

El valor de la motivación como factor estratégicamente clave en las Instituciones Prestadoras de  
Servicios de Salud (IPS) en el contexto colombiano

Lucely Salinas Campo

Viviana Andrea Arango Díaz.

Universidad Santiago de Cali

Centro de Estudios e Investigaciones en Desarrollo Regional - CEIDER

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Programa de Administración de Empresas

Santiago de Cali. 2019

El valor de la motivación como factor estratégicamente clave en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) en el contexto colombiano

Lucely Salinas Campo

Viviana Andrea Arango Díaz.

Anteproyecto de trabajo de grado para optar por el título de Administración de Empresas.

Modalidad: Monografía.

Directora:

Línea de Investigación:

Universidad Santiago de Cali

Centro de Estudios e Investigaciones en Desarrollo Regional - CEIDER

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Programa de Administración de Empresas

Santiago de Cali. 2019

## Contenido

	Pág.
1. Antecedentes .....	4
2. Planteamiento del problema .....	7
2.1 Pregunta de investigación .....	9
3. Objetivos .....	10
3.1 Objetivo General.....	10
3.2 Objetivos específicos.....	10
4. Justificación.....	11
5. Marcos de Referencia.....	14
5.1 Marco Teórico .....	14
6. Metodología .....	30
6.1 Tipo de Estudio.....	30
6.2 Método de investigación.....	30
6.3 Fuente de información.....	30
6.4 Actividades .....	31
Cronograma .....	32
Presupuesto.....	33
Referencias Bibliográficas.....	34

## 1. Antecedentes

El tema de la motivación laboral en las instituciones de salud se ha estudiado en diversos contextos; para este caso se señalan investigaciones realizadas en que se buscó identificar cómo se gestiona la motivación considerando las condiciones de trabajo del personal que labora en hospitales y clínicas. Para el desarrollo de este trabajo se consultaron diferentes investigaciones que se han enfocado en analizar el tema en contextos prácticos, lo cual ha sido positivo porque permite evidenciar como se ha concebido el concepto de motivación, las variables o factores que intervienen en su materialización.

Uno de los trabajos enfocados en analizar la motivación en un contexto práctico es el trabajo de Álvarez, (2013) este tuvo como objetivo de diagnosticar la motivación laboral percibida por los médicos, y auxiliares de enfermería de un Servicio de Urgencias del Hospital de Cabueñes de Gijón, el autor analizó cinco aspectos de la conducta, entre ellos el nivel de activación y necesidad, el valor del incentivo de cada sujeto, el nivel de expectativas, el nivel de ejecución y el nivel de satisfacción. Para abordar el estudio se utilizó un estudio descriptivo con enfoque transversal, utilizó como técnica la encuesta en la cual se incluyó un cuestionario que abordó 12 variables sociodemográficas, laborales e incluyó Escala de Motivaciones Psicosociales (MPS) de Fernández Seara. Con la aplicación de este estudio se encontró un bajo nivel de motivación en el personal consultado, se identificó una valoración positiva de las relaciones afectivas, el trabajo en equipo, el reconocimiento social, así mismo, se destacó que el estatus profesional no es una variable que aporte significativamente a la motivación.

En el ámbito local se consultó el trabajo de Torres, Oliveros, & Sebastián, (2016) este tuvo como objetivo analizar y proponer un perfil motivacional del personal de enfermería de un hospital de la ciudad de Bogotá. A nivel metodológico se consultó a 398 sujetos pertenecientes al personal asistencial, a través de un instrumento de encuesta. Los resultados permitieron concluir que existen diferentes intereses motivacionales, se encontró que los factores de interés con mayor influencia son: autorrealización, dedicación a la tarea y grupo de trabajo, con un menor influencia fueron: logro, expectativa y promoción. De igual manera esta investigación permitió encontrar que la motivación del personal depende en gran medida de variables externas, un aspecto importante para analizar en futuras investigaciones.

Una investigación similar a la anterior fue realizada por Pujadas-sánchez, Javier, & Alfonso, (2017) la cual tuvo como objetivo principal establecer un perfil profesional conforme la motivación que permite la elección y permanencia del personal de emergencias, para esto se tuvo en cuenta aspectos sociodemográficos y aspectos relacionados con el riesgo psicosocial que en instituciones de salud y más en áreas de urgencias es mayor. A nivel metodológico en esta investigación se usó un cuestionario motivacional, donde se incluyó variables que afectan la motivación, así como aspectos demográficos de los participantes, también se incluyó preguntas referentes al trabajo en equipo, la toma de decisiones, el riesgo, el reconocimiento social y la permanencia en la institución, entre otras. De acuerdo con lo encontrado el personal con mayor experiencia mostro mayor seguridad para la toma de decisiones, más estabilidad, y esto es una conducta promotora que aporta a la motivación. De igual manera, la exposición al riesgo tanto de los pacientes como de sí mismos, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, así como condiciones sociodemográficas del trabajador inciden en su motivación.

Con los diferentes estudios consultados se logró evidenciar cómo se ha estudiado el tema de la motivación en instituciones de la salud, se logró conocer los factores que se usan en esta clase de organizaciones para motivar el personal, así mismo, instrumentos para medir el grado de motivación. Adicional a esto, los estudios permiten hacer claridad sobre los alcances de la motivación, la relación con el desempeño laboral, y resalta que los factores motivacionales pueden ser relativos o subjetivos para algunas personas, lo que conlleva a considerar que no todas las personas responden de igual manera a una estrategia de motivación.

La importancia de los estudios ha radicado en comprender los factores que motivan al personal, qué perfil de profesionales tiene mayor incidencia, lo cual facilita a la construcción de estrategias de motivación. Según lo encontrado por (Álvarez., 2013) aspectos como el trabajo en equipo, relaciones interpersonales y sociales son motivantes. Torres, Oliveros, & Sebastián, (2016) consideran que desde la administración se ha venido estudiando qué aspectos inciden en un mayor desempeño y/o eficiencia, entre los aspectos encontrados se ha identificado la motivación del personal resaltando como un factor clave. Sin embargo, no todas las personas se motivan de la misma manera, incluso las personas responden de manera distinta ante ciertos estímulos según el contexto, por lo tanto, la evidencia ha mostrado que no siempre las personas

responden de manera similar ante estímulos motivantes. Esto ha llevado a que se investigue la motivación como un elemento clave en la gestión del talento humano.

En el contexto de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) la motivación se presenta como un fenómeno complejo, dado que convergen una serie de condiciones en la ejecución de las labores de los distintos profesionales que allí laboran, aspectos como las condiciones laborales, jornadas de trabajo, diseño de cargos, son elementos que inciden en el bienestar y proyección lo que conlleva a generar motivación. De igual manera en la labor que desempeñan los distintos profesionales implica un desgaste emocional porque se aborda el contacto con seres humanos en condiciones no deseadas que pueden comprometer la vida y esto genera un nivel de presión o sobrecarga psicológica. Considerando lo anterior la motivación en contexto de las IPS debe abordarse en una visión amplia que no solo aborde las condiciones de vinculación laboral, sino que debe abordar la dinámica con que se desempeña el cargo e incluso el ambiente laboral, los cuales son percibidos de distinta forma por cada persona según sus expectativas, creencias y cultura.

## 2. Planteamiento del problema

En el sector empresarial se han establecido estrategias de motivación, que recurren a aspectos económicos, al reconocimiento público, al ascenso, entre otros aspectos. Sin embargo en ciertos sectores o instituciones la motivación se genera por la labor social o el trabajo altruista ejercido. De igual manera, en las organizaciones se generan situaciones o factores desmotivantes, aspectos que se han considerado a la hora de construir una estrategia motivacional. El sector salud concentra una serie de instituciones, según el Ministerio de Salud y Protección Social (2016) para el año 2016, el talento humano en salud disponible en el país se estimó en más de 563 mil personas, integrado en un 55% por profesionales y especialistas y en un 45% por técnicos, tecnólogos y auxiliares. El contexto donde laboran trabajadores implica bajo unas condiciones que inciden en la motivación, algunas de estas tienen mayores implicaciones y conllevan a riesgos, en este caso psicosociales. Aspectos como el diseño de cargos, las actividades a cargo, las responsabilidades, el clima organizacional, la remuneración, entre otros muchos aspectos conllevan a que el trabajador se sienta motivado o no frente a esta realidad.

