



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS:  
UN ESTUDIO DESDE EL HOSPITAL GENERAL DE MACHAVA, EN MOZAMBIQUE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

RODRIGUES FERNANDO NHANTUMBO

**PROFESOR GUÍA:**  
EDUARDO CONTRERAS VILLABLANCA

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:**  
MARIA PIA MARTIN MUNCHMEYER  
JOSE MANUEL FARÍAS PEREIRA

SANTIAGO DE CHILE  
2020

# **RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

Por: Rodrigues Fernando Nhantumbo

Fecha: Agosto, 2020

Profesor Guía: Eduardo Contreras Villablanca

## **ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS: UN ESTUDIO DESDE EL HOSPITAL GENERAL DE MACHAVA, EN MOZAMBIQUE.**

La presente investigación consiste en analizar los factores que influyen en la motivación laboral de los funcionarios públicos del Hospital General de Machava (HGM), en Mozambique, institución pública especializada en el tratamiento de enfermedades de tuberculosis para todo el país. La motivación laboral ha sido un tema central en estudios sobre las instituciones, por su importancia definida como clave del éxito de los objetivos que conlleva al desarrollo institucional y los máximos beneficios para las organizaciones y usuarios. De esta forma, el estudio busca determinar el nivel de motivación laboral de los funcionarios del Hospital e identificar los principales factores que influyen en el fenómeno, con el fin de favorecer la creación de valor público para sus beneficiarios.

Se trabajó en base a encuestas semiestructuradas enviadas por medio de correo electrónico a los funcionarios del HGM, incluyendo a médicos, técnicos de salud y personal administrativo, a partir de las cuales se crearon índices, y luego se realizó un análisis bivariado y multivariado a través de herramientas estadísticas en SPSS.

Se evidencia que la motivación laboral -en tanto factor- es capaz de promover de manera significativa una mejor ejecución del trabajo en los funcionarios del HGM, aportando valor y calidad a su función, y con ello, a los beneficiarios del establecimiento. Es decir, funcionarios más motivados entregan un mejor servicio, independiente su posición en la cadena de valor del proceso de atención, y no obstante, de fondo, las carencias estructurales que puede tener un establecimiento de salud de un país pobre, de un continente -en su mayoría- pobre. Sin embargo, un espacio de optimización es posible alcanzar a través de esta vía.

Se evidencia también que el personal técnico de salud es que presentan -en promedio- mayor nivel de motivación interna, con un 62,4% que se señala sentirse “muy motivado”, seguido de los médicos, con 60,0% en la misma categoría; y por último el personal administrativo, con un 59,4%. Los datos muestran también que la motivación del funcionario está influenciada por factores externos como mayor número de capacitaciones, mejor percepción de trabajo en equipo, percepción de evaluación de desempeño laboral justa, percepción de buen clima laboral, percepción de igualdad de oportunidades en programas de promoción; y también por factores internos, tales como la autopercepción de compromiso de servicio público, la percepción de seguridad/estabilidad en el empleo, y resolución de situaciones complejas en equipo.

Finalmente, sin existir antecedentes regionales, el HGM ofrece información que se puede utilizar como herramienta de gestión directiva para focalizar de manera eficiente las acciones y planes de motivación laboral, de modo de promover mayor compromiso, y a su vez, una mejora en la calidad del servicio, entendida como una fuente de generación

de mayor valor público.

Palabras Claves: motivación laboral; funcionarios públicos; Hospital General da Machava, creación de valor público.

## **DEDICATORIA**

A Dios nuestro creador, por haberme dado el coraje y sabiduría necesaria para la realización de mi tesis y de esa manera lograr mi meta.

A mi madre, Flora Nehemias por darme la vida.

A mi novia, Joana Manjate por brindarme todo su apoyo, amor y cariño durante mi carrera.

A mis hijos, Naira, Cristina y Davi por brindarme el apoyo y cariño.

A mi madrina, Rita Nhantumbo por brindarme el apoyo durante mi carrera.

A mis cuñados, Alberto Manjate, Adelia Manjate, Sheila Cossa y René Matine por brindarme el apoyo.

## AGRADECIMIENTOS

Tener la oportunidad de realizar mis estudios de magíster y vivir dos años lejos de la familia, en un país con educación tan impecable como Chile y con cultura diferente, ha sido posible gracias al apoyo brindado por la Agencia Chilena de Cooperación Internacional (AGCI) a través de su Programa de Becas de Magíster Nelson Mandela. Sin duda, son los primeros a quienes me dirijo por invertir en millares de jóvenes que, como yo, deseamos el desarrollo de nuestra región.

