

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA
VEGA**

ESCUELA DE POS GRADO

DOCTOR LUIS CLAUDIO CERVANTES LIÑAN



**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN
GERENCIA DE LOS SERVICIOS DE SALUD**

**FACTORES DE LA MOTIVACIÓN Y EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
PROFESIONALES MEDICOS DEL HOSPITAL III
ESSALUD PUNO - 2016**

**AUTOR:
VIDAL AVELINO QUISPE ZAPANA**

**ASESOR:
DR. RAFAEL DELGADO ARROYO**

LIMA- 2017

DEDICATORIA

**A mi esposa Petronila por el ahínco,
empuje y perseverancia quien me
inspiró para la realización de este
trabajo de investigación.**

**A mis hijos Oscar, Zulma, Renzo e Iván
quiénes en todo momento me
apoyaron y me comprendieron en el
esfuerzo realizado.**

**A mis jurados y asesor Dr. Rafael
Delgado A. quienes me guiaron y
aprendí mucho de ellos.**

ÍNDICE

CARÁTULA	
ÍNDICE	ii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
INTRODUCCIÓN	vi
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. Marco Histórico	1
1.2. Marco Teórico	3
1.3. Investigaciones	15
1.4. Marco Conceptual	17
CAPÍTULO II: EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES	19
2.1. Planteamiento del problema	19
2.1.1. Descripción de la Realizada Problemática	19
2.1.2. Antecedentes teóricos	21
2.2. Finalidad y objetivos de la investigación	21
2.2.1. Finalidad	21
2.2.2. Objetivo general y Específicos	22
2.2.3. Delimitación del estudio	22
2.2.4. Justificación e Importancia del estudio	23
2.3. Hipótesis y variables	23
2.3.1. Supuestos teóricos	23
2.3.2. Hipótesis principal y Específicos	24
2.3.3. Variables e indicadores	24
CAPÍTULO III: MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS	26
3.1. Población y muestra	26
3.2. Diseño utilizado en el estudio	27
3.3. Técnica e instrumentos de recolección de datos	27
3.4. Procesamiento de datos	29

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	31
4.1. Presentación de resultados	31
4.2. Contratación de hipótesis	56
4.3. Discusión de los resultados	61
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
5.1. Conclusiones	66
5.2. Recomendaciones	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
ANEXOS	74
a) INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	
b) MATRIZ DE CONSISTENCIA INTERNA	

RESUMEN

El presente Trabajo de Investigación se realizó con el objetivo de relacionar los Factores de la Motivación y Desempeño laboral de los Profesionales Médicos del Hospital III EsSalud Puno 2016. El diseño de investigación fue descriptivo transeccional. La muestra de estudio estuvo conformada por 83 médicos; la técnica que permitió obtener información fue la Encuesta y los Instrumentos el Cuestionario de Motivación de Herzberg y una Escala de Autoevaluación del Desempeño laboral y para el análisis de los datos se utilizó la prueba de Correlación de Pearson. Los resultados que se obtuvieron son: Respecto a la relación entre los factores extrínsecos y desempeño laboral, el 38.6% de médicos con motivación de nivel medio por la política de la empresa, 42.2% por la supervisión, 31.1% por la relación con el supervisor, en igual porcentaje por el salario, 38.6% por relaciones interpersonales y el 34.9% motivado por un bajo nivel por las condiciones de trabajo, tienen desempeño laboral regular. Al relacionar con los factores intrínsecos, el 31.3% con motivación de nivel medio por el logro, 30.1% por reconocimiento, 48.2% trabajo en sí, en igual proporción crecimiento y ascenso tienen desempeño laboral regular, así mismo el 32.5% con motivación baja por responsabilidad. Se concluye que: la mayoría de los profesionales médicos tienen un nivel medio de motivación, lo que ha generado un desempeño laboral regular a bueno; mientras la motivación baja lleva al profesional a un desempeño laboral de regular a deficiente. Al obtener el valor del Coeficiente de Pearson que es distinto de 0 ($r = 0,613$), determina una correlación positiva moderada; por tanto, estos valores permiten concluir que existe una relación significativa ($p=0.000$) entre la motivación y el desempeño laboral.

PALABRAS CLAVE: Factores, Motivación, Desempeño Laboral.

ABSTRACT

The present research work was carried out with the objective of relating the Motivation Factors and Work Performance of the Medical Professionals of Hospital EsSalud Puno 2016. The research design was transectional descriptive. The study sample consisted of 83 physicians; The technique that allowed to obtain information was the Survey and the Instruments the Questionnaire of Motivation of Herzberg and a Scale of Self-evaluation of the Work performance and for the analysis of the data the Pearson Correlation test was used. The results obtained were: Regarding the relationship between extrinsic factors and work performance, 38.6% of physicians with average motivation for company policy, 42.2% for supervision, 31.1% for relationship with supervisor , 38.6% for interpersonal relationships and 34.9% motivated by a low level of working conditions, have a regular work performance. In relation to the intrinsic factors, 31.3% with average motivation for achievement, 30.1% for recognition, 48.2% work itself, in equal proportion growth and promotion have regular work performance, as well as 32.5% with low motivation for responsibility. It is concluded that: most medical professionals have an average level of motivation, which has generated regular to good work performance; While low motivation leads the professional to a regular or poor job performance. Upon obtaining the Pearson Coefficient that is different from 0 ($r = 0.613$), it determines a moderate positive correlation; Therefore, these values allow to conclude that there is a significant relationship ($p = 0.000$) between motivation and work performance.

KEY WORDS: Factors, Motivation, Work Performance.

INTRODUCCIÓN

En los establecimientos de salud todo trabajador pasa la mayor parte de su vida, esto determina su nivel económico, su seguridad emocional y felicidad, considerando que el trabajo proporciona un sentido de identidad, mejora el sentido de autoestima y pertenencia; que contribuye el desempeño laboral del trabajador.

El desempeño laboral en profesionales de la salud, es el resultado de una serie de relaciones entre el esfuerzo individual, el rendimiento obtenido, las recompensas y el logro de los objetivos individuales; sin embargo, el ejercicio profesional puede ser tanto exitoso o deficiente, dependiendo de “múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique o demuestre al desarrollar su trabajo” (Araujo y Leal, 2007 pp. 140-141)

En este proceso la existencia de múltiples factores tanto internos y externos como los incentivos laborales y económicos, necesidades que dirigen el comportamiento hacia ciertas metas, la dotación de recursos (humanos, materiales y equipos) suficientes y oportunos, así como las relaciones interpersonales, abarcan toda una serie de factores que influyen de manera directa e indirecta en el desempeño laboral.

En el Hospital III EsSalud, los Profesionales Médicos se enfrentan a la agresión de múltiples factores; cómo, la falta de elementos motivadores, dentro de ellas, los problemas salariales, supervisión inadecuada, condiciones de trabajo inadecuados, relaciones interpersonales muy verticales, falta de reconocimiento, excesiva responsabilidad, necesidad de crecimiento y ascenso, que muchas veces interfieren en el desarrollo del desempeño laboral. Con frecuencia los recursos para realizar un procedimiento con la calidad deseada, no son accesibles, causando un desempeño deficiente; sin embargo, existen situaciones que pueden mejorar el desempeño de las labores cotidianas, como

una mayor participación en la organización del trabajo, expectativas de superación que les permita actuar con eficiencia y calidad.

Por lo anterior, resulta importante conocer qué factores motivacionales están relacionados con el desempeño laboral de los profesionales médicos, siendo este un primer estudio a nivel local, para identificar aquellos factores que pudieran ser modificables a nivel institucional y que permitan mejorar el desempeño del profesional médico.

Para tal efecto el presente Trabajo de Investigación fue estructurado en una serie secuencial de cinco capítulos:

Capítulo I: Fundamentos Teóricos de la Investigación, donde se consigna el Marco Histórico, Marco Teórico, Investigaciones y el Marco Conceptual

Capítulo II: El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables, donde se detalla el Planteamiento del Problema, la Finalidad y Objetivos de la Investigación, las Hipótesis y Variables

Capítulo III: Método, Técnica e Instrumentos, en la que se describe la población y Muestra, Diseño, Técnica e Instrumento de Recolección de Datos y el Procesamiento de datos

Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados y en el

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones, así mismo la presentación de la Bibliografía utilizada y los Anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. MARCO HISTÓRICO

El surgimiento de la industrialización a principios del siglo XVIII, ocasionó un gran desequilibrio entre los intereses de los empresarios y los intereses de los trabajadores, lo que dio lugar a una compleja de las relaciones personales dentro las empresas, con este cambio desaparecen los talleres artesanos. Según García y Merino (2012), se produce una disminución de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores.

Otro aspecto importante que debemos citar es la creación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el año de 1920, pues esta institución se creó para buscar el bienestar de los trabajadores y legislar las condiciones laborales.

En el siglo XX, surgen las primeras teorías sobre la motivación, este hecho permitió relacionar el rendimiento laboral y la motivación que tenían los trabajadores al realizar su trabajo. Basada en estos hechos surgen los primeros estudios sobre la motivación de los trabajadores, cuyos estudios concluyeron que los trabajadores que se sentía motivado en su trabajo, eran más eficaces y más responsable, y además, podría generar un buen clima laboral. Estos resultados fueron bases fundamentales para las empresas, porque las decisiones estaban dirigidas a conseguir que los trabajadores se sintieran realizados como personas y como trabajadores mediante el desempeño de su trabajo dentro de la empresa.

Históricamente, revisando sobre la evaluación del desempeño, se tiene a Lizarzábal (2003), quien señala que la evaluación del desempeño siempre está presente dentro de las organizaciones o forman parte de ella. Para ilustrar menciona algunos ejemplos como algunos religiosos. En su escrito menciona a San Ignacio de Loyola que evaluaba a los Jesuitas

mediante los informes de actividades y notas. En los Estados Unidos para evaluar el desempeño de sus trabajadores, se tomaba en cuenta los informes anuales de los trabajadores; pero en el año 1918, General Motors desarrollo un sistema para evaluar a sus ejecutivos.

Continuando con la evaluación del desempeño, a inicios del siglo XX aparece la Escuela de la Administración científica, quien además de estudiar la eficiencia de la máquina, dimensiono en paralelo el trabajo del hombre. Preocupados por el desempeño del hombre que labora en las organizaciones, surge el interés por el hombre, es así que la Escuela de las Relaciones Humanas plantea las siguientes interrogantes: “¿Cómo conocer y medir el potencial de las personas?, ¿cómo conseguir que aprovechen todo ese potencial?, cual es la fuerza básica que impulsa su energía hacia la acción?,” de estos surgen diversas técnicas administrativas, para mejorar el desempeño del trabajador en las organizaciones.

Otro aspecto a citar sobre la evaluación del desempeño, son las evidencias del talento humano, que permitieron tomar acuerdos a la Comisión Nacional de Servicio Civil, en el acuerdo 138 año 2010, juntamente con la Carta Iberoamericana de la Función Pública a valorar el “impacto del comportamiento humano en el trabajo; propiciar el crecimiento profesional; mejorar la motivación y el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo”. “Así mismo, tener en cuenta las fortalezas y debilidades del evaluado, referirse a hechos concretos y a comportamientos demostrados por el empleado durante el período de evaluación y considerar las circunstancias y condiciones en que ejerza su labor o desempeño integral”.

El Ministerio de Salud (2009, p.27) considera que el recurso humano es un activo valioso con que cuentan las instituciones de la salud. De ahí que se considera que los recursos humanos son más importante que la propia tecnología y los recursos materiales. Nos dice “La

tecnología, los materiales, hasta el capital financiero, que son recursos organizacionales, no son importantes por sí mismos sin la intervención humana”. Se toma mucho en cuenta los conocimientos, experiencia, sensibilidad, compromiso, esfuerzo y trabajo, que tienen los trabajadores ya que estos son considerados como bases para el desarrollo de la organización y la prestación de servicios que se ofertan a los usuarios que demandan atención en las instituciones de la salud.

1.2. MARCO TEÓRICO

1.2.1. Motivación

Existen diversas definiciones sobre la motivación. Según, Ricardo (1933). “La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.”

Davids y Newstrom (1993) desde el comportamiento humano, sostienen que los empleados al principio se interesan por satisfacer las necesidades de existencia (paga, condiciones de trabajo, seguridad del cargo, etc.) para luego enfocarse en las de relación, persiguiendo la comprensión de sus superiores, subalternos. Por último se centra en las necesidades de crecimiento o autorrealización personal, fortaleciendo su autoestima. Mientras Según Stoner (1.996) la motivación se define como “Una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen”.

James A. Stoner; R. (1966) define a la motivación como “Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. Para Pinillos (1977) se define a la motivación como «la raíz dinámica del comportamiento»; es decir, «los factores o determinantes internos que incitan a una acción».

Desde Robbins (1998) la motivación laboral es definida, como la voluntad para realizar un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la disposición del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Koontz, Harold; Heinz, Weihrich (1999), enfatizan que la motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.”

Mientras el psicólogo McClellan la motivación de individuo es la búsqueda de satisfacción de tres necesidades: logro, poder y afiliación. Chiavenato (2.001) lo define como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”.

Desde la perspectiva de Pernalette (2005), la motivación es un concepto crucial en el estudio de las organizaciones. Su relación con el desempeño individual, la satisfacción y la productividad organizacional la ha convertido en tópico esencial del Comportamiento Organizacional. Sin embargo, tanto la definición como la explicación del fenómeno cuentan con un amplio espectro de posibilidades.

Woofokl (2006), define a la motivación como un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

González (2008, p.52) La motivación es el conjunto concatenado de procesos psíquicos (que implican la actividad nerviosa superior y reflejan la realidad objetiva a través de las condiciones internas de la personalidad) que al contener el papel activo y relativamente autónomo y creador de la personalidad, y en su constante transformación y determinación recíprocas con la actividad externa, sus objetos y

estímulos, van dirigidos a satisfacer las necesidades del ser humano y, como consecuencia, regulan la dirección (el objeto-meta) y la intensidad o activación del comportamiento, y se manifiestan como actividad motivada.

Sin embargo desde Frederick Herzberg (1967), psicólogo orientado al trabajo y la gestión de empresas, define la motivación como el resultado influenciado por dos factores: factores de motivación o intrínsecos y factores de higiene o extrínsecos.

Unificando estas definiciones la motivación constituye una característica que posee cada individuo y que lo lleva a un cierto comportamiento es decir lo lleva a determinadas acciones dentro del ambiente en el que se encuentra inmersa, en este caso dentro de la organización o institución de salud; por tanto se puede definir a la motivación como un incentivo que impulsa al recurso humano a actuar en su entorno, mediado por factores intrínsecos y extrínsecos.

Teorías de la Motivación

Las teorías más conocidas sobre la motivación están la teoría de Jerarquía de las necesidades, Teoría de X y Y, Teoría de los Dos Factores, Teoría de necesidades de McClelland y Teoría del aprendizaje. Existen muchas teorías de motivación, en el estudio se abordará la teoría de motivación de Herzberg porque está centrado en el ámbito laboral. Según Sum (2015), esta teoría relaciona factores intrínsecos con la satisfacción laboral y relaciona factores extrínsecos con la insatisfacción.

Teoría de Motivación-Higiene (Frederick Herzberg).

El psicólogo Frederick Herzberg, fue el creador de esta teoría, en el que se enfatiza el nivel de rendimiento en las personas la que varía en función del nivel de satisfacción dentro del ámbito laboral.

Esta teoría está centrada en caracterizar los factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc., del trabajador; y los factores externos estudia las

condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc.

a) **Factores extrínsecos o higiénicos:** son factores externos a la tarea su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.

b) **Factores intrínsecos o motivadores:** hacen referencia al trabajo en sí son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

Según García y Merino (2012), esta teoría busca el equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores. Con esto el autor da a conocer que “toda persona que trabaja en condiciones de higiene inadecuadas, tendrá sensaciones de insatisfacción laboral”, con ello nos indica que cuando mejoran las condiciones del ambiente laboral se asegura la satisfacción de las personas.

Para describir los indicadores de los factores motivadores e higiénicos se ha tomado de referencia a Herzberg & Mausner & Snyderman (1967), quienes consideraron dentro de los factores indicadores que describen a cada una de ellas:

❖ **Factores extrínsecos o higiénicos**

Política y dirección de la empresa.

Esta referida a la competencia de la organización y de la dirección de la empresa, claridad de las políticas y de los sistemas de dirección. Dentro de esta política todo individuo tiene líneas de comunicación que cruzan de tal manera que realmente no sabe para quién trabaja.

Supervisión. Es toda acción dirigida a supervisar o inspeccionar el trabajo que realiza otra persona, bajo su competencia y capacidad para ayudar en el trabajo, según sea su competencia.

