C.1</b>		<b>CARGO</b>													
<b>NOMBRE C.2</b>		<b>CARGO</b>													
<b>2. INDICACIONES</b>															
A continuación se presenta un listado de aspectos los cuales deberá ponderar de uno a cinco según la siguiente tabla:															
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">Ponderación</th> <th style="width: 80%;">Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Deficiente</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Regular</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Bueno</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Muy bueno</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Excelente</td> </tr> </tbody> </table>				Ponderación	Descripción	1	Deficiente	2	Regular	3	Bueno	4	Muy bueno	5	Excelente
Ponderación	Descripción														
1	Deficiente														
2	Regular														
3	Bueno														
4	Muy bueno														
5	Excelente														
Dichas ponderación de acuerdo a las columnas según la siguiente tabla:															
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">Variable</th> <th style="width: 70%;">Persona que corresponde</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">C.0</td> <td>Colaborador que realiza la evaluación</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">C.1</td> <td>Primer colaborador asignado</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">C.2</td> <td>Segundo colaborador asignado</td> </tr> </tbody> </table>				Variable	Persona que corresponde	C.0	Colaborador que realiza la evaluación	C.1	Primer colaborador asignado	C.2	Segundo colaborador asignado				
Variable	Persona que corresponde														
C.0	Colaborador que realiza la evaluación														
C.1	Primer colaborador asignado														
C.2	Segundo colaborador asignado														
<b>3. EVALUACIÓN</b>															
No.	Aspecto	C.0	C.1	C.2											
1	Aprovechamiento de la jornada laboral														
2	Sentimiento de seguridad laboral														
3	Aprovechamiento de los recursos														
4	Mantiene el espacio laboral ordenado y limpio														
<b>Suma nivel 1</b>															
5	Sentimiento de pertenencia a la institución														
6	Portación de gafete y uniforme														
7	Puntualidad														
8	Facilidad para trabajar en equipo														
9	Relaciones con compañeros de trabajo														
<b>Suma nivel 2</b>															
10	Relación con el jefe inmediato														
11	Respeto a la autoridad														
12	Responsabilidad														
13	Interés en ascender a un cargo superior														
14	Interés en mejorar la formación académica														
<b>Suma Nivel 3</b>															

**Fuente:** elaboración propia.

**Anexo 47**  
**Instrumento de autoevaluación y coevaluación**  
**(segunda página)**

No.	Aspecto	C.0	C.1	C.2
15	Participación en proyectos y actividades de la organización			
16	Empatía			
17	Deseo de permanecer en la institución			
18	Aplicación de las capacidades que posee			
<b>Suma nivel 4</b>				
19	Desarrollo de funciones			
20	Alcanza metas con facilidad			
21	Coopera con los compañeros de trabajo			
22	Asertividad en la toma de decisiones			
23	Disponibilidad de trabajar extra			
<b>Suma nivel 5</b>				
24	Practica los valores			
25	Asume retos con positivismo			
26	Posee iniciativa y creatividad			
27	Transparencia de las acciones que realiza			
<b>Suma nivel 6</b>				
28	Disposición de servir			
29	Conocimiento de la misión y visión institucional			
30	Amabilidad en la atención			
<b>Suma nivel 7</b>				

<b>RESUMEN DE SUMAS TOTALES</b>				
No.	Suma	C.0	C.1	C.2
	<b>Nivel 1</b>			
	<b>Nivel 2</b>			
	<b>Nivel 3</b>			
	<b>Nivel 4</b>			
	<b>Nivel 5</b>			
	<b>Nivel 6</b>			
	<b>Nivel 7</b>			
<b>SUMA TOTAL</b>				

Firma del colaborador que evaluó  <div style="text-align: center;">           F. _____            Nombre            Cargo         </div>
--

**Fuente:** elaboración propia.

## Anexo 48

### Modelo de tabulación de manera electrónica del instrumento de autoevaluación y coevaluación, y como llenarlo

#### MODELO DE TABULACION DE MANERA ELECTRONICA

Columnas			1	2	3	4	5
No.	Nombre	Cargo	Autoevaluación	Coevaluación 1	Coevaluación 2	Porcentaje	Calificación Cualitativa
1	Luis Pérez	Asistente	150	130	110	87	Excelente
2	Juan López	Asistente	130	150	100	87	Excelente
3	Ana García	Asistente	110	100	120	73	Bueno
4	María González	Asistente	90	70	95	57	Bueno
5	Ruth Grijalva	Asistente	115	125	130	82	Excelente
6	Kimberly Romero	Asistente	100	150	115	81	Excelente
7	Kenneth Tejada	Asistente	110	120	130	80	Excelente

#### Fórmula para el porcentaje

$$\text{Columna 4} = \frac{\text{Columna 1} + \text{Columna 2} + \text{Columna 3}}{4.5}$$

#### Asignación de calificación cualitativa

Calificación cualitativa	Rango de calificación
Excelente	100-76
Bueno	75-51
Regular	50-26
Deficiente	25-0

**Fuente:** elaboración propia.