Agradezco a la Universidad de Chile, en especial al Magíster en Gestión y Políticas Públicas de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, por acogerme y guiarme en todo el proceso académico. También por apostarle decisivamente a un entorno multicultural y multidisciplinario como sello que lo distingue de otros programas, y que, sin dudas, enriqueció mi proceso de aprendizaje. Este agradecimiento va especialmente dirigido a María Pía Martín y Marcela Guajardo, por estar detrás de cada detalle de nuestro programa, a Inés Navarro y a Carmen Gloria Cuevas, por estar presentes en cada momento a ser nuestras guías y apoyo dentro de la Universidad.

De este estudio aprendí mucho, en especial sobre el enorme valor de la investigación como herramienta para construir y compartir conocimiento. Este entusiasmo por el trabajo del académico e investigador se lo debo en gran medida a mi Profesor Guía, Eduardo Contreras. Aprecio mucho su integridad y estatura profesional, su valor para guiarme, haciéndolo con la mejor disposición, orientándome, y ayudándome a esclarecer las muchas dudas que surgieron en el camino, pero, sobre todo, mostrándome que la investigación no debe ser un proceso solitario, y es que a través de la discusión y colaboración se puede llegar a una reflexión más profunda y fructífera.

Además, van mis agradecimientos a los miembros de mi Comisión de Tesis, José Manuel Farías Pereira, por sus apropiados comentarios y recomendaciones, los cuales, sin duda me ayudaron a enaltecer la investigación y darle una nueva mirada. Asimismo, le agradezco al equipo académico, que estuvo detrás de los seminarios de tesis: a María Pía Martín por darle seguimiento a nuestro trabajo, leer nuestros avances, escucharnos presentar nuestros resultados y sugerirnos a reformular, pensarnos dos veces, y darnos tranquilidad en ese ir y venir que es común de las investigaciones cuantitativas.

También, lo agradezco a la Directora del Hospital General de Machava, en Mozambique, sin su aprobación este trabajo no habría sido posible. A todos los funcionarios del Hospital, por su excelente disposición a colaborar, por compartir sus experiencias y tiempo, por permitirme profundizar más en este estudio.

Agradecer a todos los profesores que realizan la noble y difícil labor de la enseñanza, comprometidos con sus alumnos y la sociedad, se esfuerzan día a día por construir un mejor país a partir de la educación.

No puedo de dejar también de agradecer a mi madrina del magíster, Naiara Teixeira y el compañero Hernán Marín Gallardo, por su generosidad de tiempo y ayudarme a reflexionar, por ser paciente y por compartir conmigo esta etapa.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1. ANTECEDENTES</b> .....	3
1.1 Sistema de Salud en Mozambique: breve caracterización.....	4
1.2 Nivel secundario de salud: los Hospitales.....	5
1.3 Hospital General de Machava, Mozambique.....	6
1.4 Prácticas del HGM de motivación laboral.....	8
1.5 Relevancia de la investigación.....	10
<b>2. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	13
2.1 Motivación laboral.....	13
2.2 Desempeño laboral.....	17
2.3 Factores de motivación.....	21
<b>3. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	23
3.1 Encuestas semiestructuradas en investigaciones de motivación laboral.....	23
3.2 Método estadístico descriptivo.....	24
3.3 Recolección de datos.....	25
<b>4 PROCESO DE EJECUCIÓN</b> .....	25
4.1 Reclutamiento de participantes y selección muestral.....	26
4.2 Encuesta de la motivación laboral.....	27
4.3 Recolección y medición de datos.....	27
<b>6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....	53
<b>7. CONCLUSIONES</b> .....	57
<b>8. LIMITACIONES</b> .....	59
<b>9. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	60
<b>9. ANEXOS Y APENDICES</b> .....	63
<b>ANEXO 1: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b> .....	63
<b>Anexo N°2: Sintaxis</b> .....	67
<b>ANEXO Nº 3: CREACIÓN DE ÍNDICES</b> .....	71
<b>Anexo 4: CUBO OLAP</b> .....	73
<b>Tabla 54: Cubo OLAP</b> .....	73
<b>Anexo 5: Tablas</b> .....	77
<b>Anexo 6: Autorizaciones</b> .....	78