Relaciones con el supervisor. Es la relación que se mantiene entre el supervisor y el personal. Esta relación según el autor puede ir deteriorándose, sobre todo en tareas muy estructuradas, donde las relaciones laborales son tensas y el poder del dirigente se ve muy debilitado.

Condiciones de trabajo. Se refiere al ambiente físico (iluminación, ruido, ventilación, espacio, entre otros), cantidad de trabajo, medios/materiales disponibles, condiciones de seguridad en el entorno laboral. Las condiciones de las organizaciones o instituciones deben ofrecer estabilidad para crear seguridad laboral del individuo.

Salario/remuneración. Es el precio pagado que se recibe en retribución al trabajo realizado dentro de una organización o institución. A esto se suman comisiones, pago de movilidad, entre otros. Tomando en cuenta la posición de Casanova (2002, p. 5), Los salarios que reciben los trabajadores de la salud constituyen los pagos que se compensan al tiempo y esfuerzo dedicado en la atención de los usuarios.

Relaciones interpersonales. Bajo la posición de Chiavenato (2005), las relaciones entre el superior y los subordinados dentro de una empresa. El autor menciona que según la teoría de las relaciones humanas, la comunicación que ocurre entre superiores y subordinados es un fenómeno social importante en las relaciones interpersonales; donde los subordinados deben recibir un flujo de comunicación capaz de suplir sus necesidades y los superiores deben recibir de los subordinados un flujo de comunicación capaz

de darles una idea de lo que acontece.

❖ **Factores intrínsecos o motivacionales**

Dentro de los factores intrínsecos o motivacionales se consideran los siguientes indicadores:

Logro. Es la expresión que el sujeto tiene después de culminar una tarea en forma exitosa, que resulta de la solución de un problema o de los resultados del trabajo realizado durante su jornada laboral.

Reconocimiento. Es la acción de reconocimiento que realiza un superior hacia los trabajadores. Este reconocimiento puede expresada en público, dentro de la organización o en reuniones de trabajo, para lo cual se emiten cartas de reconocimiento o documentos como resoluciones, con fines de premiar al trabajo realizado que favorecieron al desarrollo organizacional. Sin embargo, existen diferencias en los actos de reconocimiento, unos pueden estar acompañado de premios y otros sin recompensas concretas, como el reconocimiento verbal.

El trabajo mismo. Esta categoría se utiliza cuando el individuo menciona el trabajo como fuente de buenos o malos sentimientos. Trabajo atrayente, creativo, desafiante y variado; o al revés, trabajo rutinario, sofocante y muy difícil.

Responsabilidad. Puesto en práctica, se establece la magnitud de dichas acciones y de cómo afrontarlas de la manera más positiva e integral para ayudar en un futuro. En las organizaciones la responsabilidad es la capacidad de los trabajadores de responder en forma individual o colectiva en su trabajo. En toda institución de salud la responsabilidad no solo es individual sino en equipo, porque la demanda de los servicios de salud requiere de mucha responsabilidad para satisfacer a los usuarios.

Crecimiento y ascenso. El desarrollo profesional dentro de las instituciones de la salud, es un proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones. Ocurre con frecuencia cuando la empresa ofrece a los integrantes la posibilidad de desarrollarse personal y/o profesionalmente; sin embargo, existen situaciones en las que el individuo siente que la ausencia de una mejor educación no permite un crecimiento o ascenso positivo, creando así un crecimiento negativo, esto incluye la poca valoración de las posibilidades de mejorar las habilidades profesionales.

1.2.2. DESEMPEÑO LABORAL

Sobre el desempeño laboral en la revisión de la bibliografía se encuentran varios autores. Robbins (1996; 181) y Robbins y Coulter (1996) coinciden en su definición “Actitud general de un individuo hacia su trabajo”, ambos afirman que una actitud positiva

Tomando en cuenta que el desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo específico, permite al individuo demostrar su competitividad. Basada en sus competencias laborales alcanzadas sus conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la organización o institución de salud.

Desde la perspectiva de Salas (2010), el desempeño profesional, considerado como la “conducta real de los trabajadores, tanto en el orden profesional, como en las relaciones interpersonales se crean en la atención integral de salud”, de ahí que la calidad del desempeño, está unida e integrada a la calidad de los servicios.

❖ Dimensiones del desempeño

Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado al desempeño laboral; cinco de ellas tienen características cruciales que merecen ser estudiarlas.

Calidad Técnica y Atención Médica

Según Donabedian la "calidad técnica es la medida en que la atención prestada es capaz de alcanzar el equilibrio más favorable entre peligros y bondades" (Fernández, 2010, p. 2)

Sin embargo, en el modelo médico se entiende por calidad técnica al conjunto de técnicas y procedimientos que se utilizan en el área de salud para brindar atención de calidad, que llegan a constituirse en herramientas fundamentales para la evaluación, respetando la organización jerárquica de los establecimientos de salud (Donabedian, 1993). Por ello, la calidad técnica y atención médica en los establecimientos de salud, el profesional médico requiere de técnicas y procedimientos para brindar una atención de calidad.

En el estudio para evaluar el desempeño laboral se tomará la escala utilizada por Pérez (2013), la misma que fue elaborada por el Comité nacional de estímulos a la calidad del desempeño del personal de salud. El autor considera en la dimensión los siguientes indicadores:

- El profesional debe participar en los comités de calidad, ética, investigación adscritas en el sistema de salud.
- Dentro de sus funciones dedicarse y cumplir con los objetivos establecidos con la calidad requerida.
- Vigilancia constante de la evolución de los pacientes
- Aprovechar la diversidad de los equipos disponibles para mejorar la atención del paciente.

- Estar certificado en la especialidad o profesión.
- Los expedientes clínicos elaborados del paciente están establecidos en la normatividad vigente
- No estar involucrado en quejas de superiores, compañeros y pacientes durante la prestación de servicios.

Capacitación y Educación Continúa

Es el proceso mediante el cual el personal adquiere mayor conocimiento sobre las competencias de su quehacer profesional, dichas habilidades y destrezas las adquiere en un principio a partir de la educación formal, luego estas se van perfeccionando durante el desarrollo profesional según los avances conceptuales y técnicos que ocurren en el panorama general de la medicina. Frenk citado por Gómez (2003), ha referido que la capacitación continua va dirigida al ámbito laboral y poner en operación inmediata conocimientos dirigidos al mejor desarrollo del trabajo.

Basada en la referencia del autor, se debe considerar dentro de este proceso y en especial en el área de salud las siguientes características:

- La educación continua va dirigida hacia profesionales con formación básica (universitaria).
- La actualización y el reciclaje, es la adición de conocimientos a la vanguardia de las disciplinas de la salud.
- El reciclaje, constituye la actualización de los conocimientos.

Además, es fundamental reconocer que la educación continua debe mejorar los conocimientos de los profesionales en el ejercicio profesional según ocurran los cambios sociales, tecnológicos y los derivados de la investigación en general.

Según Pérez (2013), los indicadores que identifican la capacitación y educación continua son:

- El profesional debe participar en programas de capacitación en calidad y seguridad del paciente.
- Participar en proyectos de investigación médica desarrollados en su unidad de adscripción y/o publicaciones de artículos científicos.
- Participar activamente como instructor en cursos de actualización y capacitación en salud dirigidos al personal de la institución.
- Asistir a todos los cursos de especialidad y aplicar los conocimientos en beneficio del servicio
- Estar inscrito y ser partícipe de alguna asociación académica.

Productividad

Constituye un objetivo e indicador del desempeño laboral. Es decir todos los esfuerzos que invierte el profesional para mejorar su desempeño, cuyos resultados puedan ser medidos y que otorguen a la institución valores de productividad.

Delgado (2010, p 1), ha señalado que, tener el valor de medirla inducirá a accionistas, y profesionales a dirigir los esfuerzos en invertir sin cuestionar que los recursos financieros que se inviertan en el capital humano tendrán un retorno, a tasas significativas y en menor tiempo.

Según el autor se considera indicadores de la productividad laboral los siguientes:

- El profesional debe ejercer la profesión basada en las guías de práctica clínica, protocolos y guías técnicas de la institución.
- Es de su función durante el ejercicio profesional analizar e identificar problemas en busca de datos relevantes.
- Buscar recursos para obtener resultados óptimos según necesidades del servicio (Pérez, 2013, p 97).

Aptitudes

La aptitud es aquella capacidad y la buena disposición que una persona para desempeñarse o ejercer determinada tarea, empleo o función y no siempre se reduce a una actividad laboral. La aptitud a nivel profesional exige competencia y mediante ella, se obtiene una retribución que es la principal fuente de ingresos.

Para Pérez (2013, p 97), todo profesional según la aptitud desarrollada en el campo de la medicina se resume a las siguientes características:

- El profesional busca y presenta soluciones factibles de acuerdo a los requerimientos de la institución.
- Busca adaptaciones organizacionales y estratégicas en respuesta a los cambios y necesidades de la institución
- Emprende acciones eficaces para mejorar las habilidades y capacidades de sus compañeros
- Atiende con calidad y oportunidad al paciente y a sus familias de acuerdo a los estándares institucionales
- Hace aportaciones y se compromete a contribuir a mejorar en la prestación de los servicios

1.2.2.1. Evaluación del desempeño:

En el ámbito laboral para verificar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.

En los servicios de salud, la evaluación de profesional es una herramienta que permite mejorar los resultados de los recursos humanos, además facilita información básica para la investigación de los recursos humanos. El resultado que se obtiene en la evaluación del desempeño promueve el estímulo a la mayor productividad, se logra una estimación del potencial de desarrollo de los trabajadores y se constituye en una herramienta al servicio de los sistemas de gestión de recursos humanos. Los resultados de la evaluación se pueden utilizar para desarrollar o mejorar otros programas.

Considerando que la evaluación de desempeño según el Decreto Legislativo 1024, 2008, es “Una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Sirve también, para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace a la organización

Illescas (2014), nos dice que el desempeño varía de una persona a otra; y depende de diferentes circunstancias o condicionantes, como el esfuerzo individual o propio de la persona o individual; y de factores externos a la persona, como incentivos que influyen en ella. También Chiavenato, (2009) señala que “el desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastantes” (p 81). Tomando de referencia a los autores, el desempeño laboral puede estar influenciado por diversos factores. Por ello, las organizaciones deben preocuparse por mejorar el desempeño de sus trabajadores.

Chiavenato (2009, p 82), señala que toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Las principales razones son las siguientes:

- Una evaluación proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.
- Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos.

Todo personal en los sistemas de salud es susceptible a evaluación y el profesional médico lo es también. Según Salas (2010), la evaluación del desempeño laboral de los médicos debe posibilitar el análisis de la calidad de los resultados alcanzados en el desempeño laboral, certificar el nivel de competencia laboral alcanzado, identificar las necesidades de superación; mejorar el clima laboral y la comunicación, identificar la satisfacción del trabajo profesional en la población, incrementar la calidad y objetividad en la toma de decisiones sobre el personal y retroalimentar a los profesionales sobre la calidad de su actuación en la organización, entre otras.

Dentro de la normatividad peruana existente, la evaluación de desempeño se define como “el proceso obligatorio, integral, sistemático y continuo de apreciación objetiva y demostrable del rendimiento del servidor público en cumplimiento de los objetivos y funciones de su puesto. Llevada a cabo obligatoriamente por las entidades públicas en la oportunidad, forma y condiciones que señale el ente rector” (Decreto Legislativo N° 1025, p 6)

1.3. INVESTIGACIONES

Valle, LL., Pajares, D., Morales, A. (2010). **La gestión del desempeño y las competencias.** Estudio empírico en la Empresa Pública Hospital Alto Guadalquivir, llegaron a las siguientes conclusiones: Este estudio demostró que las competencias evaluadas en el profesional médico están relacionadas positivamente con el buen desempeño laboral; las variables de mejora continua y orientación determinan el éxito del trabajador. Se demostró que las variables mejora continua, orientación de resultados, trabajo en equipo, orientación al usuario y la capacidad de asumir responsabilidades en esta categoría, no contribuye a detectar a un profesional de desempeño excelente, al no existir diferencias entre las

medias de las competencias para cada grupo. Por lo tanto, la competencia no está relacionada ni positiva ni negativamente con el desempeño de los trabajadores en esta categoría.

El estudio de Sum, M. (2015) sobre **“Motivación y desempeño laboral el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango”**, demostró que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. La evaluación realizada a través de la escala de Likert, determinaron significancia y fiabilidad a la investigación.

Rosi, G., et al (2012), al realizar la **“Encuesta sobre satisfacción laboral de los médicos de un Hospital Público”** dentro de sus conclusiones más importantes reportaron que, existen datos de insatisfacción laboral, donde se destacan problemas económicos, poli-empleo, sobrecarga de horas de trabajo, falta de reconocimiento y estímulo para el trabajo en equipo, condiciones medioambientales de higiene y seguridad para trabajar adecuadamente, la violencia institucional, la ejercida por la población en general y por los propios pares. No existe capacitación por la falta de interés y estímulo.

Sánchez M.A. en la investigación titulada **“Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del hospital “Dr. Adolfo Princlara”**. Puerto Cabello, Estado Carabobo”, demostró que existe un alto índice de descontento por los ingresos que perciben en relación al trabajo que realizan, determinado con ello una baja motivación. En cuanto a la detección de necesidades motivacionales se ha encontrado que la falta de incentivos económicos por parte de la institución no satisfacen totalmente las necesidades básicas; tampoco se refuerza los logros obtenidos por los trabajadores y no tienen posibilidad de desarrollo dentro de la institución.

El estudio de Chiang A. (2010) sobre el **“Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza.**, demostró que, el grado de motivación laboral de los médicos que participaron en el estudio fue alto y no se modifica con la edad, ni con los años de servicio en la institución. Sin embargo, hay que destacar que los grupos de Medicina y Medicina Especialidades, tienen los puntajes mínimos más bajos de motivación laboral. Por el contrario, los máximos más altos fueron encontrados en los grupos de Cirugía, Cirugía Especialidades y Pediatría.

Mientras, Mendoza, C., Pérez, A. (2010) en la tesis titulada **“Relación entre motivación y satisfacción laboral de los empleados de empresas prestadoras de salud del Municipio de Riohacha (Colombia) y el Municipio de Maracaibo (Venezuela),** demostró que llegaron a las siguientes conclusiones: El nivel de motivación es alta, al igual que su indicador compromiso con la tarea, el indicador metas al logro se ubicó en la categoría de muy alta presencia, no obstante, el indicador compromiso con la tarea obtuvo la categoría de baja presencia. En esta motivación contribuyeron las tareas desarrolladas por los empleados; los turnos de trabajo, horarios, actividades y metas establecidas entre estos y la organización; la mutua cooperación entre trabajadores. Finalmente, se demostró que existe relación entre la motivación y la Satisfacción laboral es alta positiva, probada estadísticamente.

1.4 MARCO CONCEPTUAL

Desempeño laboral

Es la calificación a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño (Dosier, 2001).

Motivación laboral

Es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento

y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo (Chiavenato, 2001).

Capacidad Técnica

Es la “radiografía” detallada de conocimientos, aptitudes y habilidades que pone en práctica el servidor público de carrera certificado en las capacidades.

Educación continúa

Es la actividad permanente cuya misión está vinculada a programas de formación y capacitación del educando que desea profundizar, mantenerse al día en los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que caracterizan a su disciplina.

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática

Los profesionales médicos que laboran en el Hospital III EsSalud Puno, son evaluados en forma permanente, se exige rendimiento alto, metas que establece la institución. El médico en los servicios de consultorios es evaluado según el rendimiento hora médico, en hospitalización por rendimiento cama y en las intervenciones quirúrgicas rendimiento de sala de operaciones.

Sin embargo, los Profesionales Médicos poco o nada reciben incentivos para ser motivados, considerando que esta institución de salud es a menudo exigente, sin proveer la implementación necesaria para la prestación de los servicios que se ofertan; situaciones que han llevado a escenarios de disconformidad. Solo en el primer trimestre del año 2016 las oficinas de la Defensoría del Asegurado de EsSalud registraron más de 9 mil reclamos de los pacientes. En su gran mayoría están relacionados a la programación de las citas y deficiencia en la información, así como problemas en la prestación de servicios con la calidad de la atención, reflejando con ello un desempeño deficiente.

En la literatura se señala que la motivación en las organizaciones actualmente es importante, es un elemento fundamental para que los colaboradores de la empresa tengan un buen desempeño laboral y es un factor primordial en el rendimiento de sus actividades para lograr los objetivos, metas institucionales y tener un personal que realice actividades con mayor productividad. (Sum, 2015, p 1), Jiménez (2009) considera como una variable determinante en el desempeño laboral

Frente a estas exigencias, la motivación del personal se ha dejado de lado, la motivación laboral en las instituciones de salud se encuentra por debajo de los estándares recomendados, dando lugar a la desmotivación del trabajador. Mathauer e Imhoff (2006) ha señalado que, “La baja motivación influye negativamente en los resultados individuales de los trabajadores de salud, en las instituciones y en el conjunto del sistema de salud”.