Para el trabajador la motivación en el ambiente de trabajo es un factor crítico para su salud mental y bienestar, dado que en su lugar y puesto de trabajo se pasa gran parte del día desarrollando relaciones sociales con sus compañeros, jefes, incluso con pacientes y usuarios. De igual manera el trabajo le permite realizarse como persona, dignificarse sintiendo que aporta a la sociedad, a las demás personas. Los problemas que se puedan presentar en el ámbito laboral conllevan a una afectación de la salud mental y física de la persona, por ejemplo un ambiente poco gratificante o donde se evidencia una desmotivación podrá conllevar a problemas emocionales, que si se prolongan pueden repercutir en enfermedades físicas (Moya, 2011).

En la ejecución de sus diferentes cargos los profesionales de la salud se ven expuestos a una serie de situaciones complejas. Por un lado, deben hacer frente a las modalidades de contratación laboral que no siempre brinda las garantías necesarias en seguridad social, salario y estabilidad, así mismo, puede implicar una sobrecarga laboral derivada de horarios extendidos, trasnochos y rotaciones sin el debido tiempo de descanso (Oliveros, Fandiño, Torres, 2016). Por otro lado, el entorno en que desempeñan sus labores implica un contacto con seres humanos en condiciones críticas, lo que implica una demanda psicológica que conlleva a sobrecarga

representada en estrés y problemas como depresión, insomnio, entre otros. Todo lo anterior incide de manera directa en la motivación la cual depende el cómo el profesional perciba su entorno, la facilidad o no de realizar las funciones de su cargo, el ambiente laboral, las expectativas de crecimiento profesional y personal, incluso la percepción que se tiene sobre la labor social que se realiza.

En las Instituciones Prestadores de Servicio de Salud (IPS) existen diferentes problemas que afectan el clima laboral, lo que incide en la motivación de los colaboradores. Aunque se han enfatizado en mejorar las condiciones de contratación, tales como el tipo de contrato, el salario y la estabilidad, no siempre estos cambios implican que el personal se encuentre motivado (Pujadas, Pérez y Palmer, 2017). Por tal razón se hace interesante analizar cómo a través de la gestión del talento humano se logra motivar, ya sea con estímulos económicos, recompensas, reconocimientos, entre otros aspectos (De Cenzo y Robbins, 2003).

Por su parte, la desmotivación es un fenómeno complejo para las instituciones de salud porque incide en el desempeño productivo de los profesionales de la salud, en la calidad de los servicios brindados, en la relación con los pacientes y/o usuarios, en las relaciones entre colaboradores y en sí en el ambiente general (Peña, 2015). Cuando un trabajador se siente desmotivado esto se traduce en conflictos, faltas disciplinarias, bajo desempeño y en algunos casos en alta rotación, dado que el trabajador desmotivado termina desvinculándose de la organización, lo cual lleva a que se debe incurrir en un costo económico para su remplazado (Sánchez, Brea, De La Cruz y Matos, 2017).

Lo que se pretende para el presente trabajo es identificar qué factores inciden en la motivación de los diferentes profesionales que laboran en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) en particular hospitales y clínicas, de esta manera se podrá elementos en particular son percibidos por los mismos profesionales como un elemento que conlleva a la motivación, así mismo, las estrategias y prácticas que han permitido que las IPS usen dichos factores para incidir en la motivación y por ende en el clima organizacional. Este trabajo se enfoca en analizar casos documentados en el contexto colombiano, para lo cual se consultan artículos científicos, trabajos de grados e informes de casos.

Los hallazgos encontrados permiten comprender como gestionar la motivación en el contexto de las IPS lo cual es un insumo para la gestión del talento humano para que los responsables en cada institución generen estrategias más integrales y efectivas, ajustándose a la naturaleza de los cargos que se desempeñan como a los aspectos personales e individuales de cada profesional.

## **2.1 Pregunta de investigación**

¿Cuál es el valor de la motivación como factor de éxito individual y organizacional en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) del contexto colombiano?

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Estudiar la perspectiva social y económica de la motivación como factor estratégicamente clave en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) del contexto colombiano.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Caracterizar las condiciones intra ambientales o internas que permiten un mejor desempeño laboral del colaborador en las IPS.
- Definir cómo el gregarismo y la actitud de los equipos humanos en el sector de salud determinan el éxito en el cumplimiento de los desafíos y objetivos institucionales.
- Describir medidas o mecanismos para promover la motivación del personal de salud considerando las complejidades de su labor y del sector conforme a los reportes de la literatura disponibles.

#### 4. Justificación

Las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) en Colombia son las encargadas de brindar una atención oportuna y de calidad y para materializar este postulado garantizando la vida y salud de pacientes y usuarios se requiere de personal motivado, calificado y comprometido con sus labores. Por ello los modelos administrativos, en la dimensión de la gestión del talento humano, se enfocan en generar condiciones en las que el personal docente, asistencial y de apoyo desarrolle las funciones del cargo con bienestar y motivación siendo necesario analizar e intervenir los factores que atenten contra el clima laboral, fortaleciendo aquellos que inciden positivamente (Bernal y Sierra, 2008). Por ende, la concomitante gestión de la motivación es un tema que tiene profundas implicaciones, siendo justificado su estudio en el contexto particular como es el caso de las IPS donde se evidencia una dinámica derivada del mismo objeto social, la demanda de servicios de salud y las problemáticas que aquejan la sostenibilidad.

Para comprender la dinámica de la motivación en las IPS se debe tener una visión sistémica, dado que los seres humanos interactúan con su familia, con su entorno y esto genera unos objetivos y expectativas sobre sus distintos proyectos como el laboral. Según el Ministerio de Salud y Protección Social (2019) para el año 2016, el indicador de densidad de talento humano en salud se ubicó en 32,0 profesionales 15 por cada 10 mil habitantes, lo que permite proyectar que Colombia cumplirá con la meta de 44,5 médicos y enfermeras por cada 10 mil habitantes, establecida en la estrategia mundial para los recursos humanos en salud 2030, con la que se busca aportar al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Si bien es un aspecto positivo en términos cuantitativos, se debe evaluar si el personal que se vincula al sector lo hace bajo unas condiciones óptimas para su bienestar y calidad de vida. Por ende, es justificado analizar la motivación con un enfoque humanista comprendiendo que las personas no son seres aislados sino que están inmersos en un contexto y esto incide en sus sueños, proyectos y expectativas; las empresas no deben ser ajenas a esta situación sobre todo en el sector salud donde el trabajo que se realiza genera un beneficio social, una dimensión que hace parte de la realización y vocación de los colaboradores.

Para mantener la motivación en las instituciones prestadoras de servicio de salud (IPS) es importante conocer que elementos intrínsecos y extrínsecos motivan al trabajador y posteriormente como gestionarlos desde los programas de gestión del talento humano la cual

estaría inscrita dentro de un modelo administrativo y una estructura organizacional propia de cada institución. Si se mejora y se mantiene la motivación del personal en sus distintos niveles; administrativo, operativo, médico, especialistas y de apoyo, se tendrá una mejor atención a los pacientes y/o usuarios que podrán percibir un servicio optimizado y una mayor calidad con énfasis en las necesidades humanas. Por lo tanto, el estudio de la motivación y las recomendaciones que se formulen generan beneficios para la organización en función de un mejor y eficiente prestación de servicios, lo que incide en la calidad de la atención para el paciente y/o usuario, para el trabajador representa un mejor ambiente laboral, que reconoce su esfuerzo y le permite realizarse como profesional. La motivación debe llevar a generar un ambiente laboral armónico o gratificante, que genere seguridad entre los colaboradores, incida en el sentido de pertenencia, liderazgo, trabajo en equipo y proactividad frente a los desafíos que se presentan a diario en el puesto de trabajo (Akio, 2009).