Existen además, numerosos factores desmotivadores, entre ellos está la complejidad, las dificultades que suponen la prestación de cuidados y la gestión de demandas que implica la atención de los pacientes, que contribuyen en la insatisfacción laboral. Estos hechos hacen que los trabajadores desarrollen sentimientos de desigualdad, reducción de esfuerzo, ausentismo, impuntualidad y entre otras, como se ha venido observando en algunos profesionales médicos.

Bajo estas premisas, la motivación del profesional médico que labora en el Hospital III EsSalud Puno, no es ajena a la problemática presentada, muchos profesionales se sienten disconformes con los elementos motivacionales, con frecuencia reciben presión para el cumplimiento de sus funciones, no se les provee los ambientes, equipos e insumos que les permita aplicar su capacidad para brindar una atención de calidad al paciente. No reciben valoración del esfuerzo desplegado para poder atender a la gran demanda de pacientes en este establecimiento de salud. Más al contrario reciben críticas sobre la labor realizada y no se subsanan las carencias que presenta la organización, hechos que permiten plantear el problema de investigación.

Problema principal

¿Qué relación existe entre los Factores de la Motivación y Desempeño Laboral de los Profesionales Médicos del Hospital III EsSalud Puno?

Problemas específicos.

- a. ¿Qué relación existe entre los Factores Extrínsecos y el Desempeño Laboral de los Profesionales Médicos del Hospital III EsSalud Puno?.
- b. ¿Qué relación existe entre los Factores Intrínsecos y el Desempeño Laboral de los Profesionales Médicos del Hospital III EsSalud Puno.

2.1.2. Antecedentes teóricos

Dentro de la literatura revisada, la motivación es considerada como un aspecto de gran importancia dentro del proceso de la gestión de los recursos humanos. Cuando se habla de los sistemas de salud, la motivación implícita dentro de las condiciones laborales que establece la organización para regular el desempeño de los trabajadores.

Bajo estos criterios se señala que la motivación en todos los ámbitos de la existencia humana es un mecanismo para lograr objetivos y alcanzar metas tanto individuales e institucionales. Debido a ello, en los servicios de salud debe considerarse un tema de interés central para la dirección del recurso humano, para lograr que los trabajadores motivados se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo, lo que también determina un mejor desempeño del Sistema de Gestión, y por lo tanto un mejor desempeño global de la organización.

2.2. FINALIDAD Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**2.2.1. Finalidad**

Son las personas las que realizan cotidianamente una serie de actuaciones, que se convierten en actividades coordinadas de la organización, de modo que ésta logra alcanzar sus objetivos y, en definitiva, realizar su misión. En este sentido, es gracias a la cooperación y contribución de los profesionales médicos en el desempeño de sus roles, hace posible el desarrollo de la organización y los progresos sistemáticos en el logro de los objetivos institucionales.

Por tal motivo la finalidad de esta investigación está orientada a generar información sobre la motivación y el desempeño laboral del profesional médico.

2.2.2. Objetivo general y específicos

Objetivo General

Relacionar los Factores de la Motivación y Desempeño Laboral de los Profesionales Médicos del Hospital III EsSalud Puno 2016.

Objetivos específicos:

- a. Determinar la relación entre los Factores Extrínsecos y el Desempeño Laboral de los Profesionales Médicos del Hospital III EsSalud Puno.
- b. Determinar la relación entre los Factores Intrínsecos de la Motivación y el Desempeño Laboral de los Profesionales Médicos del Hospital III EsSalud Puno.

2.2.3. Delimitación del estudio

Delimitación espacial: El presente trabajo de investigación se llevó en el Hospital III EsSalud Puno, que se encuentra ubicado en el distrito, provincia y departamento Puno. La ciudad de Puno, es la capital del departamento Puno, que se encuentra situada a orillas del mítico Lago Titikaka, a 3,827 m.s.n.m. Puno se encuentra localizado en la sierra del sudeste del país en la meseta del Collao a: 13°00'66"00" y 17°17'30" de latitud sur y los 71°06'57" y 68°48'46" de longitud oeste del meridiano de Greenwich.

Delimitación Temporal: La investigación se desarrolló en los meses de octubre a noviembre del año 2016.

Delimitación Social: El estudio permitió trabajar en una muestra total de 83 Profesionales Médicos, quienes fueron encuestados para obtener información sobre la motivación y el desempeño laboral.

2.2.4. Justificación e importancia del estudio

En las Instituciones de Salud como el Hospital III EsSalud Puno, la motivación de los trabajadores se ha dejado a un segundo plano, se exige mayor desempeño, sin considerar que este personal necesita de reconocimiento por el esfuerzo desplegado durante la jornada laboral, mejorar su competencia y/o adquirir beneficios, lo que progresivamente ha venido generando apatía en los profesionales, que junto con los sistemas disfuncionales de atención médica produce errores o negligencia que pueden causar lesiones irreversibles e incluso la muerte.

Por tanto la presente investigación es importante, porque el conocimiento sobre la motivación que se brinda en esta institución de salud relacionados al desempeño laboral de los profesionales médicos permitirá tener una información sobre esta realidad, a partir de los resultados obtenidos las autoridades del Hospital III EsSalud Puno puedan plantear políticas locales de mejora sobre la motivación de los profesionales, considerando que la motivación es un factor que debe interesar a todo administrador y gerente de salud, pues es poco factible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización cuando los trabajadores no se encuentran motivados.

Los resultados que se obtuvieron servirán también a la institución y profesionales de salud, para mejorar los programas establecidos y la implementación de estrategias para mejorar el desempeño laboral del profesional médico según los objetivos institucionales; porque el comportamiento del recurso humano afecta positiva o negativamente en el desempeño laboral.

Es fuente de información sobre la motivación y desempeño laboral de los profesionales médicos para los estudiantes de Medicina Humana para la realización de futuros trabajos de investigación.

2.3. HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.3.1. Supuestos teóricos

Las hipótesis constituyen los supuestos que se esperan frente al problema o vacío del conocimiento, que permiten explicar los hechos y fenómenos que se formulan en la investigación.

La hipótesis se relaciona directamente con nuestra pregunta de investigación, ya que esta será un supuesto o conjetura realizada con base en la reflexión empírica teórica de la investigación, que proporciona una primera respuesta a esa pregunta, la cual se debe confirmar científicamente de su veracidad, la misma que se sustenta en un marco teórico y responde a la suposición planteada.

2.3.2. Hipótesis principal y específicos

Principal

Los Factores de la Motivación tienen relación con el Desempeño Laboral de los Profesionales Médicos del Hospital III EsSalud Puno 2016.

Específicos

- a. Los Factores Extrínsecos tienen relación con el Desempeño Laboral de los Profesionales Médicos del Hospital III EsSalud Puno.
- b. Los Factores Intrínsecos tienen relación con el Desempeño Laboral de Profesionales Médicos del Hospital III EsSalud Puno.

2.3.3. Variables e indicadores

Variable independiente:

Factores de la Motivación

Dimensión:

- Factores extrínsecos

Indicadores:

- Política de la empresa
- Supervisión
- Relación con el supervisor
- Condiciones de trabajo
- Salario
- Relaciones interpersonales

- Factores Intrínsecos

Indicadores:

- Logro
- Reconocimiento
- Trabajo en si
- Responsabilidad
- Crecimiento y ascenso

Variable dependiente:

Desempeño laboral

Indicadores

- Calidad Técnica y Atención Médica
- Capacitación y Educación Continúa
- Productividad
- Aptitudes

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN
Variable independiente: MOTIVACIÓN LABORAL	Factores de extrínsecos	Política de la empresa	15,16,17,18	Bajo Nivel de Motivación = 34 - 79 puntos.
		Supervisión	20,21,22	
		Relación con el supervisor	23,24,25,26	
		Condiciones de trabajo	27,28,29	Nivel Medio de Motivación = 80 - 125 puntos.
		Salario	30,31,32	
		Relaciones interpersonales	33,34	
	Factores intrínsecos	Logro	1,2,3	Alto Nivel de Motivación = 126 - 170 puntos.
		Reconocimiento	4,5,6	
		Trabajo en si	7,8	
		Responsabilidad	9,10,11,12	
		Crecimiento y ascenso	13,14	
Variable dependiente: DESEMPEÑO LABORAL	Evaluación del desempeño	Capacidad técnica y atención Médica	1,2,3,4,5,6,7	Desempeño laboral alto 74-100 puntos
		Capacitación y educación continua	9,10,11,12	Desempeño laboral medio 46- 73 puntos
		Productividad	13,14,15	Desempeño laboral bajo 20 – 45 puntos
		Aptitudes	16,17,18,19,20	

CAPÍTULO III

MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

3.1. Población y muestra

3.1.1. Población de estudio

La organización a investigar cuenta con 83 Profesionales Médicos (especialistas, generales y residentes). El estudio se realizó en Profesionales Médicos que laboran en el Hospital III EsSalud Puno, como se detalla en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 1

Especialidad	N° Profesionales
Médicos generales	8
Cirujano general	8
Emergencistas	4
Ginecólogos	8
Oftalmólogo	4
Nefrólogo	1
Urólogo	2
Cardiólogo	2
Pediatras	8
Cirujano Cardiovascular	2
Cirujano plástico	1
Medicina Interna	4
Anestesiólogos	8
Oncólogos	2
Otorrinolaringólogo	2
Reumatólogo	2
Neurólogo	2
Medicina de Rehabilitación	2
Hematólogo	1
Medicina Familiar	2
Médicos intensivista	3
Dermatólogo	1
Anátomo patólogo	2
Neumólogo	2
Endocrinólogo	1
Psiquiatra	1
TOTAL	83

3.1.2. Diseño (s) a utilizar en el estudio

El diseño que corresponde al estudio es el transeccional, porque los datos a reunir se obtuvieron del personal profesional médico del Hospital III EsSalud Puno en un solo tiempo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 273).

Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la motivación y el desempeño laboral en lo que se manifiestan una o más variables dentro del enfoque cuantitativo

3.1.3. Técnica (s) e Instrumentos de recolección de datos

Para recolectar los datos implicó tres actividades estrechamente vinculadas entre sí: Elegir la técnica de recolección de datos, seleccionar un instrumento, aplicar ese instrumento y preparar observaciones, registros y mediciones obtenidas (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

3.1.3.1. Técnica:

Encuesta:

En este estudio para realizar la recolección de los datos se aplicó, la técnica de la encuesta, la que permitió obtener información sobre la motivación y desempeño laboral en el profesional médico.

2.5.3.2. Instrumento:

Para este estudio se utilizó dos instrumentos de recopilación de información basado en un Cuestionario sobre Motivación de Herzberg y la Escala de Autoevaluación del Desempeño, los cuales fueron aplicados al Profesional Médico del Hospital III EsSalud Puno.

Cuestionario de Motivación Herzberg:

La escala de Motivación basada en los planteamientos teóricos de Frederick Herzberg diseñado con la técnica de Likert, contiene 34 Ítems para medir los factores motivacionales y de higiene planteados por el autor, así como el nivel de motivación en general.

Los cuestionarios de motivación fueron contestadas por el Profesional Médico utilizando una escala de Likert seleccionando el nivel que más satisfaga su opinión.

Evaluación cuestionario de motivación:

La calificación acorde a los baremos establecidos permitió obtener la calificación según dimensiones:

Factores extrínsecos: Política de empresa, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo y salario.

Factores intrínsecos: Logro, reconocimiento, trabajo en si, responsabilidad y crecimiento y ascenso.

Para la evaluación de los ítems del siguiente cuestionario se siguieron los siguientes pasos:

Cada ítem fue calificado en cinco categorías:

Totalmente en desacuerdo = recibirá una puntuación de 1 puntos

En desacuerdo = La puntuación será de 2 puntos

Ni de acuerdo ni en desacuerdo = Puntuación 3 puntos

De acuerdo = Recibirá una puntuación de 4 puntos

Totalmente de acuerdo = recibirá la puntuación de 5 puntos.

Para la evaluación global se adicionaron los puntos obtenidos por cada profesional, los que fueron comparados con la siguiente escala de calificación para determinar el nivel de desempeño laboral, tal como se detalla:

Bajo Nivel de Motivación: Cuando el puntaje obtenido se encuentra en el rango desde 34 hasta 79 puntos.

Nivel Medio de Motivación: Cuando el puntaje obtenido se encuentra en el rango desde 80 hasta 125 puntos.

Alto Nivel de Motivación: Cuando el puntaje obtenido se encuentra en el rango desde 126 hasta 170 punto.

Escala de Autoevaluación del Desempeño

La variable dependiente desempeño laboral estuvo compuesta por 20 ítems, compuesta por cuatro dimensiones,

- Calidad Técnica y Atención Médica
- Capacitación y Educación Continúa
- Productividad
- Aptitudes

La calificación de cada ítem del instrumento fue respondida en cinco categorías:

Siempre = 5 puntos

Casi siempre = 4 puntos

A veces = 3 puntos

Casi nunca = 2 puntos

Nunca = 1 punto.

La puntuación total obtenida por cada profesional determinó en forma global el desempeño laboral de los profesionales médicos y luego fueron comparados con la siguiente escala de calificación:

- **Desempeño laboral alto** = 74 – 100 puntos
- **Desempeño laboral medio** = 46 – 73 puntos
- **Desempeño laboral bajo** = 20 – 45 puntos

3.1.4. Procesamiento de datos

- Se solicitó en primer lugar la autorización del Director del hospital III EsSalud Puno, para ejecutar el trabajo de investigación.
- Una vez obtenidos los permisos, se solicitó la colaboración a los 83 Profesionales Médicos para el llenado del cuestionario sobre factores intrínsecos y extrínsecos (Anexo 1) y la Escala de Autoevaluación del Desempeño para el Profesional Médico (Anexo 2); previa información y consentimiento informado verbal.

- Los instrumentos fueron aplicados en forma individual durante la jornada laboral, tomando como estrategia las horas de la tarde, previa información sobre el propósito de la investigación, subrayando el anonimato de la encuesta.
- La aplicación se llevó a cabo en los meses de octubre y noviembre del año 2016.
- La información obtenida fue sistematizada en una sábana de datos en el programa Excel.
- La información fue procesada en el programa SPSS-20 y se aplicó el estadístico Coeficiente de Correlación de Pearson.
- Los resultados obtenidos fueron presentados en tabla y gráficos con su respectivo análisis e interpretación.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Presentación de los resultados

A continuación se muestran los resultados del cuestionario aplicado a los 83 Profesionales Médicos del Hospital III EsSalud Puno.

TABLA N°1
RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
PROFESIONALES MÉDICOS DEL HOSPITAL III ESSALUD PUNO.

MOTIVACIÓN	DESEMPEÑO LABORAL							
	Desempeño Laboral deficiente		Desempeño Laboral regular		Desempeño Laboral bueno		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Bajo nivel	7	8,4	15	18,1	0	0,0	22	26,5
Nivel medio	8	9,6	39	47,0	13	15,7	60	72,3
Alto nivel	0	0,0	0	0,0	1	1,2	1	1,2
TOTAL	15	18,1	54	65,1	14	16,9	83	100,0

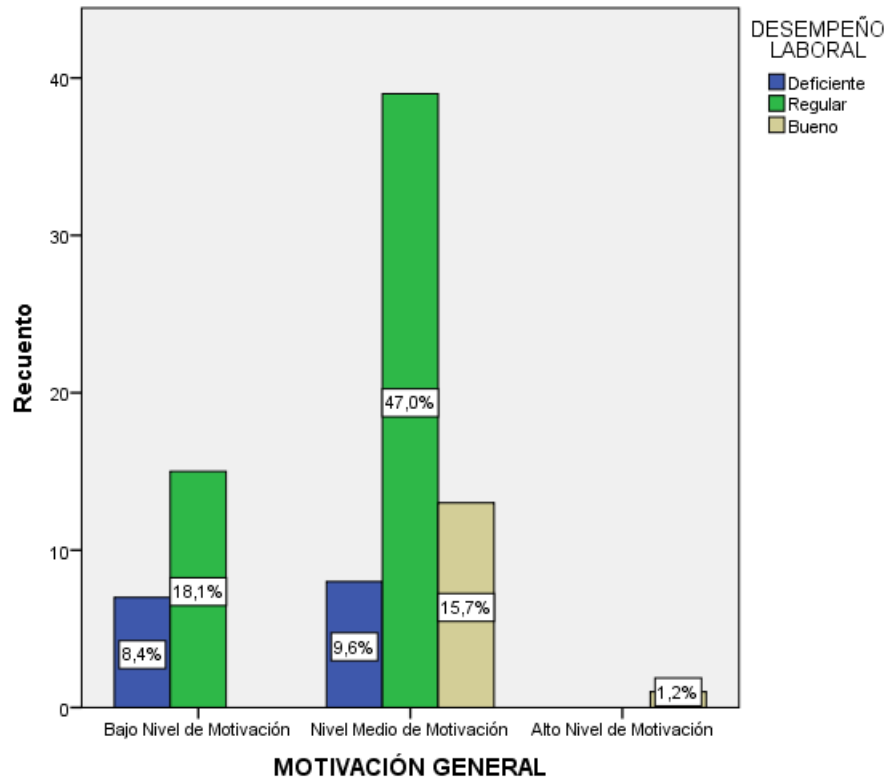
Fuente: Cuestionario sobre Motivación y Escala de Autoevaluación del Desempeño para el Profesional Médico

Elaboración: propia

A la prueba estadística

Correlación de Pearson $r = 0.613$ (Correlación positiva moderada)

GRÁFICO N°1
RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
PROFESIONALES MÉDICOS DEL HOSPITAL III ESSALUD PUNO.



Los resultados de la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los médicos que se muestran en la tabla y gráfico 1 evidencian que, el 47.0% de los profesionales con motivación media presentan desempeño regular, un 15.7% bueno; en cambio en profesionales que tienen motivación baja, el 18.1% presenta desempeño regular y el 8.4% deficiente; a diferencia cuando la motivación es alta el 1.2% total de los médicos tienen desempeño bueno.

Con los resultados se demuestra que a mayor motivación mejora el desempeño laboral y cuando el profesional se encuentra desmotivado el desempeño laboral es de regular a deficiente.

TABLA N°2

**RELACIÓN ENTRE POLITICA DE LA EMPRESA Y DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS PROFESIONALES MÉDICOS DEL HOSPITAL III ESSALUD PUNO.**

POLÍTICA DE LA EMPRESA	DESEMPEÑO LABORAL							
	Desempeño Laboral deficiente		Desempeño Laboral regular		Desempeño Laboral bueno		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Bajo nivel	8	9,6	18	21,7	3	3,6	29	34,9
Nivel medio	7	8,4	32	38,6	9	10,8	48	57,8
Alto nivel	0	,0	4	4,8	2	2,4	6	7,2
TOTAL	15	18,1	54	65,1	14	16,9	83	100,0

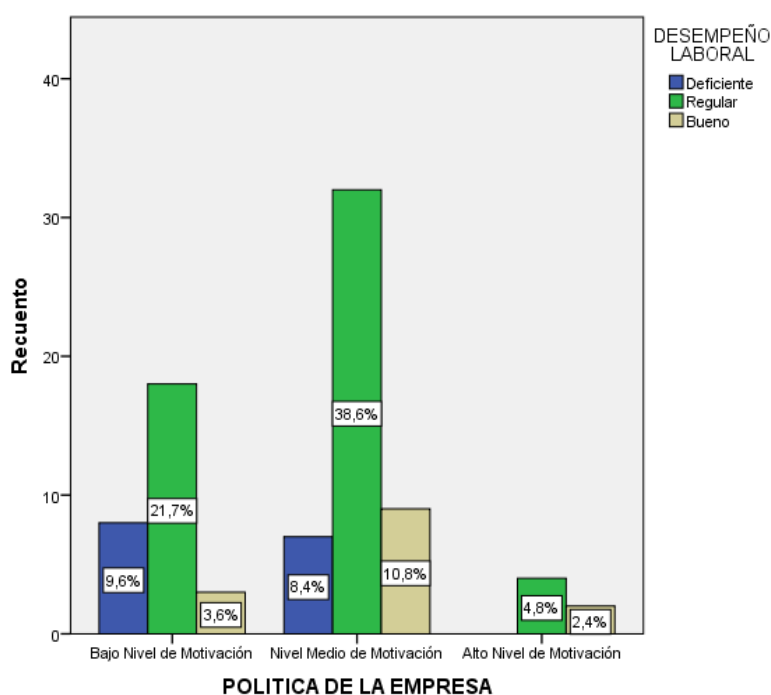
Fuente: Cuestionario sobre Motivación y Escala de Autoevaluación del Desempeño para el Profesional Médico
Elaboración: propia

A la prueba estadística

Correlación de Pearson $r = 0.336$ (Correlación positiva baja)

GRÁFICO N°2

**RELACIÓN ENTRE POLITICA DE LA EMPRESA Y DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS PROFESIONALES MÉDICOS DEL HOSPITAL III ESSALUD PUNO.**



Los resultados obtenidos respecto a la relación entre el factor extrínseco Política y dirección de la empresa en la tabla y gráfico 2 se observa que, el 38.6% de los médicos que tienen motivación media presentan desempeño laboral regular, el 10.8% bueno en cambio el 21.7% con baja motivación presenta desempeño regular y 9.6% deficiente; mientras el 4.8% con alta motivación desempeño regular y el 2.4% bueno.

Los hallazgos determinan que cuando la política y dirección de la empresa están claras se constituye en un factor que impulsa el desempeño de los profesionales, cuando estas no son claras se conduce a un desempeño deficiente.

TABLA N°3
RELACIÓN ENTRE LA SUPERVISIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
PROFESIONALES MÉDICOS DEL HOSPITAL III ESSALUD PUNO.

SUPERVISIÓN	DESEMPEÑO LABORAL							
	Desempeño Laboral deficiente		Desempeño Laboral regular		Desempeño Laboral bueno		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Bajo nivel	6	7,2	18	21,7	2	2,4	26	31,3
Nivel medio	9	10,8	35	42,2	10	12,0	54	65,1
Alto nivel	0	,0	1	1,2	2	2,4	3	3,6
TOTAL	15	18,1	54	65,1	14	16,9	83	100,0

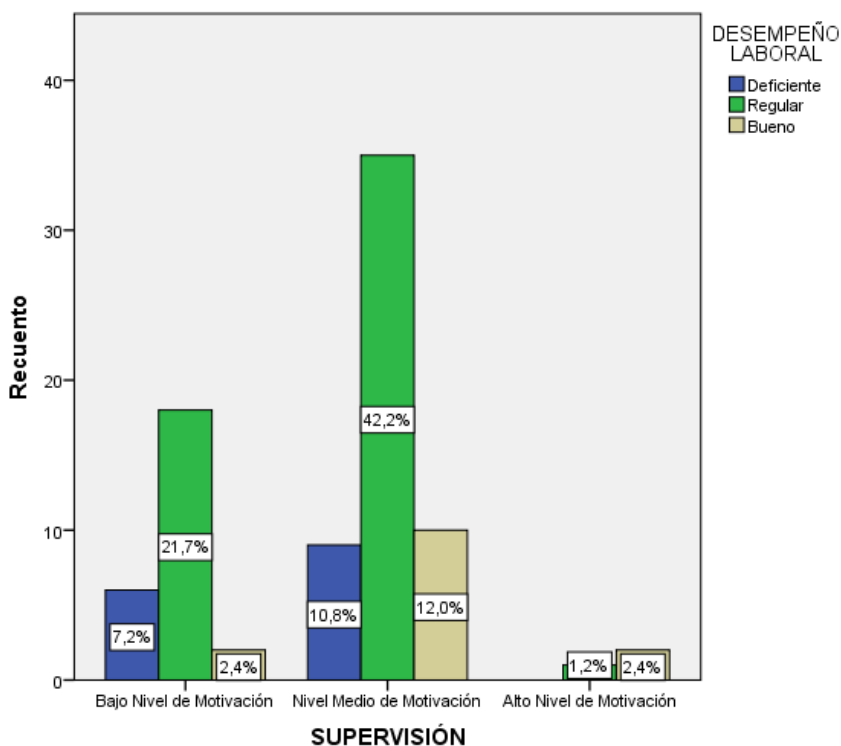
Fuente: Cuestionario sobre Motivación y Escala de Autoevaluación del Desempeño para el Profesional Médico

Elaboración: propia

A la prueba estadística

Correlación de Pearson $r = 0.323$ (Correlación positiva baja)

GRÁFICO N°3
RELACIÓN ENTRE SUPERVISIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
PROFESIONALES MÉDICOS DEL HOSPITAL III ESSALUD PUNO.



Los resultados obtenidos de la relación entre el factor extrínseco supervisión con el desempeño laboral en la tabla y grafico 3 se observa que el, 42.2% de los médicos con motivación de nivel medio presentan desempeño laboral regular, 12.0% bueno y el 10.8% deficiente; en cambio el 21.7% con baja motivación presentan desempeño regular y el 7.2% deficiente, en cambio el 2.4% con motivación alta presenta desempeño bueno.

Los resultados obtenidos demuestran que los profesionales que reciben supervisión con ayuda dentro de su competencia mejoran su desempeño, lo contrario ocurre cuando la supervisión no es motivadora.

TABLA N°4
RELACIÓN CON EL SUPERVISOR Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
PROFESIONALES MÉDICOS DEL HOSPITAL III ESSALUD PUNO.

RELACIÓN CON EL SUPERVISOR	DESEMPEÑO LABORAL							
	Desempeño Laboral deficiente		Desempeño Laboral regular		Desempeño Laboral bueno		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Bajo nivel	9	10,8	20	24,1	2	2,4	31	37,3
Nivel medio	5	6,0	26	31,3	7	8,4	38	45,8
Alto nivel	1	1,2	8	9,6	5	6,0	14	16,9
TOTAL	15	18,1	54	65,1	14	16,9	83	100,0

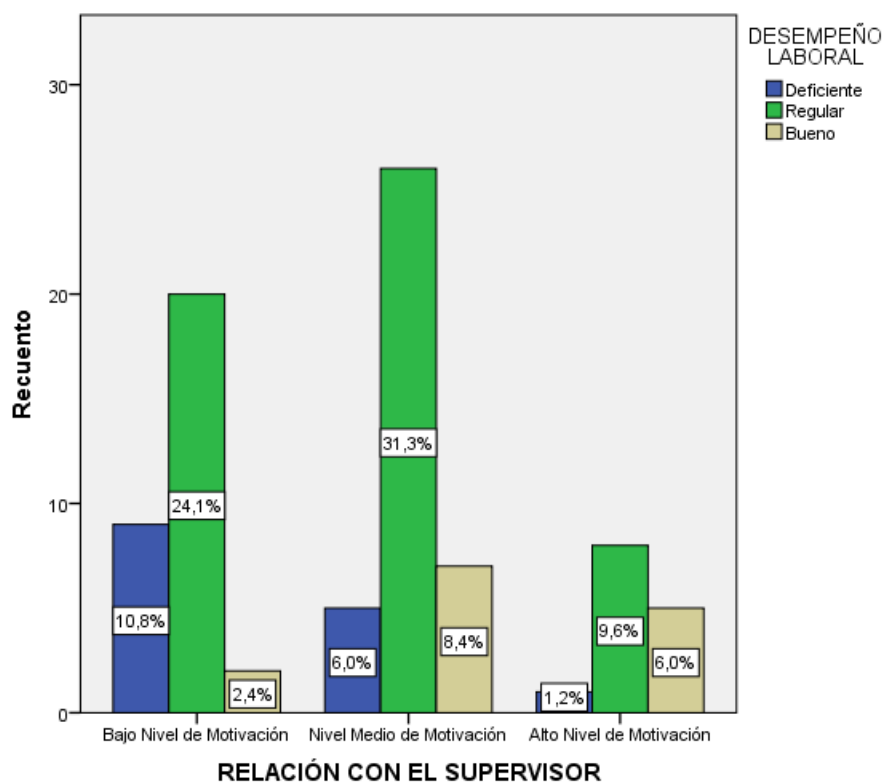
Fuente: Cuestionario sobre Motivación y Escala de Autoevaluación del Desempeño para el Profesional Médico

Elaboración: propia

A la prueba estadística

Correlación de Pearson $r = 0.333$ (Correlación positiva baja)

GRÁFICO N°4
RELACIÓN CON EL SUPERVISOR Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
PROFESIONALES MÉDICOS DEL HOSPITAL III ESSALUD PUNO.



Los resultados entre la relación con el supervisor y el desempeño laboral, en la tabla y gráfico 4, donde se observa que el 31.3% de los médicos con motivación de nivel medio tienen desempeño regular, así como el 24.1% con bajo nivel y el 9.6% con alto nivel de motivación.

Con los resultados se puede evidenciar que la motivación baja conduce a un desempeño regular a deficiente pero cuando mejora la motivación el desempeño es de regular a buena.

TABLA N° 5
RELACIÓN ENTRE CONDICIONES DE TRABAJO Y DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS PROFESIONALES MÉDICOS DEL HOSPITAL III ESSALUD PUNO.

CONDICIONES DE TRABAJO	DESEMPEÑO LABORAL							
	Desempeño Laboral deficiente		Desempeño Laboral regular		Desempeño Laboral bueno		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Bajo nivel	10	12,0	29	34,9	2	2,4	41	49,4
Nivel medio	5	6,0	22	26,5	7	8,4	34	41,0
Alto nivel	0	,0	3	3,6	5	6,0	8	9,6
TOTAL	15	18,1	54	65,1	14	16,9	83	100,0

Fuente: Cuestionario sobre Motivación y Escala de Autoevaluación del Desempeño para el Profesional Médico

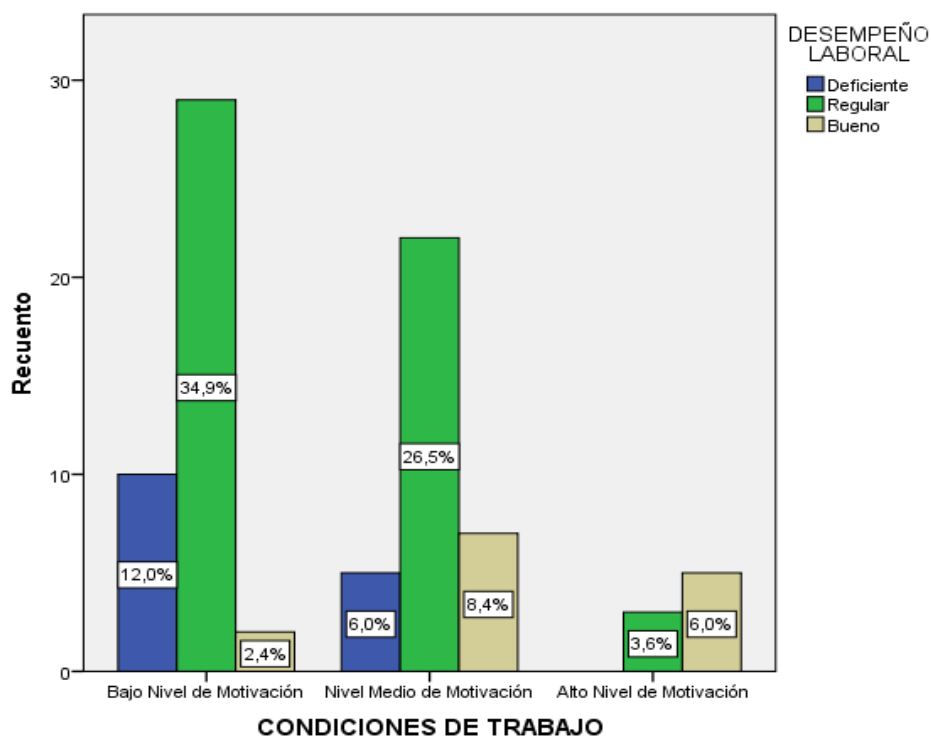
Elaboración: propia

A la prueba estadística

Correlación de Pearson $r = 0.412$ (Correlación positiva moderada)

GRÁFICO N°5

RELACIÓN ENTRE CONDICIONES DE TRABAJO Y DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS PROFESIONALES MÉDICOS DEL HOSPITAL III ESSALUD PUNO



Al relacionar el factor extrínseco condiciones de trabajo con el desempeño laboral, en la tabla y gráfico 5 se evidencia que, el 34.9% de los médicos con bajo nivel de motivación presentan desempeño laboral regular, 12.0% deficiente, mientras el 26.5% con motivación media presentan desempeño regular, 8.4% deficiente, a diferencia el 6.0% con motivación de nivel alto presentan desempeño bueno.

Con los hallazgos, se demuestra que las condiciones de las organizaciones o instituciones de nivel bajo y medio no favorecen el desarrollo del desempeño laboral de los médicos.