La motivación es un aspecto que se debe gestionar en todas las organizaciones porque un empleado motivado tiene mayor compromiso con su labor, sin embargo no todas las personas responden de igual manera a los estímulos del ambiente y su entorno laboral. En el sector salud, por la naturaleza de la labor realizada motivar al personal resulta una tarea compleja que implica distintos aspectos propios del cargo, así como el contexto donde se ejecuta, por ello que las IPS además de mejorar aspectos como las condiciones laborales e implementar programas de motivación, deben generar un ambiente organizacional que conlleve a generar condiciones gratificantes donde cada profesional por un lado se sienta comprometido y por otro se muestre proactivo y productivo. En este sentido, la motivación se estudia teniendo una visión amplia, que involucra la dinámica del sector salud, la estructura y modelo administrativos de las IPS comprendiendo que la motivación no solo depende de un factor, sino de varios implícitos en el clima organizacional y laboral.

El análisis de la motivación se realiza considerando una visión sistémica y humanista, considerando que el ser humano está inmerso en un contexto social, cultural y económico, lo cual influye en las expectativas y proyectos donde el trabajo es una ocupación que aporta a su realización. Por ende la motivación no debe reducirse al espacio laboral, o los límites de la empresa, esta debe trascender y aportar a que el colaborador crezca como persona, profesional o profesionista.

Los hallazgos de este trabajo contribuyen a identificar qué elementos o factores son los que motivan a los trabajadores de las instituciones de salud, considerando las particularidades de su cargo, el ambiente laboral, los beneficios brindados por la organización y las problemáticas que se plantean ante el desarrollo de las funciones asignadas. En este sentido dichos hallazgos permiten a administradores o directores de departamentos de recursos humanos o directores de IPS elaborar estrategias o programas motivacionales más integrales y efectivos que vayan más allá de la motivación económica o de beneficios adicionales, que integren las diversas necesidades del personal en función de su realización profesional y el servicio a la sociedad a través de un servicio de salud de calidad, oportuno y con un enfoque humanizado. A la vez, pueden generar acciones motivacionales que trasciendan los límites de la empresa para incidir en su vida familiar, en la auto realización, elementos que mejoran la relación entre colaborador y empresa.

## 5. Marcos de Referencia

### 5.1 Marco Teórico

Para el estudio de la motivación en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) en el contexto de Colombia se recurrió a diferentes autores que han estudiado la motivación, entre los que se destacan Cloninger (2003) quien se remite a los conceptos de Maslow (1927), Kaufman (1999), a Vara y García (2008) que refieren a la obra de Easterlin (1974), Kelly (1995). De igual manera se consultó autores como Black , (2010), Robbis, (2012), Luceño, Martín, Jaén y Díaz, (2005). Marín y Placencia (2017) García, (2008) los cuales han abordado y analizado las teorías de motivación expuestas por autores como: Abraham Maslow, David McClelland, Douglas McGregor y Frederick Herzberg los cuales son referentes en la ciencia administrativa, especialmente en la gestión del talento humano.

De los diferentes teóricos abordados se presenta el fundamento conceptual el cual se coloca en perspectiva considerando el contexto de las IPS y la manera en la que se pueda presentar o desarrollar la motivación. Los esfuerzos investigativos han buscado identificar qué motiva a la persona y cómo ocurre el proceso, dado que no todos responden de igual manera ante los mismos estímulos, esto ha llevado a generar distintas perspectivas (Carpio y Villalobos, 2001). Desde el enfoque de las ciencias económicas o de la utilidad se ha pensado que el individuo se motiva por una mayor utilidad o beneficio generado, visto en gran medida en un mayor ingreso económico. Desde un enfoque humanista la motivación ha sido vista desde múltiples ángulos, la posición social del individuo, su personalidad, necesidades, expectativas etc.

No existe un factor motivacional único, de igual manera las personas responden de manera similar a los estímulos del entorno, dado que todos tienen diferentes convicciones, gustos, creencias, actitudes y se desenvuelven en un contexto, lo que cambia su percepción sobre lo que los rodea. Lo anterior es un tema relevante en el contexto organizacional dado que los colaboradores y/o trabajadores encuentran diferentes factores emocionales en su labor, por un lado están las condiciones referentes a la remuneración y compensación; donde se incluye el salario y los beneficios adicionales con un impacto económico, por otro lado, están elementos

motivacionales como la realización profesional, la labor social, el reconocimiento público e incluso los mismos desafíos de la labor.

Considerando lo anterior existen enfoques en que la motivación se ha estudiado considerando el ámbito o interés económico del individuo bajo el concepto que se trabaja en busca de un ingreso que permita cubrir las necesidades, por ende si se incide en el monto económico que percibe el trabajador se le motivará o no. Otro enfoque se han relacionado más con la dimensión humana emocional donde se ha buscado identificar que elementos de la personalidad generan motivación de esta se podrá crear condiciones para favorecerlos.

Uno de los autores que aborda la motivación es Cloninger (2003) para este autores la motivación humana aparece como un fenómeno complejo, el cual se relaciona con la consciencia sobre las necesidades, deseos, logros de cada uno de los individuos. Se debe considerar que el ser humano tiene diversas dimensiones como las emocionales, las sociales, físicas o biológicas, entre otros y cada una de estas se satisface de diferente forma, en tal sentido la motivación responde a diversos estímulos que satisfacen en mayor o menor medida.

En los contextos como la sociedad occidental y en particular en el ámbito laboral la motivación se ha buscado explicar desde diferentes dimensiones entre ellas la económica, la cual ha incidido mucho en la manera como las empresas gestionan sus programas o planes motivacionales recurriendo a bonificaciones, salarios altos y programas de compensación. Por muchos años lo anterior ha sido valido considerando que un incentivo en el ingreso permite acceder a bienes y servicios que conllevan a una mejor calidad de vida del colaborador y su familia, facilitando cubrir las distintas necesidades.

De igual manera la asociación entre la motivación y la dimensión económica se justifica porque en mercados de economía abierta y en contextos donde se permite la libre competencia el factor económico ha sido considerado un elemento que motiva a los seres humanos a innovar, emprender a formarse profesionalmente y también a ubicarse en un empleo que le permita generar ingresos para alcanzar un estatus de vida. En esta línea de encuentran los planteamientos como los de Kaufman (1999) que se orientan hacia la visión económica, en este sentido se ha establecido que la motivación sucede en gran medida por la maximización de la riqueza como una meta general de la sociedad..

De acuerdo con Kaufman (1999) la motivación podría definirse como el proceso que activa e impulsa la actitud y/o comportamiento hacia el logro de metas particulares, sin embargo no todas las personas se trazan las mismas metas, ni procuran alcanzarlas en el mismo plazo o de la misma manera. El autor recurre a la visión típica de la economía ortodoxa donde se considera que la conducta de los seres humanos está guiada hacia la consecución de un objetivo específico: la maximización de la utilidad. En este sentido se entiende que los recursos con que se dispone no permiten alcanzar las metas, (cubrir necesidades y/o lograr deseos) en este sentido, el principal objetivo es conseguir recursos y con ello acceder a aspectos en que ha existido privación. En este sentido el logro de un estado de bienestar superior se convierte en motivación, la superación de un estado de pobreza, el recuperarse de un evento traumático físico o mental, el consolidar una empresa en crisis, son situaciones que a pesar de ser negativa el superarlas genera motivación en el individuo que está inmerso.<sup>1</sup>

Considerando a Kaufman (1999) la motivación se puede alinear en función el interés económico, de esta manera en el contexto empresarial con incentivos en el ingreso se podrá generar motivación en los empleados, esto implicaría los salarios, bonificaciones e incentivos que son variables mediante las cuales se aporta a la motivación del trabajador, sin embargo, desde un punto de vista práctico es una medida costosa y si se piensa en este enfoque se podrá entender que el trabajador está en plena búsqueda de mejores oportunidades y esto implica buscar nuevas ofertas laborales.

Lo económico en cierta medida es válido dado que el ingreso derivado del empleo se convierte en el mecanismo para cubrir gran parte de las necesidades, en especial las físicas, biológicas o de primera necesidad como vivienda, alimentación, vestuario, salud, etc. En el sector salud lo económico se ha sido factor de motivación, los altos salarios más bonificaciones han generado el interés de las personas por desempeñarse en el sector, sin embargo, la crisis del sector salud ha llevado a que las condiciones laborales como el tipo de vinculación y la

---

<sup>1</sup> La película estadounidense “En Busca de la Felicidad (*The Pursuit of Happyness*)” dirigida por Gabriele Muccino, protagonizada por Will Smith y su hijo Jaden Smith, que se estrenó en el año 2006, basada en la historia real de Chris Gardner; muestra el proceso en que un individuo busca superar sus problemáticas, convirtiéndose en motivación lograr salir adelante, conseguir un empleo que le permita cubrir sus necesidades y darle un buen futuro a su hijo. En este contexto, las vivencias del personaje de no tener vivienda, alimentación, ni poderle dar educación a su hijo, generan un fuerte impacto emocional, lo cual le motiva a cambiar dicha situación y le llevan a realizar sacrificios y esfuerzos que terminan dando fruto. Tener un empleo digno se convierte en una felicidad dado que representa superar lo tortuoso de la situación.

estabilidad comprometa el ingreso económico generando una desmotivación del personal que debe ser consciente que gran parte de las instituciones de salud en Colombia se encuentran en crisis financiera.