TABLA N°6
RELACIÓN ENTRE EL SALARIO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
PROFESIONALES MÉDICOS DEL HOSPITAL III ESSALUD PUNO

SALARIO	DESEMPEÑO LABORAL							
	Desempeño Laboral deficiente		Desempeño Laboral regular		Desempeño Laboral bueno		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Bajo nivel	8	9,6	17	20,5	2	2,4	27	32,5
Nivel medio	7	8,4	35	42,2	8	9,6	50	60,2
Alto nivel	0	0,0	2	2,4	4	4,8	6	7,2
TOTAL	15	18,1	54	65,1	14	16,9	83	100,0

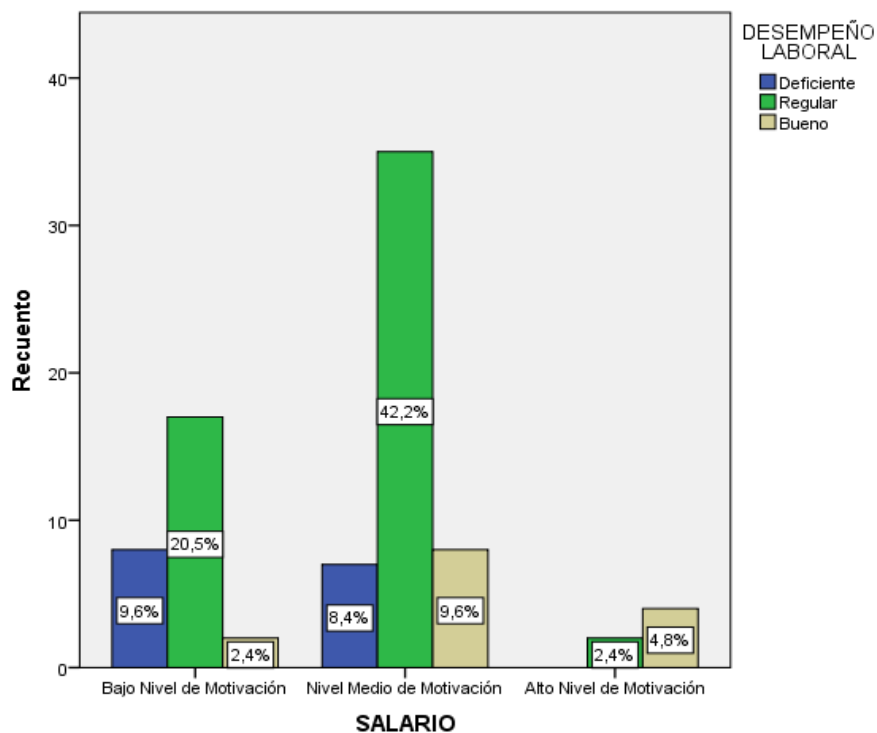
Fuente: Cuestionario sobre Motivación y Escala de Autoevaluación del Desempeño para el Profesional Médico

Elaboración: propia

A la prueba estadística

Correlación de Pearson $r = 0.395$ (Correlación positiva baja)

GRÁFICO N°6
RELACIÓN ENTRE EL SALARIO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
PROFESIONALES MÉDICOS DEL HOSPITAL III ESSALUD PUNO



Al relacionar el factor de motivación salario con el desempeño laboral, en la tabla y gráfico 6, se muestra que el 42.2% de médicos con motivación de nivel medio tienen desempeño regular, así como el 20.5% con baja motivación en cambio el 4.8% con motivación alta tiene un desempeño bueno.

Los resultados obtenidos demuestran que, a mayor salario el profesional se encuentra motivado y por ende mejora su desempeño laboral a un nivel bueno; por tanto, el salario tiene relación con el desempeño laboral.

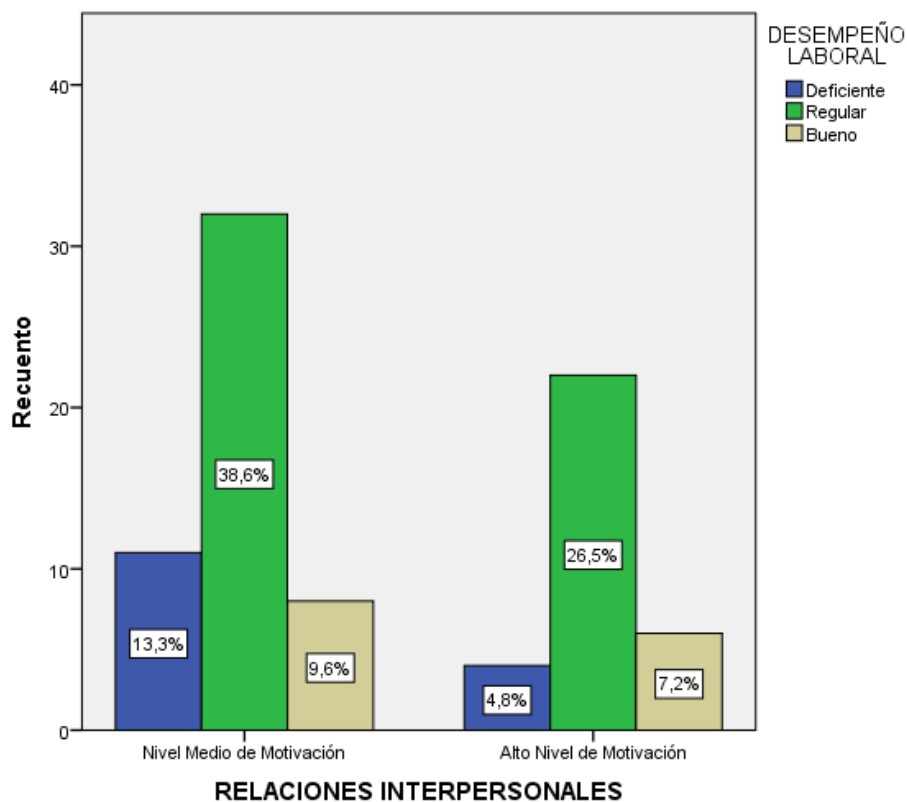
TABLA N° 7
RELACIONES INTERPERSONALES Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
PROFESIONALES MÉDICOS DEL HOSPITAL III ESSALUD PUNO.

RELACIONES INTERPERSONALES	DESEMPEÑO LABORAL							
	Desempeño Laboral deficiente		Desempeño Laboral regular		Desempeño Laboral bueno		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Bajo nivel	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Nivel medio	11	13,3	32	38,6	8	9,6	51	61,4
Alto nivel	4	4,8	22	26,5	6	7,2	32	38,6
TOTAL	15	18,1	54	65,1	14	16,9	83	100,0

Fuente: Cuestionario sobre Motivación y Escala de Autoevaluación del Desempeño para el Profesional Médico
 Elaboración: propia

A la prueba estadística
 Correlación de Pearson $r = 0.193$ (Correlación positiva muy baja)

GRÁFICO N°7
RELACIONES INTERPERSONALES Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
PROFESIONALES MÉDICOS DEL HOSPITAL III ESSALUD PUNO.



Los resultados de la relación entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral de los médicos, en la tabla y gráfico 5 se evidencia que, el 38.6% con motivación media presenta desempeño regular, un 13.3% desempeño deficiente y 9.6% bueno; el 26.5% de los médicos con alto nivel de motivación tiene desempeño regular y el 7.2% desempeño bueno.

Con los resultados obtenidos se deduce que las relaciones interpersonales que se encuentran en un nivel medio a alto no tienen relación con el desempeño laboral, porque aun con motivación media y alta existen profesionales con desempeño deficiente.

TABLA N°8
RELACIÓN ENTRE LOGRO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS PROFESIONALES
MÉDICOS DEL HOSPITAL III ESSALUD PUNO.

LOGRO	DESEMPEÑO LABORAL							
	Desempeño Laboral deficiente		Desempeño Laboral regular		Desempeño Laboral bueno		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
	Bajo nivel	7	8,4	11	13,3	1	1,2	19
Nivel medio	6	7,2	26	31,3	6	7,2	38	45,8
Alto nivel	2	2,4	17	20,5	7	8,4	26	31,3
TOTAL	15	18,1	54	65,1	14	16,9	83	100,0

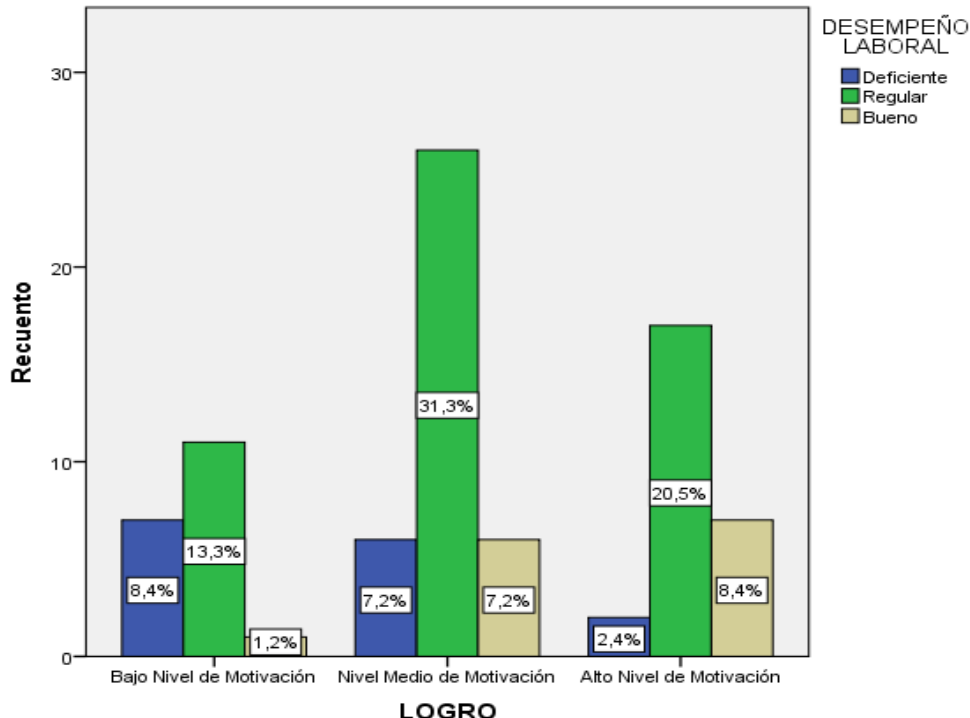
Fuente: Cuestionario sobre Motivación y Escala de Autoevaluación del Desempeño para el Profesional Médico

Elaboración: propia

A la prueba estadística

Correlación de Pearson $r = 0.410$ (Correlación positiva moderada)

GRÁFICO N°8
RELACIÓN ENTRE LOGRO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS PROFESIONALES
MÉDICOS DEL HOSPITAL III ESSALUD PUNO.



Los resultados sobre la relación entre el factor intrínseco logro y desempeño laboral en la tabla y gráfico 8 se evidencia que, 45.8% de los médicos tienen motivación de nivel medio, el 31.3% alta y el 22.9% baja. Respecto al desempeño laboral, predomina el desempeño regular en el 65.1%, el 18.1% presenta desempeño deficiente y un 16.9% desempeño bueno.

Al relacionar las variables encontramos que el 31.3% de los médicos con motivación de nivel medio en el factor intrínseco logro presentan desempeño laboral regular; de igual manera el 20.5% con motivación alta pero el 8.4% tiene desempeño bueno; a diferencia el 13.3% con motivación baja tienen desempeño regular y el 8.4% deficiente.

Los resultados demuestran que a medida que mejora el nivel de motivación mejora el desempeño laboral, por lo que es importante que el profesional médico se sienta motivado por culminar una tarea, hecho que contribuye en el buen desempeño.

TABLA N°9

**RELACIÓN ENTRE RECONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
PROFESIONALES MÉDICOS DEL HOSPITAL III ESSALUD PUNO.**

RECONOCIMIENTO	DESEMPEÑO LABORAL							
	Desempeño Laboral deficiente		Desempeño Laboral regular		Desempeño Laboral bueno		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Bajo nivel	11	13,3	21	25,3	1	1,2	33	39,8
Nivel medio	4	4,8	25	30,1	7	8,4	36	43,4
Alto nivel	0	,0	8	9,6	6	7,2	14	16,9
TOTAL	15	18,1	54	65,1	14	16,9	83	100,0

Fuente: Cuestionario sobre Motivación y Escala de Autoevaluación del Desempeño para el Profesional Médico

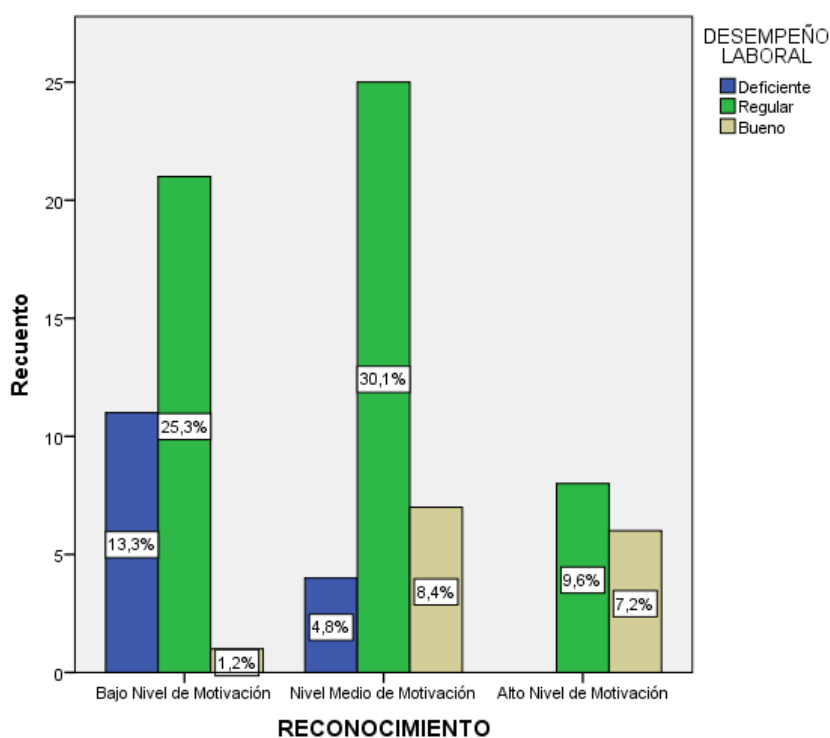
Elaboración: propia

A la prueba estadística

Correlación de Pearson $r = 0.531$ (Correlación positiva moderada)

TABLA N°9

**RELACIÓN ENTRE RECONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
PROFESIONALES MÉDICOS DEL HOSPITAL III ESSALUD PUNO.**



Los resultados que se muestran en la tabla y gráfico 9 respecto a la relación entre el factor intrínseco reconocimiento y desempeño laboral, el 30.1% de los médicos con motivación media respecto al reconocimiento, presentan desempeño laboral regular, el 8.4% alto, el 25.3% con motivación baja presenta desempeño regular y el 13.3% desempeño deficiente; mientras el 9.6% con motivación alta presentan también desempeño regular en cambio el 7.2% desempeño bueno.

Los resultados obtenidos demuestran, cuando el reconocimiento que hacen los superiores es alto mejora el desempeño laboral y lo contrario sucede cuando el reconocimiento es bajo.

TABLA N°10

**RELACIÓN ENTRE TRABAJO EN SI Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
PROFESIONALES MÉDICOS DEL HOSPITAL III ESSALUD PUNO.**

TRABAJO EN SI	DESEMPEÑO LABORAL							
	Desempeño Laboral deficiente		Desempeño Laboral regular		Desempeño Laboral bueno		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Bajo nivel	2	2,4	2	2,4	0	0,0	4	4,8
Nivel medio	11	13,3	40	48,2	8	9,6	59	71,1
Alto nivel	2	2,4	12	14,5	6	7,2	20	24,1
TOTAL	15	18,1	54	65,1	14	16,9	83	100,0

Fuente: Cuestionario sobre Motivación y Escala de Autoevaluación del Desempeño para el Profesional Médico

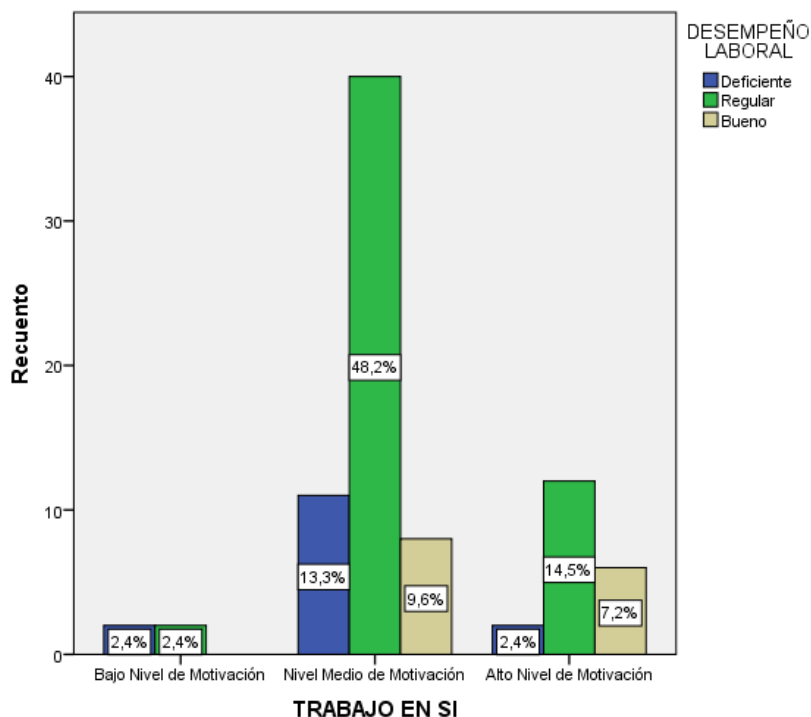
Elaboración: propia

A la prueba estadística

Correlación de Pearson $r = 0.233$ (Correlación positiva baja)

GRÁFICO N°10

**RELACIÓN ENTRE TRABAJO EN SI Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
PROFESIONALES MÉDICOS DEL HOSPITAL III ESSALUD PUNO.**



Al relacionar el trabajo en si como factor intrínseco de motivación con el desempeño laboral, en la tabla y gráfico 10 encontramos que, el 48.2% de médicos con motivación media tienen también desempeño regular, en cambio los médicos con alta motivación en el 14.5% tienen desempeño regular y 7.2% bueno, a diferencia el 2.4% con motivación baja tienen desempeño deficiente.