### **La paradoja de Easterlin**

Una de las teorías que guarda relación con el enfoque económico para explicar la motivación es la teoría de la Paradoja de Easterlin la cual guarda relación entre el bienestar económico (nivel de ingresos) y el bienestar o felicidad de individuo visto como un consumidor activo. Esta teoría encuentra fundamento en que entre más recursos se tiene se facilita el acceso a bienes y servicios y con ello se genera bienestar, de acuerdo con Turmo, Vara y García (2008):

En su trabajo pionero Easterlin (1974) fue el primero que estudió el tema de la relación entre la renta y la felicidad. Después de la Segunda Guerra Mundial la economía de EEUU creció a tasas muy elevadas y apareció una muy amplia clase media. Los economistas solían considerar que la creciente disponibilidad de bienes más baratos implicaba que se había alcanzado el bienestar en términos generales. La igualdad más bienes = más satisfacción, parecía una verdad trivial (Turmo, Vara y García, 2008, p. 34).

El fundamento de lo planteado Easterlin (1974) es que la felicidad se orienta a la tenencia de mayor cantidad de recursos económicos, lo cual facilita el acceso a bienes y servicios y con ello la satisfacción de necesidades y deseos. Si bien en culturas como la norteamericana esta relación ha sido validada por muchos años, no siempre es válida porque la felicidad es un tema subjetivo al igual que su medición, lo que se explica porque cada persona tiene una percepción diferente de lo que lo hace feliz y en muchas ocasiones esto no proviene de un objeto material sino del significado que se le asigna al mismo el cual deriva de la cultura, las normas, costumbres, educación, entre otros aspectos. En este sentido, la paradoja de Easterlin resulta cuestionable y debe pensarse que la motivación no puede explicarse desde una sola dimensión.

Aunque no se puede establecer que la riqueza es la causa de mayor felicidad o bienestar, los estudios muestran que inciden en gran medida. En la medida en que la persona vaya aumentando su ingreso ira aumentando su bienestar, sin embargo se debe considerar que a la par del aumento del ingreso lo puede hacer el gasto y en este sentido el bienestar se ve afectado. Igualmente si el ingreso mejorará para el grueso de la sociedad las expectativas sociales

aumentaran y se modifica el grado de bienestar al que se quiere llegar, se tendrá un umbral más alto y no alcanzarlo lleva a la frustración y por ende a la infelicidad.

La teoría de Easterlin (1974) en contexto de Colombia resulta compleja y cuestionable su aplicación, dado que el país ha sido reseñado como uno de los más felices del mundo a pesar que el panorama que se vive en distintas regiones se caracteriza por un alto índice de violencia e inseguridad, pobreza y marginalidad.<sup>2</sup> La contradicción entre altos niveles de pobreza o “crisis” versus altos niveles de felicidad se explica a factores como la resiliencia la cual se convierte en una capacidad para superar las situaciones complejas.

En el sector salud se presenta un tema complejo si bien los profesionales obtienen salarios altos las condiciones de trabajo con llevan que no se tenga tiempo para su disfrute, en este sentido se tiene ingresos pero no se dispone de condiciones que le permitan utilizarlos en actividades sociales en particular con la familia que constituye en el principal apoyo psicosocial del colaborador.

Los planteamientos de Kaufman (1999) como de Easterlin (1974) se enfocan en la dimensión económica del ser humano, si bien es cierto que el trabajo tiene como objetivo generar un ingreso para el pago de los gastos derivados del estilo de vida, no siempre lo económico está por encima de otros aspectos, porque el trabajo se relaciona con una profesión y ésta con una realización personal, con una dignificación, dado que permite sentirse un ser productivo para la sociedad, la familia y para sí mismo. Por ende, se debe considerar otros aspectos motivacionales asociados con los elementos que configura e inciden en la personalidad.

Otros enfoque con que se ha estudiado la motivación aborda aspectos más subjetivos del ser humano abarcando aspectos como creencias, expectativas, gustos, emociones y/o sentimientos, los cuales se encuentran implícitos o conexos a la actividad laboral y van a la par de las variables económicas como la compensación: salario, bonificaciones y demás garantías legales. En este sentido se destaca la teoría de constructos personales expuesta por Kelly (1995)

---

<sup>2</sup> La encuesta mundial también preguntó por el grado de felicidad de los ciudadanos, y de nuevo Colombia ocupa el segundo lugar como el país más feliz del mundo. En este caso, 88 de cada 100 colombianos consultados se sienten felices, mientras que en el mundo son solo 59 de cada 100. En términos de Índice de Felicidad, tanta dicha solo es superada por los habitantes de Fiyi, la isla del Pacífico Sur que por segundo año consecutivo ocupa el primer puesto con 92 puntos; Colombia tiene 86 y les siguen Filipinas (84), México (82) y Vietnam (77) (Diario El Tiempo (2018) Artículo Segundo país más feliz, 88 de cada 100 colombianos se sienten felices. Publicado en la Sección Vida el 06 de enero 2018.

y las teorías de las necesidades abordadas por distintos autores como Abraham Maslow, David McClelland, Douglas McGregor y Frederick Herzberg, que son referente en la ciencia administrativa.

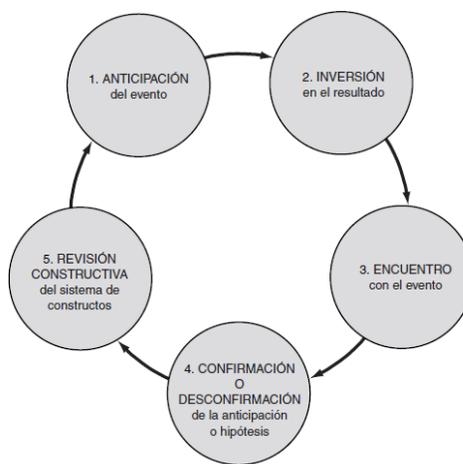
### **Teoría de los constructos personales**

Una de las teorías que se orienta desde el humanismo, aunque no de manera tan directa, es la teoría de los constructos personales de Kelly (1995), este pensador desarrolló la metáfora de la personalidad en la cual hace la analogía del ser humano como un científico:

Así como un científico utiliza las teorías para planear observaciones, una persona recurre a los constructos personales para predecir lo que sucederá en la vida. Igual que un científico que busca una teoría con la mayor capacidad predictiva, la persona intenta desarrollar conceptos que hagan más predecible su vida personal, en especial en el campo de las relaciones interpersonales. Las predicciones precisas permiten control. La persona, como el científico, encuentra que las predicciones no siempre son confirmadas por la experiencia y en ocasiones debe revisar esos conceptos personales. (Kelly, 1955, p. 4).

De acuerdo con Kelly (2003) “los procesos de una persona están psicológicamente canalizados por las formas en que anticipa los eventos” (p. 46). En este sentido Existe un proceso, donde en la primera etapa se anticipa a un evento, en la segunda se presenta una inversión en el evento, en la tercera se produce el encuentro en evento, la cuarta trata de la confirmación o no, en la quinta la revisión constructiva, y de nuevo se inicia el ciclo tal cómo se ilustra en la siguiente gráfica.

*Gráfica 1. Ciclo de los constructos personales*



Fuente. Cloninger (2003. p. 385).

Como plantea Cloninger (2003) quien analiza los planteamientos de Kelly (1995) cuando se habla de anticipación de los acontecimientos, se refiere a la “existencia en cada sujeto de una estructura cognitiva que constituye el mundo propio del sujeto y crea su propio espacio de conducta” (p. 386). De acuerdo con estos autores la conducta se asimila a un subconjunto de representaciones mentales de la realidad, por lo tanto guarda relación con estímulos externos, sin embargo, también depende de la visión interna y la configuración del mismo individuo.