Con los resultados obtenidos permiten deducir que el trabajo en si es un factor de baja motivación por ello, el desempeño tiende a ser de regular a deficiente.

TABLA N°11

RELACIÓN ENTRE RESPONSABILIDAD Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS PROFESIONALES MÉDICOS DEL HOSPITAL III ESSALUD PUNO.

RESPONSABILIDAD	DESEMPEÑO LABORAL							
	Desempeño Laboral deficiente		Desempeño Laboral regular		Desempeño Laboral bueno		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Bajo nivel	11	13,3	27	32,5	1	1,2	39	47,0
Nivel medio	4	4,8	25	30,1	10	12,0	39	47,0
Alto nivel	0	,0	2	2,4	3	3,6	5	6,0
TOTAL	15	18,1	54	65,1	14	16,9	83	100,0

Fuente: Cuestionario sobre Motivación y Escala de Autoevaluación del Desempeño para el Profesional Médico

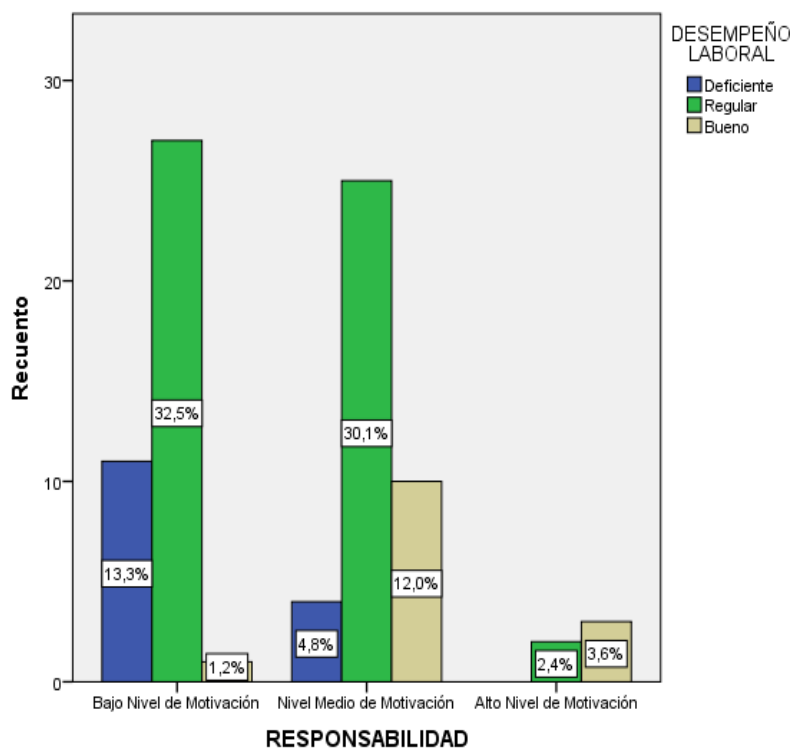
Elaboración: propia

A la prueba estadística

Correlación de Pearson $r = 0.488$ (Correlación positiva moderada)

TABLA N°11

RELACIÓN ENTRE RESPONSABILIDAD Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS PROFESIONALES MÉDICOS DEL HOSPITAL III ESSALUD PUNO.



Al relacionar el factor intrínseco responsabilidad con el desempeño laboral, en la tabla y gráfico 11 se observa que, el 32.5% de los médicos con baja motivación tienen un desempeño regular, y el 13.3% deficiente, mientras el 30.1% con motivación media muestra desempeño también regular, pero un 12.0% bueno, sin embargo, el 3.6% con alta motivación muestra desempeño bueno.

Con los resultados podemos inferir que el factor responsabilidad que demuestra la capacidad del profesional es determinante en el desempeño laboral, de ahí que a mayor motivación el desempeño mejora.

TABLA N°12

**RELACIÓN ENTRE CRECIMIENTO Y ASCENSO Y DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS PROFESIONALES MÉDICOS DEL HOSPITAL III ESSALUD PUNO.**

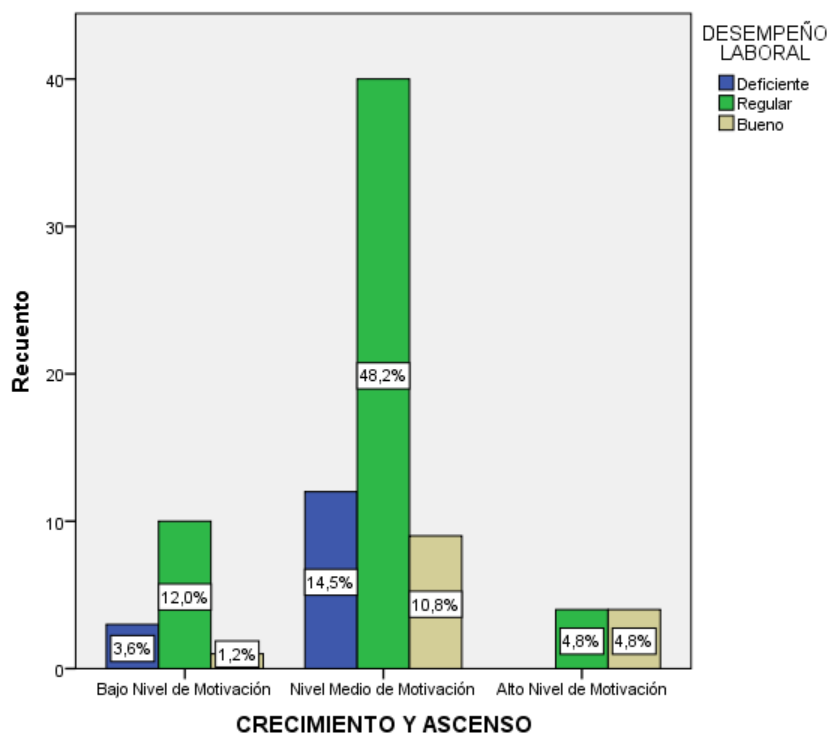
CRECIMIENTO Y ASCENSO	DESEMPEÑO LABORAL							
	Desempeño Laboral deficiente		Desempeño Laboral regular		Desempeño Laboral bueno		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Bajo nivel	3	3,6	10	12,0	1	1,2	14	16,9
Nivel medio	12	14,5	40	48,2	9	10,8	61	73,5
Alto nivel	0	,0	4	4,8	4	4,8	8	9,6
TOTAL	15	18,1	54	65,1	14	16,9	83	100,0

Fuente: Cuestionario sobre Motivación y Escala de Autoevaluación del Desempeño para el Profesional Médico
Elaboración: propia

A la prueba estadística
Correlación de Pearson $r = 0.410$ (Correlación positiva moderada)

GRÁFICO N°12

**RELACIÓN ENTRE CRECIMIENTO Y ASCENSO Y DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS PROFESIONALES MÉDICOS DEL HOSPITAL III ESSALUD PUNO.**



Los resultados obtenidos en la relación entre el crecimiento y ascenso con el desempeño laboral, en la tabla y gráfico 12 se observa que, el 48.2% de los médicos que tienen motivación media presentan desempeño laboral regular, el 14.5% deficiente y el 10.8% bueno, mientras el 12.0% de médicos con baja motivación presenta desempeño regular y un 3.6% deficiente, a diferencia el 4.8% con alto nivel de motivación presenta desempeño regular y bueno en similar porcentaje.

Los resultados determinan que cuando las instituciones se preocupan por el crecimiento y ascenso de sus trabajadores mejora el desempeño laboral y cuando ocurre lo contrario el desempeño es de regular a deficiente.

4.2. Contrastación de hipótesis

La contrastación de hipótesis se realizó utilizando el Coeficiente de Correlación de Pearson para medir el grado de relación entre la variable “Factores de Motivación” y “Desempeño laboral” porque ambas son variables cuantitativas.

Hipótesis general:

Los Factores de la Motivación tienen relación con el Desempeño Laboral de los Profesionales Médicos del Hospital III EsSalud Puno 2016.

Hipótesis Nula (H₀)

- Los Factores de la Motivación no tienen relación con el Desempeño Laboral de los Profesionales Médicos del Hospital III EsSalud Puno 2016.

Hipótesis Alternante (H₁)

- Los Factores de la Motivación si tienen relación con el Desempeño Laboral de los Profesionales Médicos del Hospital III EsSalud Puno 2016.

Nivel de significancia:

$$\alpha = 5\% = 0.05$$

Prueba Estadística

Para el análisis de los datos se utilizó la estadística de **Coeficiente de Correlación de Pearson**, donde la relación de las variables toma valores comprendidos entre -1 y $+1$ pasando por 0 .

Fórmula:

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N(\sum X^2) - (\sum X)^2][N(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Resultados de la prueba

Correlación de Pearson $r = 0.613$ (Correlación positiva moderada) $p = 0.000$

Conclusión

Con los resultados obtenidos en forma porcentual se demuestra que a medida que mejora el nivel de motivación es mayor el desempeño laboral, por lo que es importante que el profesional médico se sienta motivado para cumplir con su trabajo desarrollando con calidad técnica, capacitándose en forma continua, con aptitud y productividad para mejorar su desempeño laboral; lo que confirma que existe correlación entre las variables “Motivación” y “Desempeño Laboral”, siendo está una correlación positiva moderada; por tanto, se confirma que existe relación significativa, dado que $p= 0.000$ es menor a 0.05; por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Hipótesis específica 1:

Los Factores Extrínsecos tienen relación con el Desempeño Laboral de los Profesionales Médicos del Hospital III EsSalud Puno.

Hipótesis Nula (H₀)

- Los Factores Extrínsecos (Política de la Empresa, Supervisión, Relación con el Supervisor, Condiciones de Trabajo, Salario y Relaciones Interpersonales) no tienen relación con el Desempeño Laboral de los Profesionales Médicos del Hospital III EsSalud Puno.

Hipótesis Alternante (H₁)

- Los Factores Extrínsecos (Política de la Empresa, Supervisión, Relación con el Supervisor, Condiciones de Trabajo, Salario y Relaciones Interpersonales) si tienen relación con el Desempeño Laboral de los Profesionales Médicos del Hospital III EsSalud Puno.

Nivel de significancia:

$$\alpha = 5\% = 0.05$$

Prueba Estadística

Para el análisis de los datos se utilizó la estadística de **Coefficiente de Correlación de Pearson**, donde la relación de las variables toma valores comprendidos entre -1 y $+1$ pasando por 0 .

Fórmula:

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N(\sum X^2) - (\sum X)^2][N(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Resultados de la prueba

Política de la empresa: $r = 0.336$ (Correlación positiva baja) $p = 0.002$
 Supervisión: $r = 0.323$ (Correlación positiva baja) $p = 0.003$
 Relación con el supervisor $r = 0.333$ (Correlación positiva baja) $p = 0.002$
 Condiciones de trabajo $r = 0.412$ (Correlación positiva moderada) $p = 0.000$
 Salario $r = 0.395$ (Correlación positiva baja) $p = 0.000$
 Relaciones interpersonales $r = 0.193$ (Correlación positiva muy baja) $p = 0.081$

Conclusión

Los resultados porcentuales determinan que cuando las políticas y dirección de la empresa están claras se constituye en un factor que impulsa el desempeño de los profesionales, cuando estas no son claras se conduce a un desempeño deficiente.

Cuando los profesionales reciben supervisión con ayuda dentro de su competencia mejoran su desempeño, lo contrario ocurre cuando la supervisión no es motivadora.

Respecto a la relación con el supervisor, los resultados evidencian que la motivación baja conduce a un desempeño regular a deficiente pero cuando mejora la motivación el desempeño es de regular a buena.

Las condiciones de trabajo de la institución que se encuentran en un nivel bajo y medio no favorecen el desarrollo del desempeño laboral de los médicos.

Los resultados obtenidos demuestran que, a mayor motivación salarial el desempeño es bueno y que la motivación salarial de nivel bajo y medio, el desempeño es de regular a bueno.

Estos resultados demuestran estadísticamente, que los factores extrínsecos, política de la empresa, supervisión, relaciones con el supervisor, condiciones de trabajo y salario, tienen relación significativa ($p < 0.05$) con el desempeño laboral del personal médico; por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna a diferencia las relaciones interpersonales no tienen relación ($p > 0.05$) con el desempeño laboral.

Hipótesis específica 2:

Los Factores Intrínsecos tienen relación con el Desempeño Laboral de Profesionales Médicos del Hospital III EsSalud Puno.

Hipótesis Nula (H₀)

- Los Factores Intrínsecos (Logro, Reconocimiento, Trabajo en sí, Responsabilidad, Crecimiento y Ascenso) no tienen relación con el Desempeño Laboral de Profesionales Médicos del Hospital III EsSalud Puno.

Hipótesis Alternante (H₁)

- Los Factores Intrínsecos (Logro, Reconocimiento, Trabajo en sí, Responsabilidad, Crecimiento y Ascenso) si tienen relación con el Desempeño Laboral de Profesionales Médicos del Hospital III EsSalud Puno.

Nivel de significancia:

$$\alpha = 5\% = 0.05$$

Prueba Estadística

Para el análisis de los datos se utilizó la estadística de **Coefficiente de Correlación de Pearson**, donde la relación de las variables toma valores comprendidos entre -1 y $+1$ pasando por 0 .

Fórmula:

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N(\sum X^2) - (\sum X)^2][N(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Resultados de la prueba

Logro:	r = 0.410	(Correlación positiva moderada)	p= 0.000
Reconocimiento:	r = 0.531	(Correlación positiva moderada)	p= 0.000
Trabajo en sí:	r = 0.233	(Correlación positiva muy baja)	p= 0.034
Responsabilidad:	r = 0.488	(Correlación positiva moderada)	p= 0.000
Crecimiento y ascenso:	r = 0.410	(Correlación positiva moderada)	p= 0.000

Conclusión

Los resultados obtenidos en forma porcentual demuestran, que es importante que el profesional médico se sienta motivado por culminar una tarea, hecho que contribuye en el buen desempeño.

Respecto al reconocimiento, los resultados obtenidos demuestran, que el reconocimiento que hacen los superiores es alto, lo cual mejora el desempeño laboral y lo contrario sucede cuando el reconocimiento es bajo.

El trabajo en sí es un factor de baja motivación por ello, el desempeño tiende a ser de regular a deficiente.

Cuando la capacidad del profesional demuestra responsabilidad es determinante en el desempeño laboral, de ahí que a mayor motivación el desempeño mejora.

Cuando la institución se preocupa por el crecimiento y ascenso de sus trabajadores mejora el desempeño laboral y cuando ocurre lo contrario el desempeño es de regular a deficiente.

Con estos resultados porcentuales y estadísticos se confirma que los factores intrínsecos logro, reconocimiento, trabajo en sí, responsabilidad, crecimiento y ascenso tienen relación significativa ($p < 0.05$), menor a 0.05; por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

4.3. **Discusión de los resultados**

Luego de encuestar a 83 Profesionales Médicos que laboran en el Hospital III EsSalud Puno, se encontraron los siguientes hallazgos, los que han permitido obtener algunas conclusiones respecto a los factores de la motivación y el desempeño laboral de los profesionales médicos.