En el sector salud las personas que allí laboran reconocen las complejidades que trae su labor, por un lado existe una visión que las profesiones en salud tienen una labor social aportando así al bienestar de la comunidad, es decir que existe una percepción altruista de lo que implica laborar en el sector. Por otro lado, también se percibe que esta clase de profesiones están bien remuneradas, es decir que tienen unos salarios por encima de otros sectores, además de mejores garantías laborales porque siempre existe una demanda de profesionales lo que facilita ubicarse en un empleo con mejores condiciones (Cortes, 2015) .

Por lo anterior entonces, las personas recurren a sus constructos para tomar decisiones frente a los eventos de su vida, de acuerdo con Cloninger (2003) Kelly (1955) no formuló fuerza motivadora exclusiva, porque la persona ya está activa y la dirección de esta actividad la determinan “las formas en las cuales anticipa los eventos”. Si dicha anticipación no se confirma entonces se produce una revisión de los constructos y se inicia el ciclo que propone, esto lleva de cierta manera a una adaptación a su contexto.

Para quien hoy labora en el sector salud como un profesional formado académicamente con amplia experiencia, como médicos, enfermeros, terapeutas, auxiliares, especialistas, entre otros, antes de tomar la decisión de formarse e integrarse laboralmente a una institución de salud, existió una concepción de lo que representa laborar en este medio, ya sea por el impacto social que tienen, por las ventajas y condiciones laborales, por las proyecciones de crecimiento personal y profesional. Con la experiencia que han desarrollado a través de los años quizá esta percepción haya cambiado, modificándose en su propia representación mental de su actual realidad personal y contextual.

Los planteamientos de Kelly (1955) consideran que cada persona posee una propia representación mental de la realidad, global y parcial, se considera que la conducta es construida y experimentada, así mismo los datos del entorno no solamente se codifican y se almacenan, sino que son interpretados e integrados.

Para los profesionales del sector salud en casos como el de Colombia han generado una visión compartida del ambiente laboral, por ejemplo se percibe diferente la manera de laborar en una institución pública que en una privada, dado que las instituciones públicas se ven afectadas por la constante crisis financiera que afecta al sistema de seguridad social, además la demanda de servicios es mayor incluyendo población de bajos ingresos con un contexto social bastante complejo, por su parte las instituciones privadas son percibidas con mejores condiciones salariales, menor demanda de servicios, entre otros aspectos. Esto ha generado un comportamiento de los profesionales según su contexto<sup>3</sup>, en las instituciones públicas por ejemplo se tiene una convicción de la defensa de lo público como una propiedad de todos, donde prima el bienestar general y el interés común, mientras que en las privadas se da prioridad a otros temas como la sostenibilidad financiera, la responsabilidad social, la investigación, el crecimiento, etc.

Desde la dirección de las instituciones de salud también se influye en la visión compartida del panorama laboral en este sector, dado que se han formulado estrategias de formación y capacitación que llevan a generar una visión del deber ser del sector, de las instituciones y de las profesiones.

Uno de los aspectos característicos de la teoría de Kelly (1955) el constructivismo este significa que cada individuo genera y posee su propia y única representación mental de la realidad, global y parcial.

Lo que lleva a los constructos personales que se definen como etiquetas o categorías mentales. Para Kelly (1955) un constructo era un factor de discriminación sobre la realidad, en este sentido los constructos no son más cognitivos que emocionales o conductuales. El constructo tiene una naturaleza global y no implica necesariamente un soporte lingüístico. La

---

<sup>3</sup> Tal como alguna vez lo dijera nuestro Sabio Francisco José de Caldas. Las condiciones físicas y materiales determinan una forma de actuar y responder a esos estímulos. En igual o similar sentido, el filósofo Alemán Ludwig Feuerbach señalaba: "Se piensa distinto en un palacio que en una choza".cfr. El fin de la filosofía clásica Alemana.

facilidad de operar y trabajar con los constructos verbales ha sesgado frecuentemente la interpretación original (Cloninger, 2003. p. 385).

Kelly (1995) hace énfasis que de los constructos no se puede decir que sean lógicos o ilógicos, son individuales, operan como guías y elementos de orientación para la conducta en el día a día, en este sentido se encuentran en constante modificación.

En el contexto del sector salud los profesionales han ido construyendo sus propia percepción del entorno, de su ambiente laboral los cuales comparten similitud entre instituciones y/o profesionales, sin embargo debe reconocer que los constructos son personales, dado que dependen de lo exterior pero en gran medida de la configuración interna donde creencias, expectativas, proyectos, sueños condicionan la manera como se percibe cada situación en particular. Además se debe considerar que los constructos están en constante cambio porque el individuo interactúa con diversas personas y contextos lo que lleva a cambiar su manera de pensar y comportarse.

La teoría de Kelly (1955) si bien hace énfasis en los constructos personales lo hace de una manera amplia y pone de manifiesto que cada persona genera sus expectativas de manera individual conforme al contexto donde se desenvuelve lo cual se reevalúa conforme interactúa con su realidad, genera cierta dificultad desde el plano empresarial para incidir sobre los elementos que lleven a la motivación, al menos en un sentido práctico. Con cierta relación y considerando elementos del enfoque subjetivo o humanista con que se estudia la motivación surge la teoría de las necesidades que agrupa en cierta medida ciertos elementos fácilmente identificables que pueden ser incluidos en una estrategia motivacional.

Desde un punto de vista organizacional, considerando que la motivación es un objetivo porque los estudios de Elton Mayo (1927) demostraron que un personal motivado tienen un mayor y mejor desempeño laboral, se ha venido formulando teorías que conlleven a encontrar o diseñar estrategias motivacionales. Entre los autores que se destacan en este sentido figuran: Abraham Maslow, David McClelland, Douglas McGregor y Frederick Herzberg, cada uno de estos ha propuesto su teoría y ha definido variables que inciden directamente en la motivación o desmotivación, siendo de los más usados dentro de la gestión del talento humano (Chiavenato, 2007).

### **Teoría de las necesidades**

En el campo de las ciencias administrativas se ha abordado el tema de la motivación, particularmente desde la gestión del talento humano, se ha abordado desde la teoría de las necesidades que se asume que cada persona tiene un conjunto de necesidades satisfacerlas genera motivación y conforme esto sucede el nivel o entusiasmo varía, por ende es necesario generar nuevos estímulos.

Desde la escuela humana, que comienza con los estudios de Elton Mayo en Hawthorne, fundamentados en la escuela de las Relaciones Humanas, se evidenció que el factor económico no es el único que incide en la motivación, sino que se requiere de otros factores como el reconocimiento social, la inclusión, la capacitación, la promoción y demás aspectos que beneficien el estado anímico y psicológico del trabajador. Estos mismos lineamientos han sido llevados al sector salud, donde se ha evidenciado la necesidad de generar elementos que motiven al personal y que le permitan hacer frente a las exigencias de su cargo, donde se evidencia una alta demanda y una exigencia, tanto física como mental.

En cuanto a las teorías de la motivación se encuentran varios aportes, por un lado se cuenta con el modelo de Abraham Maslow, y su teoría de las necesidades, según este autor “el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos”, y propone una serie de necesidades que motivan a la persona para superarlas (Black , 2010, p. 149) por su parte, Frederick Herzberg basa su teoría en aspectos que permiten a una persona sentirse satisfecha o insatisfecha y la incidencia que tiene esta situación en su desempeño profesional o laboral. El argumento de en este caso es que los factores conllevan a la satisfacción e insatisfacción (disminución de sentimientos positivos hacia la labor) en el ámbito laboral los factores son dinámicos, operan en distintos sentidos e interactúan con otras condiciones (Robbins, 2012).

Por su parte, David McClelland plantea su modelo teórico donde señala que la motivación de las personas se enfoca en procesos de aprendizaje, el cual genera tres tipos de necesidades:

- Necesidad de Logro; representa el interés por lograr el éxito, evitar el fracaso y realizarse según un modelo de estándares. Es definida como “el comportamiento hacia la competencia con un estándar de excelencia” (Robbins, 2012, p. 243).
- Necesidad de Poder la cual representa la intención de obtener y ejercer poder y autoridad, influir en los demás y controlar el ambiente que le rodea (Robbins, 1999, p. 243).
- Necesidad de Afiliación, la cual se relaciona con la necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas y cercanas (Robbins, 2012, p. 243).