Respecto a la relación entre los factores motivacionales extrínsecos con el desempeño laboral, se ha encontrado a la mayoría de los profesionales con una motivación de nivel medio por la política de la empresa, en quienes predomina el desempeño laboral regular; sin embargo se observa a un porcentaje considerable de profesionales con buen desempeño; la situación es diferente cuando los profesionales sienten que la motivación es baja, en el que se puede evidenciar que el desempeño no solo es regular sino también es deficiente, evidentemente la situación descrita muestra que el nivel de motivación según la política de la empresa no está acorde a lo postulado; lo que nos indica que la competencia de la organización y de la dirección de la empresa, transparencia de las políticas y de los sistemas de dirección no son muy claras (Herzberg & Mausner & Snyderman, 1967),

El factor supervisión ha determinado en la mayor parte de los médicos una motivación de nivel medio, en quienes predomina el desempeño laboral regular, del mismo modo la motivación de nivel baja, a diferencia la motivación alta indujo al profesional médico al buen desempeño laboral, esta situación demuestra que la supervisión es un factor de mucha importancia para mejorar el desempeño laboral, sobre todo cuando la supervisión tiene el objetivo de ayudar a los trabajadores según sea su competencia o su desempeño (Herzberg & Mausner & Snyderman, 1967); sin embargo, por numerosas veces se observa en los servicios de salud que la supervisión es solo el acto de controlar al personal de forma vertical.

El factor relación con el supervisor, en la mayoría de los profesionales médicos ha creado una motivación de nivel medio y un desempeño laboral regular, esta situación se debe fundamentalmente a que la relación que mantiene el supervisor con el personal muchas veces está deteriorada sobre todo cuando el sistema está muy estructurada, como se observa en el hospital III EsSalud, las relaciones laborales son muy tensas y algunas veces, incluso ausentes, motivo por el cual el profesional solo cumple sus funciones bajo los términos de acuerdos establecidos a nivel de la gerencia.

A esta situación se agrega las condiciones deficientes de trabajo, que ocasionan bajo nivel de motivación, debido a que los ambientes en que se laboran no ofrecen seguridad, tanto para el profesional que atiende y para los pacientes hospitalizados, debemos recordar que la infraestructura de este hospital fue construida para atender a menor población asegurada, hoy en día los usuarios que demandan atención son mayores y con ella el aumento de profesionales médicos especialistas quienes trabajan en ambientes inadecuados, situación que no les permite desarrollar plenamente sus funciones.

Tomando en cuenta la posición de Casanova (2002, p. 5), Los salarios que reciben los trabajadores de la salud constituyen los pagos que se compensan al tiempo y esfuerzo dedicado en la atención de los usuarios, sin embargo, la remuneración que perciben los profesionales médicos no están acorde a la función que realizan, ello ha incitado a buscar otros ingresos, lo que sucesivamente ha generado el abandono de los pacientes ya que el especialista por ejemplo atiende en horas programadas y fechas establecidas.

Sobre el factor relaciones interpersonales, Chiavenato (2005), menciona que, en este proceso es muy importante la comunicación. Según la teoría de las relaciones humanas, la comunicación ocurre entre superiores y subordinados; este fenómeno social es muy importante en las relaciones interpersonales; donde los subordinados deben recibir un flujo de comunicación capaz de suplir sus necesidades y viceversa; esta situación muchas veces no se evidencia porque existen barreras como los aspectos burocráticos que no permiten la

fluidez de la comunicación, por ello cuando existen reclamos de los subordinados, la gerencia no escucha el reclamo, esta negatividad va creando malas relaciones interpersonales que no solo trasciende a nivel de los directivos sino, también a nivel de los compañeros de trabajo.

Los resultados sobre los factores motivadores intrínsecos determinan la importancia que estos tienen en el desempeño laboral; porque hacen referencia al trabajo en sí, donde su presencia o ausencia determina que los individuos se sientan o no motivados; de ahí, cuando estos factores no motivan al profesional a cumplir sus funciones tendrán un desempeño deficiente como lo señala García y Merino (2012), “toda persona que trabaja en condiciones de higiene inadecuadas, tendrá sensaciones de insatisfacción laboral”, con ello nos indica que cuando mejoran las condiciones del ambiente laboral se asegura la satisfacción de las personas.

El factor logro que indica la expresión de satisfacción del sujeto después de culminar una tarea en forma exitosa, como resultado de la solución de un problema o del trabajo realizado durante su jornada laboral, constituye un elemento esencial para mejorar el desempeño laboral; pero, una motivación de nivel medio prioritariamente determina un aspecto negativo, más aun cuando el personal siente una baja motivación; lo que afecta al rendimiento y productividad. Desde la perspectiva de Salas (2010), el desempeño profesional, es decir, la conducta real de los trabajadores, está unida e integrada a la calidad de los servicios. Si consideramos la afirmación del autor, los resultados del desempeño no tendrían el impacto esperado.

Si bien la acción de reconocimiento que realiza un superior hacia los trabajadores, dentro de la organización o en reuniones de trabajo, a través de cartas de reconocimiento o documentos como resoluciones, con fines de premiar al trabajo realizado que favorecieron al desarrollo organizacional, son necesarios para motivar al trabajador; sin embargo, existen diferencias en los actos de reconocimiento, unos pueden estar acompañado de premios y otros sin recompensas concretas, como el reconocimiento verbal. Contrastando con los resultados donde prima el reconocimiento de nivel medio y bajo definitivamente

conducirán al profesional a un desempeño deficiente, como se observan en los resultados la mayoría de los médicos presentan un desempeño regular a deficiente, aunque queda demostrado que el reconocimiento alto mejora el desempeño a un nivel bueno.

El factor trabajo en sí, es una categoría que utiliza el individuo como fuente de buenos o malos sentimientos. Cuando el trabajo es atrayente, creativo, desafiante y variado el personal se sentirá motivado, pero un trabajo rutinario, sofocante y muy difícil produce una motivación baja. En contraste con los resultados podemos inferir que una motivación de nivel medio y baja no permitirán a los profesionales a mejorar su desempeño laboral. Una motivación de nivel medio indudablemente mantiene posiblemente al personal con ambigüedades al efectuar sus funciones y tareas que exige su cargo específico o que muestre una actitud negativa hacia su trabajo. Robbins (1996; 181) y Robbins y Coulter (1996) señalan que el desempeño laboral es resultado de la “Actitud general de un individuo hacia su trabajo”.

En cuanto al factor responsabilidad que mantiene a la mayor parte de los médicos en un nivel medio y bajo de motivación, afecta considerablemente el desempeño de los profesionales, ya que en ellos predomina el desempeño laboral regular y deficiente, evidenciando además que cuando la motivación es alta mejora la situación laboral. Considerando que, en las organizaciones la responsabilidad es la capacidad de los trabajadores de responder en forma individual o colectiva en su trabajo para satisfacer la demanda de los usuarios, con los resultados obtenidos no se cumple esta premisa; la que es objetiva cuando los usuarios reclaman atención rápida y con equidad.

En relación al factor crecimiento y ascenso, los resultados evidencian un alto porcentaje de médicos con motivación de nivel medio, la que definitivamente está relacionado con el desempeño laboral regular a deficiente; esta situación es atribuida a que muchos profesionales no tienen las oportunidades de crecimiento y ascenso dentro de la organización, según los méritos alcanzados. Con frecuencia este proceso de crecimiento es asumido por el propio profesional,

como los estudios de post grado o especialidades son autofinanciadas ya que la institución de salud no promociona, creando así un crecimiento negativo, esto incluye la poca valoración de las posibilidades de mejorar las habilidades profesionales.

Comparado con los estudios de Sum (2015), Sánchez (2011) los resultados obtenidos sobre la motivación, tienen semejanza porque demostraron también que la motivación influye en el desempeño laboral; sin embargo, es diferente con los resultados de Chiang (2010), donde se demostró que los médicos tienen un alto grado de motivación, así mismo, difiere del estudio de Mendoza y Pérez (2010), quienes demostraron que sus trabajadores presentan un alto nivel de motivación.

En consecuencia tomando en cuenta los resultados obtenidos al establecer la relación entre los factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos con el desempeño laboral, la motivación global prioritariamente continúa siendo de nivel medio y bajo, en el que predomina el desempeño laboral regular. Estadísticamente mediante los resultados de la prueba de Correlación de Pearson ($r = 0,613$), se afirma que existe correlación entre las variables “Factores de Motivación” y “Desempeño Laboral”, determinado así una relación significativa porque $p = 0.000$ es menor que $\alpha 0.05$.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Primera:

Los factores motivacionales tienen relación significativa con el desempeño laboral de los profesionales médicos del Hospital III EsSalud Puno, porque a medida que mejora el nivel de motivación el desempeño laboral es bueno, aunque la mayoría de los profesionales ostentan un nivel medio de motivación y desempeño laboral.

Segunda:

Los factores extrínsecos, política de la empresa, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo y salario tienen relación significativa con el desempeño laboral de los profesionales médicos, porque a medida que mejora el nivel motivación en cada factor extrínseco, el desempeño laboral es bueno; a excepción el factor relaciones interpersonales.

Tercera:

Los factores intrínsecos, logro, reconocimiento, trabajo en sí, responsabilidad, crecimiento y ascenso tienen relación significativa con el desempeño laboral de profesionales médicos, porque un mejor nivel de los factores intrínsecos, el desempeño laboral es bueno y viceversa cuando el nivel de motivación es baja.

5.2. RECOMENDACIONES

En base a la información obtenida a través de esta investigación, se realizaron las siguientes recomendaciones, con el fin de mejorar los factores motivacionales y el desempeño laboral de los profesionales médicos.

1. Al gerente del Hospital III EsSalud Puno, se sugiere realizar evaluaciones periódicas sobre los factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos, con la finalidad de implementar estrategias, a través de objetivos específicos anuales de acuerdo al puesto de trabajo, porque vienen afectando el desempeño laboral de los médicos.
2. Difundir las políticas y normas de la institución a través de la ejecución del reglamento interior de trabajo y de la ejemplificación clara por parte de los directivos y supervisores, ya que estos son factores motivadores para el desempeño laboral, para así promover la relación con el supervisor, mejorar las condiciones de trabajo y proponer políticas de mejora salarial, con la finalidad de favorecer el desempeño laboral.
3. Para mejorar los factores intrínsecos, logro, reconocimiento, trabajo en sí, responsabilidad, crecimiento y ascenso, en los Profesionales Médicos establecer estrategias de mejora, cómo, desarrollar procesos de capacitación continua para los profesionales médicos tomando en consideración el desempeño laboral realizado, a fin de mejorar el crecimiento profesional y crear impacto en el significado del trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araujo, M. C. y Leal Guerra M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 4 (2), 132-147
- Casanova, F. (2002). Formación profesional, productividad y trabajo decente. Boletín nº153 Cinterfor Montevideo.
- Chiang A. (2010). “Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. [Tesis Maestría]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima Perú 2010
- Chiavenato, A. (2001). *“Administración de Recursos Humanos”*. 5ª Edición. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Cap 6: Implicaciones de la teoría de las relaciones humanas. 7ma Edición (McGraw-Hill)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. Edi Mc.Graw Hill. Mexico
- Decreto Legislativo N° 1025. (2008). Aprueba normas de capacitación y rendimiento para el Sector Público. El peruano, págs. 37444 – 374447. Lima, 21 de junio de 2008.
- Davis, K Y Newstrom, J. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Editorial Mc Graw- Hill. Octava edición. México.
- David C. McClelland, (1962). *The Achieving Society* (Princeton, N.J.: Van Nostrand Reinhold, 1961); y “Business Drive and National

Achievement”, Harvard Business Review 40, Núm. 4, julio agosto de 1962, pp. 99-112

Delgado, J.P. (2010). ¿Qué es productividad laboral?. Psicología Laboral. Recuperado de <http://aptitus.com/blog/gestion-laboral/productividad-laboral/>

Descripción del proceso de definición de los instrumentos de evaluación de las capacidades técnicas del centro nacional de prevención de desastres. Recuperado 22 de setiembre 2016 de: [www.spc.gob.mx/.../redCapacidades/.../descr%20doctal%20cap%](http://www.spc.gob.mx/.../redCapacidades/.../descr%20doctal%20cap%20).

Dessler, G. (2001). “*Administración de personal*” 8ª Ed. Pearson Educación.

Fernández, N. (2010). Calidad de la atención médica. En Fascículo N° 1, Programa de Educación a Distancia “Nuevas Formas de Organización y Financiación de la Salud”. Recuperado de: 26 de setiembre 2016 <http://www.calidadensalud.org.ar/Documentos/ejcurso.pdf>

García, V., Merino, E. (2012). La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables. Tesis Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación. Universidad Valladolid. Recuperado 25 de setiembre 2016 de: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>

Gómez, L. (2003). Importancia de la educación médica continúa en la ortopedia pediátrica. Revista Mexicana de Ortopedia Pediátrica. Vol. 5, Núm. 1. pp. 12-13.

González, D. (2008). Psicología de la motivación. Editorial Ciencias Médicas. Habana Cuba.

- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V. Quinta Edición.
- Herzberg, F., Mausner, B Y., Snyderman, B. (1967). "the motivation to work", john wiley, Nueva York. Recuperado 25 de setiembre 2016 de: <http://manuelgross.bligoo.com/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion-actualizado#.V-bFLCjhDIU>
- Illecas (2014). Sistematización del Diseño y Validación del Instrumento de Evaluación de Desempeño. USAID. Perú.
- Jiménez, C. (2009). Motivación y Habilidades de Dirección. CEMCI.
- Koontz, H; Heinz, W. (1999). Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, pp. 501
- Lizarzábal, M. (2003). La evaluación del desempeño como alternativa a la baja productividad de los servicios públicos de salud en Venezuela. Recuperado 23 de setiembre 2016 de: <http://www.gerenciasalud.com/2003010.htm>
- Mathauer I & Imhoff I (2006). Motivación de los trabajadores de la salud en África: el papel de los incentivos no financieros y las herramientas de gestión de recursos humanos. Human Resources for Health, vol. 4, article 24.
- Mendoza, C., Pérez, A. (2010). Relación entre motivación y satisfacción laboral de los empleados de empresas prestadoras de salud del Municipio de Riohacha (Colombia) y el Municipio de Maracaibo (Venezuela), Forum Humanes, Volumen 1 - Número 1 - Año 2008.
- Ministerio de Salud. (2009). Gestión de recursos humanos. Importancia de los recursos humanos en las Organizaciones. Recuperado 24 de setiembre

2016

de:

<http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/gestion%20recursos%20humanos.pdf>

Organización Mundial de la salud (2009). Directrices: Incentivos para los profesionales de atención de salud. Recuperado 23 de setiembre 2016 de: http://www.who.int/workforcealliance/knowledge/toolkit/38_3.pdf

Pérez, CL. (2013). Relación del grado de compromiso organizacional y el desempeño laboral en profesionales de la salud de un hospital público. Maestría en Psicología con Orientación Laboral y Organizacional. Universidad autónoma de Nuevo León. Posgrado de psicología. México.

Pernalet, D. (2005). Diez Teorías sobre Motivación en el Trabajo. www.monografia.com consultado 20 julio 2010

Pinillos, J.L.(1977). Principios de psicología. Madrid, España: Alianza Universal. p. 503. ISBN 84-206-2100-5.

Ricardo F. (1933). Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, pp. 208

Robbins, S.P. y Coulter, M. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Robbins, S.P. y Coulter, M. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. Recuperado 18 de setiembre 2016 de: <http://www.librosintinta.in/busca/administracion-robbins-coulter-8-edicion/pdf/start-60/>

Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice

- Rosi, G., Cagnoni, A., Guiser, E., Laura, J., Lerose, CL., La Grecia, R., Sanchez, J., Dalbberg, p. (2012). Encuesta sobre satisfacción laboral de los médicos de un Hospital Público. Intra Med Journal. Vol. 2 / Número 1. Argentina.
- Stoner, J. (1996). Administración. 6ta Edición. Editorial Pearson. México.
- Salas, R. (2010). Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba. Artículo especial. Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba. Tesis Doctoral.
- Sánchez M.A (2011). Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del hospital "Dr. Adolfo Princlara". Puerto Cabello, Estado Carabobo. [Tesis grado especialista Gerencia pública]. Puerto Cabello.
- Sum, M. (2015). Motivación y desempeño laboral el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. Tesis grado, Psicología Industrial. Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Recuperado 20 de setiembre 2016 de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>
- Stoner, J. (1996). Administración. Sexta Edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México. pp. 484.
- Valle, LL., Pajares, D., Morales, A. (2010). La gestión del desempeño y las competencias. Estudio empírico en la Empresa Pública Hospital Alto Guadalquivir. Instutución Universitaria de la Compañía de Jesús. Córdoba, España. Recuperado 18 de setiembre 2016 de: <https://es.scribd.com/doc/55806421/evaluacion-del-desempeno-en-hospitales-publicos>
- Woolfolk, A. (2006). Psicología Educativa (Novena edición). Pearson Educación. p. 669.

ANEXOS

a) INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN DE HERZBERG

Factores intrínsecos y extrínsecos según Herzberg aplicado a profesionales médicos del Hospital III EsSalud Puno.