De acuerdo con los planteamientos de McClelland (citado por Robbins, 2012) las personas y en particular los trabajadores con un motivo de alta afiliación tienden a tener mayor empatía, desarrollan amistad, lo cual les permite tener mayor cooperación, trabajar en equipo y por ende ser competitivos – colaborativos, es decir comparten metas y trabajan por ellas. , en este caso, éstas tienen prioridad sobre el cumplimiento en el puesto de trabajo.

En el sector salud el profesional está altamente capacitado, sobre todo el personal que brinda la atención como médicos, enfermeros y especialistas, durante su formación ha desarrollado competencias y conocimientos, y es el ambiente laboral donde colocan en práctica lo aprendido permitiendo así alcanzar las necesidades de logro, lo cual lleva a que estos aporten a la organización y al mismo tiempo se realicen alcanzando el estatus que desde el ámbito académico sea construido y al cual la sociedad le asigna un valor único. Si el ambiente laboral no permite la realización profesional es posible que se genere una desmotivación, dado que no se cumple con los estándares que se han construido, existe una contradicción entre las expectativas y la práctica. En las instituciones de salud es común encontrar esta última situación donde médicos y otros profesionales pasan a desarrollar actividades administrativas, o ven limitado su ejercicio profesional porque se carece de recursos, infraestructura o las políticas administrativas establecen un límite o barrera.

Douglas McGregor (citado por Luceño, Martín, Jaén y Díaz, 2005) formuló las teorías "Teoría X" y "Teoría Y", las cuales son contrarias o van en sentidos diferentes, en la teoría X, los directivos o cargos de mayor poder se interponen a los trabajadores y consideran que estos responde a amenazas, en la teoría Y se considera que el trabajador quiere y necesita trabajar por ende esta dispuesto a colaborar.

En el sector salud, se ha buscado establecer un equilibrio entre las exigencias del cargo y las recompensas, y sobre esta base se pueda establecer una estrategia de motivación. Esta situación ha llevado a que se tenga el modelo del desequilibrio esfuerzo-recompensa: dicho modelo tiene en cuenta aspectos como los factores psicosociales que inciden negativa y positivamente en la salud del trabajador. Con este modelo se analizan aspectos internos de la empresa que se manifiestan en la relación laboral del trabajador, a la par que se incluyen aspectos demográficos y extralaborales. En sí este modelo aborda la relación entre factores psicosociales y salud, a través de los intercambios que se producen entre la empresa y el trabajador, siempre y cuando se mantenga un equilibrio entre los esfuerzos y las recompensas, entendiendo que las primeras representan costos y los segundos beneficios o compensación (Luceño, Martín, Jaén y Díaz, 2005). Con la aplicación de este modelo es posible detectar si el trabajador tiene una sobrecarga laboral, lo cual debe llevar a mejorar sus condiciones a fin que tenga un mejor balance.

Según Marín y Placencia (2017) uno de los modelos teóricos usados para valorar la motivación en las instituciones de salud, se basan en la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg, esta incluye unos factores que inciden en la motivación, tales como factores higiénicos se relacionan con el ambiente que rodea a los trabajadores e incide en su desempeño e incluso convivencia, dentro de ello se debe considerar las relaciones de jerarquía, la comunicación, la interacción con superiores, semejantes y subordinados, así mismo, se debe considerar aspectos como la infraestructura y la comodidad que generar. Los factores motivacionales guardan relación con los estímulos positivos como el reconocimiento, las recompensas, el crecimiento personal y profesional, la identificación, entre otros.

La teoría de Herzberg en las instituciones de salud permite que converjan fácilmente los factores higiénicos y los motivacionales, por un lado, el ambiente laboral ha generado una visión

del deber ser de los profesionales que allí laboran, que por medio de su esfuerzo contribuyen a metas altruistas como el cuidado del paciente y la comunidad, en este sentido se genera un ambiente para que se logre dicha meta a través de la cooperación entre jefes y colaboradores. Así mismo, los factores personales entre los cuales se puede establecer la vocación de servicio a la comunidad, como la búsqueda de condiciones laborales favorables, convergen generando un ambiente positivo y motivante.

Como se observa se cuenta con diferentes enfoques modelos para generar motivación en el personal, los cuales también aplican a instituciones del sector salud. Los planteamientos de Abraham Maslow, David McClelland, Douglas McGregor y Frederick Herzberg, incluyen diferentes dimensiones que van más allá de lo económico, por lo que valoran las exigencias del cargo, elementos del ambiente laboral, así como las necesidades del trabajador como ser humano donde cobra fuerza sus expectativas, sueños y logros. El ser humano tiene una dimensión emocional y sentimental la cual se explica por sus condiciones biológicas y psicológicas, que terminan incidiendo en su actitud, conductas e incluso en la toma de decisiones, un tema que resulta complejo en el ambiente laboral del sector salud dado que las necesidades y particularidades de los pacientes y usuarios generan una carga emocional que termina incidiendo en la motivación. Los escenarios de dolor y esperanza que se vivencian en las distintas áreas de servicio tienen incidencia en el clima organizacional, sin embargo es un factor que es ajeno a los profesionales e incluso a las mismas instituciones. Reconocer la dimensión social, psicológica o emocional es importante porque la realización personal o profesional, así como la labor social son una fuerza motivadora que incide en el trabajo en equipo, en la acertada comunicación con el paciente y el compromiso institucional por brindar una atención de calidad.

### **Teoría del Clima Organizacional**

Una de las variables que se tienen en cuenta al momento de estudiar el clima organizacional es la motivación, por eso en este apartado se analizan los elementos que se han considerado a nivel de la administración de las organizaciones que tienen por finalidad motivar al empleado. La motivación es un factor que incide en la conducta de las personas que laboran dentro de la organización, especialmente en el compromiso frente al cumplimiento de los

objetivos generales, antes los cuales deben identificarse, lo que incide en la permanencia del empleado para alcanzar sus propios objetivos personales.

El tema de la motivación también está ligado al tema del clima organizacional, desde los estudios en el campo administrativo se han reconocido elementos que han incidido en el Clima Organizacional (CO), al remitirse a estudios de Elton Mayo (García, 2008) se reconocen dos clases de variables, por lado las físicas (tangibles) y por otro los de percepción (intangibles), estos últimos más asociados a las relaciones humanas que ocurren dentro de la organización, tanto entre empleados como con las directivas.

Según Guerrero (2015) la división que se encuentra en los distintos modelos que abordan el estudio del clima organizacional y posteriormente su diagnóstico se evidencian, dos grupos:

- Relativos al ambiente laboral y las condiciones físicas donde se desarrolla una laboral, elementos que son tangibles.
- Relativos a los valores y las necesidades de los trabajadores, expectativas y actitudes, que inciden en lo comportamental las relaciones con superiores, semejantes, subordinados y terceros, aspectos que se consideran subjetivos.