Datos generales:

Servicio _____ N° de cuestionario _____

Especialidad _____ Edad _____

Sexo M () F ()

Tipo de contrato _____ Tiempo laboral _____

INSTRUCCIONES:

A continuación, encontrará una serie de proposiciones con relación a la motivación que recibe en la institución. Se solicita su respuesta sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una X el número que corresponda a su respuesta cuan de acuerdo se encuentra con las proposiciones, tomando de ejemplo la tabla siguiente:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

N°	PROPOSICIONES	1	2	3	4	5
1	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de objetivos.					
2	El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades.					
3	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.					
4	Mi jefe reconoce por una labor bien realizada.					
5	Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo.					
6	Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar.					
7	Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo.					

8	Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes.					
9	Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio.					
10	Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad.					
11	Cumplo con el horario establecido y demuestro puntualidad.					
12	Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas.					
13	Existen oportunidades de hacer línea de carrera.					
14	Me brindan la formación/capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional.					
15	En mi centro de trabajo cumplen con los convenios y leyes laborales.					
16	Me siento conforme con mi horario laboral.					
17	Entiendo claramente la misión y visión de la organización					
18	Mi organización difunde sus políticas y procedimientos.					
19	Me siento conforme con las normas y políticas institucionales					
20	Mi jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para hacer su trabajo.					
21	Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo.					
22	La gerencia es competente en llevar el servicio.					
23	Mi jefe inmediato me comunica si realizo bien o mal mi trabajo					
24	Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas.					
25	Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos.					
26	Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores					
27	Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente					
28	Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo					
29	Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas.					
30	Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo					
31	Estoy conforme con los premios y/o incentivos que recibo					
32	Recibo los beneficios de acuerdo a ley					
33	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo					
34	Las personas se preocupan por sus compañeros de trabajo					

ANEXO 2
ESCALA DE AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL
PROFESIONAL MÉDICO

Servicio: _____

Edad: _____ Sexo: M () F ()

Tipo de contrato: _____

Especialidad: _____ Tiempo laboral _____

Importante: Sus respuestas son confidenciales y quedarán en el anonimato.

INSTRUCCIONES:

A continuación, encontrará una serie de enunciados con relación a su desempeño. Se solicita su respuesta sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una X el número que corresponda a su respuesta.

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
5	4	3	2	1

N°	CRITERIO	1	2	3	4	5
CALIDAD TÉCNICA Y ATENCIÓN MÉDICA						
1	Participo en el desarrollo de las recomendaciones generadas por los comités de su unidad de adscripción (calidad, ética, investigación, etc.)					
2	Siento que desempeño mis sus tareas con dedicación y cumpro con los objetivos establecidos con la calidad requerida.					
3	Integro diagnósticos congruentes con los datos obtenidos por interrogatorio y exploración física y vigilo la evolución de sus pacientes					
4	Aprovecho la diversidad del equipo de trabajo para otorgar una mejor atención a los pacientes a mi cargo.					
5	Estoy certificado por las instancias correspondientes en mi especialidad o profesión.					
6	Las notas que se realizan en los expedientes clínicos de los pacientes están establecidas en la normativa vigente					
7	Me siento involucrado en quejas de mis superiores, compañeros, pacientes por la prestación de mis servicios.					

CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN CONTINÚA						
8	Participo activamente en los programas de capacitación en calidad y seguridad del paciente.					
9	Participo en proyectos de investigación médica desarrollados en su unidad de adscripción y/o publicaciones de artículos científicos.					
10	Participo activamente como instructor en cursos de actualización y capacitación en salud dirigidos al personal de la institución.					
11	Asisto a todos los cursos de especialidad y aplico los conocimientos en beneficio del servicio					
12	Soy miembro activo de alguna asociación académica.					
PRODUCTIVIDAD						
13	Al ejercer mi profesión me ajusto y sigo las guías de práctica clínica, protocolos y guías técnicas de la institución.					
14	En las actividades diarias realizo análisis e identifico problemas en busca de datos relevantes.					
15	Me ajusto a las necesidades del servicio utilizando los recursos con resultados óptimos.					
APTITUDES						
16	Para resolver problemas presento soluciones factibles de acuerdo a los requerimientos de la institución.					
17	Realizo adaptaciones organizacionales y estratégicas en respuesta a los cambios y necesidades de la institución					
18	Emprendo acciones eficaces para mejorar las habilidades y capacidades de mis compañeros					
19	Atiendo con calidad y oportunidad al paciente y a sus familias de acuerdo a los estándares institucionales					
20	Mis aportaciones y compromiso han contribuido al mejoramiento de la prestación de los servicios.					
TOTAL, EVALUACIÓN						

extrínsecos y el desempeño laboral de los profesionales médicos del Hospital III EsSalud Puno?.	factores extrínsecos y el desempeño laboral de los profesionales médicos del Hospital III EsSalud Puno.	relación entre los factores extrínsecos y el desempeño laboral de profesionales médicos del Hospital III EsSalud Puno.	V. Dependiente Desempeño labora		<ul style="list-style-type: none"> - Salario - Relaciones interpersonales - Capacidad técnica y atención Médica - Capacitación y educación continúa - Productividad - Aptitudes 	
¿Qué relación existe entre los factores intrínsecos y el desempeño laboral de los profesionales médicos del Hospital III EsSalud Puno?.	Determinar la relación entre los factores intrínsecos y el desempeño laboral de los profesionales médicos del Hospital III EsSalud Puno.	Los factores intrínsecos tienen relación con el desempeño laboral de los profesionales médicos del Hospital III EsSalud Puno.	V. Independiente Factores Intrínsecos V. Dependiente Desempeño laboral		<ul style="list-style-type: none"> - Logro - Reconocimiento - Trabajo en si - Responsabilidad - Crecimiento y ascenso - Capacidad técnica y atención Médica - Capacitación y educación continúa - Productividad - Aptitudes 	

Definición operacional:**Motivación**

Es el conjunto de factores motivadores e higiénicos que actúan sobre el profesional médico de forma positiva o negativa y originan un determinado comportamiento que los impulsa a desarrollar o no un trabajo dirigido hacia metas y hacia el logro de los objetivos de la organización.

Desempeño laboral

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el profesional médico al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el servicio que labora según su capacidad técnica, capacitación y educación continua y las aptitudes desarrolladas para el puesto de trabajo.

ANEXO 3 MATRIZ DE DATOS

N°	FACTORES INTRINSICOS														FACTORES EXTRINSICOS														DESEMPEÑO LABORAL																																	
	Logro		Reconocimiento		Trabajo		Responsabilidad		Relación		Política de la empresa				Supervisión				Relaciones con el supervisor				Salario		Relación		Competencia técnica y atención					Formación y educación					Productividad					Aptitudes																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	Total	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	TT						
1	5	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	1	5	1	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	1	1	2	4	3	102	4	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95
2	3	2	3	3	3	3	5	5	4	3	4	3	5	4	4	3	4	2	3	2	3	2	4	4	5	4	4	3	4	3	2	3	5	5	119	3	3	4	3	5	2	1	4	3	3	4	2	5	4	4	3	3	3	5	3	67						
3	3	2	3	3	3	2	3	5	5	4	4	3	1	4	1	5	5	3	1	2	3	1	4	3	4	4	2	2	4	3	3	3	4	3	105	4	5	5	5	5	5	3	3	2	1	4	1	4	4	5	4	3	3	5	3	74						
4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	4	2	4	4	3	101	4	4	4	3	5	4	2	3	2	2	2	5	4	4	3	3	3	4	4	4	69						
5	4	5	3	3	3	4	4	5	3	3	4	3	4	2	2	4	5	5	2	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	5	3	122	4	5	5	4	5	5	3	5	1	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	88						
6	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	3	4	5	2	5	5	4	2	3	3	5	3	2	4	2	5	4	4	2	2	3	5	2	123	4	5	5	5	5	5	2	5	2	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	83						
7	3	2	5	2	2	2	2	1	3	1	1	1	2	2	3	4	3	4	3	1	1	3	3	2	3	5	4	4	2	2	4	5	5	92	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	5	4	3	4	74							
8	4	3	2	3	4	4	2	5	2	3	3	3	2	1	1	2	4	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	89	3	3	3	4	3	4	3	2	1	1	3	1	4	4	3	3	4	4	4	4	61						
9	4	3	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	5	4	4	2	2	3	3	4	4	4	119	4	4	4	4	5	4	3	5	3	4	4	1	4	3	4	3	3	5	5	4	76							
10	2	3	5	1	2	1	3	4	2	3	3	3	2	2	2	5	2	2	2	3	3	4	4	2	4	2	1	1	1	1	1	1	2	2	81	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	5	2	2	2	2	42						
11	2	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	1	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	4	4	72	2	3	4	3	3	4	2	2	2	2	2	3	5	4	4	4	3	3	3	4	62						
12	2	2	1	2	2	3	4	4	3	2	3	3	2	2	3	2	4	3	4	3	2	2	2	1	2	2	3	3	2	3	3	2	4	3	88	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	3	3	3	44						
13	2	2	2	2	1	2	4	4	1	1	1	1	2	3	2	4	4	2	2	3	2	1	3	2	2	4	3	2	2	3	3	4	4	2	82	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	42						
14	2	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	2	4	3	4	5	4	3	4	3	3	1	3	3	2	2	3	3	2	4	3	4	4	104	1	2	2	2	3	2	3	2	1	1	2	2	3	2	2	3	4	3	4	3	47							
15	5	4	5	2	3	3	5	5	2	3	2	3	3	2	5	5	5	5	5	3	2	3	3	4	4	4	3	3	2	3	4	4	5	5	124	4	4	4	4	4	2	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	5	5	73						
16	5	3	5	1	1	1	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3	1	1	2	3	3	2	2	3	2	2	2	1	5	4	3	84	1	3	4	4	4	2	1	1	1	1	2	2	4	4	5	5	5	4	4	5	62							
17	1	2	4	2	3	2	4	4	2	1	2	2	1	1	3	4	3	3	3	3	3	1	2	3	1	1	2	3	3	2	3	2	4	2	82	2	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	3	60						
18	1	3	2	3	2	2	4	4	2	3	2	3	4	3	3	3	5	4	4	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	4	4	5	102	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	67						
19	4	3	4	1	1	1	4	4	2	3	2	4	3	2	3	4	4	4	3	2	3	2	2	2	3	4	3	3	3	2	2	3	5	4	99	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	4	2	4	4	4	4	3	4	4	3	60						
20	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	90	2	4	4	3	4	4	2	4	2	3	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	74						
21	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	4	2	96	4	4	4	4	3	3	2	3	2	2	3	4	5	4	5	5	4	3	5	4	73						
22	4	3	4	4	4	3	4	3	2	2	2	2	1	1	2	3	2	2	2	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	82	2	3	4	4	4	3	3	3	2	2	3	1	3	4	4	3	4	3	3	3	61						
23	2	1	3	3	4	5	2	2	4	3	3	4	4	4	1	4	3	2	1	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	92	1	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	78						
24	2	1	1	3	4	4	1	4	3	3	2	4	4	3	2	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	1	1	2	2	3	3	4	4	101	4	4	4	4	3	2	4	4	4	1	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	73						
25	3	1	1	1	1	1	2	3	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	3	2	2	1	3	3	2	60	1	2	3	3	3	3	3	2	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60						
26	4	2	3	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	3	2	67	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	63							

27	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	3	2	3	3	3	3	86	2	2	1	1	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	45					
28	3	2	3	3	3	3	3	4	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	88	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	4	5	5	5	4	5	5	5	68				
29	3	3	4	5	4	4	4	3	3	3	2	4	4	5	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	1	1	1	2	3	3	4	3	104	3	4	3	2	4	3	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	69					
30	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	1	3	1	3	3	3	3	4	3	3	3	102	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	85					
31	4	3	3	3	4	5	3	4	3	4	4	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	5	3	4	4	3	3	2	3	3	3	4	2	109	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	83						
32	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	4	4	69	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	4	3	4	3	3	61						
33	5	3	4	1	2	1	2	4	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2	2	67	3	4	4	3	4	4	2	2	1	1	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	72
34	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	90	3	3	3	3	4	3	2	4	2	3	4	1	4	3	4	3	3	4	4	4	64					
35	2	2	4	2	2	1	2	3	2	1	1	1	2	2	2	4	2	2	2	3	3	3	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	65	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	43	
36	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	1	2	1	1	1	1	3	3	66	2	3	4	3	3	4	2	2	2	2	3	4	5	4	4	4	3	3	3	4	64		
37	1	2	1	2	2	3	3	3	3	2	1	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	82	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	4	1	4	4	4	4	3	3	4	4	61					
38	2	4	1	1	1	2	3	3	3	1	1	1	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	1	2	2	3	3	2	73	1	2	2	2	1	2	3	2	1	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	44					
39	2	2	3	3	3	2	3	2	3	1	1	1	3	2	3	4	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	1	1	3	3	2	3	3	3	82	3	3	4	3	4	3	3	2	2	1	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	63					
40	4	3	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	2	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	115	4	4	4	4	4	2	1	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	81					
41	4	2	4	1	1	1	3	2	3	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	5	3	4	3	1	1	3	2	1	4	3	2	78	1	3	4	4	4	2	2	2	1	2	3	3	4	4	5	5	5	4	4	5	67					
42	1	3	3	2	2	2	3	3	2	1	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	2	2	2	3	2	84	2	4	4	4	4	4	1	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	63			
43	2	2	4	3	2	2	3	3	2	1	2	1	3	2	2	2	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	3	3	4	77	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	69			
44	2	2	3	3	4	3	2	2	4	5	5	5	4	5	1	1	4	1	2	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	4	4	4	3	2	106	3	4	4	4	4	2	2	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85				
45	2	2	4	3	3	2	4	4	1	1	1	1	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	4	3	3	2	2	2	3	2	4	4	88	2	2	3	2	4	2	1	3	2	2	4	2	5	4	4	3	3	3	5	3	59					
46	4	3	4	3	3	2	2	4	2	1	1	1	1	3	1	4	4	2	1	3	2	1	3	2	3	3	1	1	2	1	1	1	3	2	75	3	4	4	4	4	4	2	2	2	1	4	1	4	4	4	4	3	3	3	3	63					
47	3	3	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	74	3	3	3	2	4	3	2	2	2	2	2	5	4	4	3	3	3	4	4	4	62					
48	4	4	5	4	4	3	3	4	1	1	2	1	3	2	2	3	4	4	2	3	2	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	2	103	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	64					
49	4	3	4	5	4	4	3	3	1	2	1	1	4	3	2	4	4	3	2	2	3	4	2	2	3	2	1	1	1	3	3	3	4	2	93	3	4	4	4	4	4	2	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	73				
50	5	2	5	2	1	2	2	2	2	5	2	1	1	2	2	3	4	3	4	3	1	1	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	5	5	95	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	73				
51	4	4	2	3	3	2	2	5	4	5	5	5	2	2	1	2	4	2	2	2	3	4	4	2	2	2	1	1	1	3	3	4	3	2	96	4	5	5	4	4	4	3	2	1	1	2	1	4	4	5	5	4	5	4	5	72					
52	4	4	4	3	2	2	4	3	4	5	5	5	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	2	1	2	2	2	2	4	4	114	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	3	1	4	3	4	3	3	4	4	4	71					
53	2	3	5	1	1	1	3	4	2	2	2	1	2	2	2	5	2	2	2	2	2	3	4	2	4	2	2	3	2	2	2	3	2	2	81	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	43	
54	2	1	3	2	2	1	1	3	1	1	1	1	1	2	2	3	3	2	3	3	2	3	1	1	1	2	2	3	4	3	2	3	3	4	4	75	3	4	5	4	4	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	69			
55	4	2	3	2	2	3	4	4	2	2	4	2	3	2	3	2	4	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	1	2	2	2	1	4	3	91	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	1	4	4	4	4	3	3	4	4	71					
56	2	4	4	1	1	1	4	4	2	1	1	1	3	2	2	4	4	2	2	3	2	1	3	2	4	4	1	1	2	2	2	2	4	2	80	1	4	4	4	5	4	4	2	1	2	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	2	66				
57	2	3	4	3	2	2	4	3	2	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	2	3	2	3	4	4	4	2	3	3	2	2	2	4	4	108	4	4	5	4	5	4	4	3	2	1	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	71					
58	5	4	5	3	3	5	5	5	2	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	141	5	5	5	5	5	3	1	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	90			
59	5	2	5	1	1	1	4	2	2	4	4	4	4	4	2	2	4	3	3	3	2	3	1	1	2	2	2	1	2	2	3	4	4	3	92	1	4	5	5	5	3	2	2	1	2	3	3	4	4	5	5	5	4	4	5	72					
60	3	1	4	3	3	3	4	4	2	4	2	2	4	4	3	4	3	3	3	1	1	2	4	3	4	4	1	1	2	2	2	2	4	2	94	3	5	5	5	5	5	1	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	72					