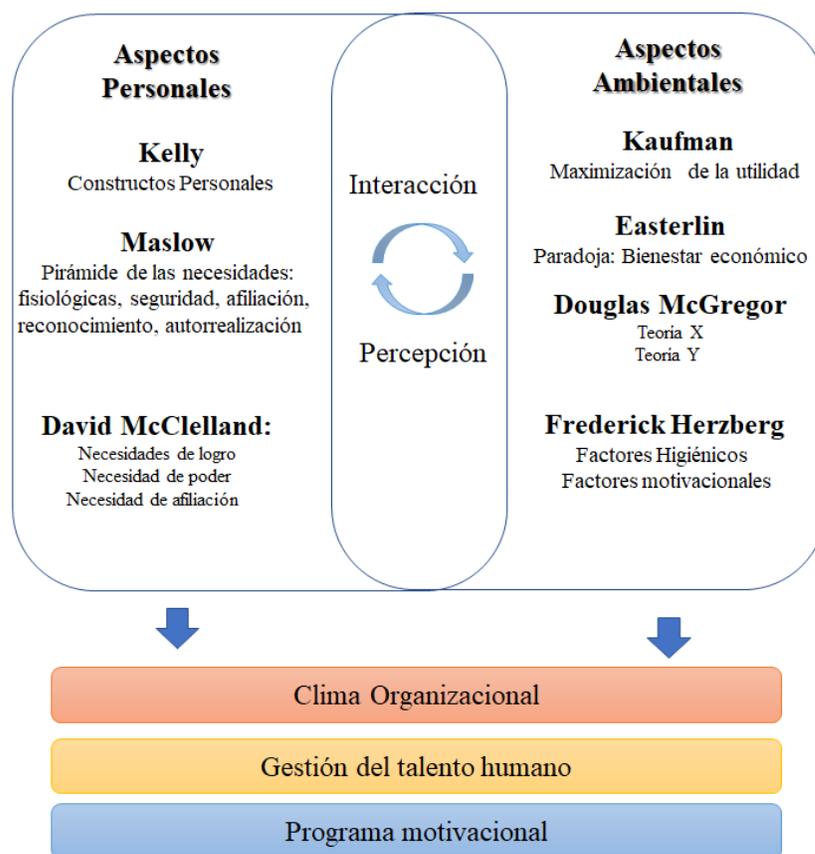
Esta división en dos categorías está presente en todos los modelos, sin embargo se observa una mayor tendencia a concentrarse en las variables relativas a las necesidades humanas, (motivación, comunicación, liderazgo, etc.) en parte porque las relaciones entre personas guardan relación con la realización del empleado, su aceptación social, y satisfacción (Duran, 2015). Hay que partir, de un principio básico y es que la medición o diagnóstico del clima organizacional está basado en la percepción del empleado, y en este sentido, hay una carga subjetiva. Por tal motivo es necesario remitirse al concepto de “percepción” como clave para comprender la subjetividad (López, 2013).

Por ello es que en una misma organización unos empleados perciben ciertos aspectos motivantes mientras otros no le conceden la misma importancia, un elemento que debe considerarse al momento de definir estrategias de motivación, dado que en la práctica suele cometerse el error de considerar que solo los aspectos económicos motivan, existen casos en que el tema económico no tiene la misma significación y esto lleva a que se deban identificar aspectos sociales, psicológicos que generen un impacto positivo en la percepción del empleado.

En las instituciones de salud, particularmente las IPS el clima organizacional es percibido por pacientes como colaboradores, y en este convergen distintas variables o factores tanto el salario, el diseño del cargo, así como el trabajo en equipo, comunicación, cooperación, entre otros aspectos. Para el caso de Colombia las IPS enfrentan un panorama complejo que incide en el clima organizacional por ejemplo la alta demanda de servicios de salud guarda relación directa con la sobrecarga laboral, la crisis financiera del sector conlleva a un detrimento de las condiciones de contratación en aspectos puntuales como el salario y la estabilidad. Lo anterior lleva a percibir el clima organizacional de las IPS como no gratificante y por ende llevar a la desmotivación. Claro esta que se pueden modificar elementos del clima que compensen y generen una influencia positiva llevando a escenarios de motivación para lo cual se puede recurrir resaltar la labor social de profesional de salud dándole un reconocimiento a su labor.

Las teorías con que se aborda la motivación para este caso se clasifican en dos grupos las que tienen un enfoque económico donde se destacan autores como Kaufman (1999) y Easterlin (1974), donde el ser humano tiene motivación en función de sus ingresos y el beneficio económico. Por otro lado se encuentra el enfoque humanista donde se abordan aspectos más subjetivos como las creencias, expectativas, actitudes, elementos ligados a la personalidad, donde se incluyen autores como Kelly (1995), a la par se incluyen autores que han abordado la motivación desde el contexto laboral y donde se figuran Abraham Maslow, David McClelland, Douglas McGregor y Frederick Herzberg, los cuales han aportado a identificar variables que se pueden gestionar para generar motivación, ya sea por una estrategia directa o por mejoras al clima organizacional.

Figura 1. Aportes teóricos



Fuente. Elaboración Propia (2018)

Como se evidencia son diferentes las teorías que han abordado el tema de la motivación, algunas se enfocan en aspectos más ligados al individuo a los aspectos personales, mientras que otros se asocian al ambiente, tal como se ilustra en la siguiente figura, sin embargo, es necesario pensar que la motivación no es un fenómeno que ocurre de manera aislada sino que está ligada entre el individuo su interacción y percepción del ambiente, lo que lleva a una continua

reformulación de las imágenes del mundo, las preferencias, las necesidades percibidas, así la relación con el ambiente laboral, familiar y social.

Las diversas teorías sobre motivación inciden o están presentes en la gestión que hacen las empresas e instituciones del clima organizacional, incluso inciden en las prácticas que gestión del talento humano que es la responsable de gestionar la relaciones con los empleados, motivarlos y garantizarles bienestar. De manera más explícita tienen una incidencia en la construcción de los programas motivacionales.

## **6. Metodología**

### **6.1 Tipo de Estudio**

El desarrollo de este trabajo corresponde a un estudio descriptivo, el cual consiste en describir un problema o fenómeno evidenciado en una población en este caso los modelos de motivación en las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS). Gracias a este tipo de estudio se describen los factores que inciden de manera positiva y negativa, así mismo, las estrategias y prácticas que se han utilizado para mejorar la motivación en diversas instituciones. En este caso se recurrirá a información cualitativa para describir los diferentes modelos usados, los elementos que incluyen y los resultados obtenidos.

### **6.2 Método de investigación**

En este caso se recurre a un estudio deductivo dado que se analizará experiencias donde se ha abordado el estudio de los factores de motivación y el resultado obtenido en las instituciones del sector salud, para luego concluir cuál es el modelo más recomendado y el que puede conducir a los obtener mejores resultados. En este sentido, se analizará cómo se han aplicado los modelos, qué aspectos han incluido, qué resultados se han obtenido, a partir de estos hallazgos se llega a concluir también sobre qué recomendaciones se pueden formular para mejorar dichos modelos.

### **6.3 Fuente de información**

Este trabajo tiene un enfoque monográfico, por lo tanto se consultará fuentes secundarias de información, en este caso se revisan por un lado, libros de gestión humana donde se analiza las

principales teorías de motivación, por otro lado, se analizan trabajos de grado, reportes de investigación, artículos científicos y demás libros que han abordado y analizado la aplicación de dichos modelos en el contexto de las instituciones de salud en el contexto colombiano y de la ciudad de Cali.

De igual manera se consultarán documentos de instituciones como el Ministerio de Salud, Ministerio de Trabajo, e instituciones a fines que den fe de las condiciones laborales de los profesionales del sector salud y las problemáticas que enfrentan.

#### **6.4 Actividades**

Para dar respuesta a cada uno de los objetivos planteados se plantean las siguientes actividades:

Objetivo I. Caracterizar las condiciones intra ambientales o internas que permiten un mejor desempeño laboral del colaborador en las IPS.

- Establecer las características del ambiente en las IPS
- Identificar los factores que inciden en el desempeño profesional
- Establecer los factores que inciden en la realización profesional.
- Establecer cómo el ambiente laboral satisface las necesidades de los colaboradores que laboran en las IPS

Objetivo II. Definir cómo el gregarismo y la actitud de los equipos humanos en el sector de salud determinan el éxito en el cumplimiento de los desafíos y objetivos institucionales.

- Describir las experiencias de IPS que muestren una actitud favorable de los equipos de salud.
- Analizar casos de IPS donde se observe cómo la motivación aporta para el logro de metas y objetivos organizacionales.
- Establecer las estrategias que han mantenido y fortalecido la motivación.

Objetivo III. Describir medidas o mecanismos operativos para resolver situaciones de desmotivación o conflicto conforme a los reportes de la literatura.

- Describir cómo se ha gestionado en las IPS la desmotivación.
- Destacar cambios y mejoras para afrontar los elementos que generan desmotivación.
- Formular recomendaciones para que se implemente el modelo de motivación
- Describir los posibles desafíos para mejorar la motivación.

### Cronograma

CRONOGRAMA	2019											
	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	S1	S2	s3	s4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
Aprobación del anteproyecto	X											
Revisión bibliográfica		X	X	X								
Establecer las características del ambiente en las IPS			X	X	X							
Identificar los factores que inciden en el desempeño profesional				X	X	X	X					
Establecer los factores que inciden en la realización profesional.						X	X					
Establecer cómo el ambiente laboral satisface las necesidades de los colaboradores que laboran en las IPS					X	X	X					
Establecer las características del ambiente en las IPS						X	X					
Elaborar capítulo I				X	X	X	X					
Describir las experiencias de IPS que muestren una actitud favorable de los equipos de salud.							X	X				
Analizar casos de IPS donde se observe como la motivación aporta para el logro de metas y objetivos organizacionales.							X	X				
Establecer las estrategias que han mantenido y fortalecido la motivación.							X	X				
Elaborar capítulo II								X				
Describir como se ha gestionado en IPS la desmotivación.						X	X	X				
Destacar cambios y mejoras para afrontar los elementos que generan desmotivación.								X	X			
Formular recomendaciones para que se implemente el modelo de motivación								X	X			
Describir los posibles desafíos para mejorar la motivación.								X	X			

Elaborar capítulo III										X			
Elaborar el informe final		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Elaborar conclusiones										X	X		
Elaborar recomendaciones										X	X		
Elaborar primer informe											X		
Socialización con el tutor											X	X	X
Correcciones													X
Informe final													

### Presupuesto

PRESUPUESTO					
Concepto			Universidad	Aportados por:	
					Estudiante
Asesor (tutor)			\$0		
Bases de datos bibliográficas			\$0		
	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>			
Libros	Motivación del talento humano	3		\$ 50.000	\$150.000
Papelería	Resma de papel	4		\$ 12.000	\$48.000
	Lapiceros	3		\$ 2.000	\$6.000
	Legadores	2		\$ 1.000	\$2.000
	Ganchos	2		\$ 1.500	\$3.000
	Portaminas	2		\$ 1.000	\$2.000
Impresiones	Impresiones a Blanco y negro	500		\$ 50	\$25.000
	Impresiones a Color	50		\$ 500	\$25.000
	Fotocopias	500		\$ 50	\$25.000
Internet	3 meses de servicio	3		\$ 45.000	\$135.000
USB	Memoria USB de 8 Gigas	1		\$ 16.000	\$16.000
Viáticos	Transportes	10		\$ 1.800	\$18.000
Anillados – Carpetas	Carpetas	10		\$ 500	\$5.000
	Anillados	5		\$ 2.700	\$13.500
Otros	Varios (caja menor)	1		\$ 50.000	\$50.000
<b>TOTAL</b>	-	-	-		<b>\$523.500</b>

### Referencias Bibliográficas

- Akio. P, (2009). Desarrollo del liderazgo. Recuperado el 10 de septiembre de 2018 de: <https://careacttarget.org/sites/default/files/file-upload/resources/desarrollo-de-liderazgo.pdf>
- Álvarez B. C. (2013) Motivación laboral en un servicio de urgencias hospitalario. *Enfermería Clínica*. Volume 13, Issue 1, 2013, Pp. 16-25. Recuperado el 5 de marzo de 2018 de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=307356>
- Bernal T. C., Sierra A.H. (2008) *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Editorial Pearson Prentice Hall. México.
- Blank L. (2010) *La Administración de Organizaciones*. Cali: Universidad del Valle. Colombia.
- Carpio M. R., Villalobos G. A. (2001). Motivación del Equipo Básico de Atención Integral en Salud como factor que contribuye al logro de los objetivos del nuevo Modelo de Atención Integral. *Rev. cienc. adm. financ. segur. soc* vol.9 n.1 San José Jun. 2001
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Colombia: McGraw-Hill Book Company.

- Cloninger, C. (1998). The genetics and psychobiology of the seven-factor model of personality. En K.R.Silk (Eds.), *Biology of personality disorders* (63-92). Washington, DC: American Psychiatric Press
- Cortes B. M. (2015). *Motivación académica en estudiantes de medicina*. Tesis presentada a la Facultad de Medicina como requisito parcial para optar al Grado de Maestría en Epidemiología Clínica. Pontificia Universidad Javeriana.
- De Cenzo, D., Robbins, S. (2003) *Administración de recursos humanos*. México: Limusa S.A..
- Duran G. (2015) *Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios*. *Acta Colombiana de Psicología*, vol. 18, núm. 1, enero-junio, 2015, pp. 135-147
- Easterlin, R. A. (1974), «Does economic growth improve the human lot? Some empirical evidence», en David, P. y Reder, M., *Nations and households in economic growth, essays in honor of Moses Abramovitz*, Academic Press, 1974
- García M. (2008) *La gestión humana en las organizaciones: una perspectiva teórica*. Cali: Universidad del Valle. Colombia.
- Guerrero G. J. (2015) *Gestión del clima organizacional como recurso que aporta al desempeño laboral y rendimiento de las empresas*. Universidad Del Valle. Facultad De Ciencias De La Administración. Administración De Empresas. Cali. Colombia.
- Kaufman, Bruce E. (1999). "Emotional Arousal as a Source of Bounded Rationality". *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 38, No. 2, pp. 135-144
- Kelly, G. (1955). *The psychology of personal constructs* (2 vols.). Nueva York: Norton (reimpresa por Routdelge y Kegan Paul, Londres, en 1991
- López P. (2013) *Fundamentos epistemológicos del liderazgo distribuido: el caso de la investigación en educación*. *Cinta de Moebio*. *Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*. Chile.
- Marín S. H., Placencia M. M. (2017) *Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado*. *Horiz Med* 2017; 17(4): 42-52

- Marín S. H., Placencia M., (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico*, 17(4), 42-52. <https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
- Maslow, Abraham H. (1927). *Motivación y Personalidad*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid (versión en español de Maslow, Abraham H. (1954): *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York)
- Ministerio de Salud (2016) *Incentivos al talento humano en salud dirección de desarrollo y talento humano en salud Coordinación Grupo Ejercicio y Desempeño de Talento Humano en Salud*. Bogotá.
- Ministerio de Salud y Protección Social (2019) *Política Nacional de Talento Humano en Salud Dirección de Desarrollo del Talento Humano en Salud. Coordinador Grupo de Gestión del Conocimiento y la Información en Talento Humano en Salud*. Bogotá.
- Moya M. S. (2011). *Motivación y satisfacción de los profesionales de enfermería: investigación aplicada en un área quirúrgica*. Grado en Enfermería. E.U. de Enfermería. Universidad de Cantabria. España.
- Oliveros J.A., Fandiño J. S., Torres Y. M., (2016) Factores motivacionales hacia el trabajo en el Departamento de Enfermería de un hospital de cuarto nivel en la ciudad de Bogotá. *Repertorio de Medicina y Cirugía*. Volume 25, Issue 2, 2016, Pp. 118-125. Recuperado el 4 de marzo de 2015 de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0121737216300279>
- Peña E. C. (2015) *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. Madrid.
- Pujadas S. M., Pérez P. F., Palmer P., (2017) Aspectos motivacionales en el personal de emergencias. *Clínica y Salud*. Volume 28, Issue 1, March 2017, Pp. 9-16. Recuperado el 3 de marzo de 2018 de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1130527416300597>

- Pujadas-sánchez, M. D., Javier, F., & Alfonso, P. (2017). Clínica y Salud. *Clínica Y Salud*, 28(1), 9–16. <https://doi.org/10.1016/j.clysa.2016.07.004>
- Robbins S. P. (2012) *Comportamiento Organizacional, controversias y aplicaciones*. Editorial Printice. México
- Sánchez J I., Brea L. I., De La Cruz C. M. Matos F. I. (2017) Motivación y liderazgo del personal del subsistema de servicios generales en dos hospitales maternos. *Correo Científico Médico de Holguín*. Universidad de Ciencias Médicas de Santiago de Cuba. Cuba. ISSN 1560-4381 CCM 2017; (2). Pp.434.444.
- Torres, M., Oliveros, J. Á., & Sebastián, J. (2016). Repertorio de Medicina y Cirugía Factores motivacionales hacia el trabajo en el Departamento de Enfermería de un hospital de cuarto nivel en la ciudad de Bogotá, 5(2), 118–125. <https://doi.org/10.1016/j.reper.2016.03.004>
- Turmo A. J., Vara C. O., García B. A. (2008) La paradoja de Easterlin en España. *Cuadernos de Economía*. Vol. 31, Núm. 85, enero-abril, 2008, págs. 031-064