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Sistema Hospitalario de Mozambique.....	6
<b>Tabla 2:</b> Descripción física.....	7
<b>Tabla 3:</b> Relación de datos de promoción .....	9
<b>Tabla 4:</b> Relación de funcionarios por categoría y género.....	10
<b>Tabla 5:</b> Relación de funcionarios por edad y años de servicio .....	11
<b>Tabla 6:</b> Criterios de selección de funcionarios del estudio .....	26
<b>Tabla 7:</b> Distribución de la muestra .....	27
<b>Tabla 8:</b> Género de los funcionarios del HGM .....	29
<b>Tabla 9:</b> Tipo de funcionario .....	29
<b>Tabla 10:</b> Edad en tramos .....	30
<b>Tabla 11:</b> Tipo de contrato.....	30
<b>Tabla 12:</b> Antigüedad.....	31
<b>Tabla 13:</b> Los programas de capacitación de los funcionarios permiten profundizar mis habilidades_ME01 .....	31
<b>Tabla 14:</b> La evaluación del desempeño ayuda a mejorar mis debilidades laborales_ME02 .....	32
<b>Tabla 15:</b> Estoy conciente de los criterios que califican la evaluación del desempeño en mi lugar de trabajo_ME03 .....	32
<b>Tabla 16:</b> Considero que la capacitación que me brinda el hospital es la adecuada para mi desempeño laboral_ME04.....	33
<b>Tabla 17:</b> Los responsables del hospital se coordinan adecuadamente para alcanzar resultados con éxitos_ME07 .....	33
<b>Tabla 18:</b> Durante las reuniones, los temas más difíciles se ponen sobre la mesa para resolverse_ME09 .....	34
<b>Tabla 19:</b> Mi responsable me felicita cuando realizo correctamente mi trabajo_ME10 ..	34
<b>Tabla 20:</b> La dirección del hospital está comprometida en programas para motivar a sus funcionarios_ME11.....	35
<b>Tabla 21:</b> Existe una buena colaboración entre los funcionarios de este hospital_ME12 .....	35
<b>Tabla 22:</b> Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas_ME13.....	36
<b>Tabla 23:</b> Hay igualdad de oportunidad en procesos de promoción y progresión de los funcionarios_ME15.....	36
<b>Tabla 24:</b> Mi trabajo es una fuente que me genera estrés_ME19 .....	36
<b>Tabla 25:</b> Como funcionario del hospital respeto la vida, la dignidad y los derechos de ciudadanos en todo su ciclo vital, sin discriminación de cualquier naturaleza_D02.....	37
<b>Tabla 26:</b> Ejecuto las actividades con justicia, competencia, responsabilidad y honestidad_D03 .....	37
<b>Tabla 27:</b> Participo de los éxitos y fracasos en mi lugar de trabajo_MI01 .....	38
<b>Tabla 28:</b> No siento que el trabajo que hago es apreciado_MI02.....	38
<b>Tabla 29:</b> En general, permanezco en este hospital por tener el compromiso con el servicio público_MI03.....	38
<b>Tabla 30:</b> Me siento seguro y estable en mi empleo_MI04.....	39

<b>Tabla 31:</b> Considero que la capacitación que me brinda el hospital es adecuada para mi desempeño laboral, según género .....	39
<b>Tabla 32:</b> La evaluación del desempeño ayuda a mejorar mis debilidades laborales, según tipo de funcionario/a .....	40
<b>Tabla 33:</b> Estoy conciente de los criterios que califican la evaluación de desempeño en mi lugar de trabajo, según tipo de funcionario/a .....	40
<b>Tabla 34:</b> Los criterios de la evaluación del desempeño se comunican a todos los niveles, según tipo de funcionario/a .....	41
<b>Tabla 35:</b> Durante las reuniones, los temás más difíciles se ponen sobre la mesa para resolverse, según tipo de funcionario .....	41
<b>Tabla 36:</b> La dirección del hospital está comprometida en programas para motivar sus funcionarios, según tipo de funcionario/a .....	42
<b>Tabla 37:</b> Participo como integrante de la sociedad, de acciones que buscan satisfacer necesidades de salud de los ciudadanos, según tipo de funcionario/a .....	42
<b>Tabla 38:</b> Como funcionario del hospital respeto la vida, la dignidad y los derechos de ciudadanos en todo su ciclo vital, sin discriminación de cualquier naturaleza, según tipo de funcionario/a .....	43
<b>Tabla 39:</b> Ejecuto la profesión con autonomía, respetando los instrumentos legales de la salud, según tipo de funcionario/a .....	43
<b>Tabla 40:</b> En general, permanezco en este hospital por tener el compromiso con el servicio público, según tipo de funcionario .....	44
<b>Tabla 41:</b> Me siento seguro y estable en mi empleo, según tipo de funcionario .....	44
<b>Tabla 42:</b> Durante las reuniones, los temas más difíciles se ponen sobre la mesa para resolverse, según antigüedad .....	45
<b>Tabla 43:</b> Índice de desempeño laboral en tramos, según género .....	47
<b>Tabla 44:</b> Índice de motivación laboral interna en tramos, según género .....	48
<b>Tabla 45:</b> Índice de motivación laboral externa en tramos, según género .....	48
<b>Tabla 46:</b> Índice de desempeño laboral en tramos, según tipo de funcionario/a .....	49
<b>Tabla 47:</b> Índice de motivación laboral interna en tramos, según tipo de funcionario/a .....	49
<b>Tabla 48:</b> Índice de motivación laboral externa en tramos, según tipo de funcionario/a .....	50
<b>Tabla 49:</b> Estadísticos descriptivos .....	50
<b>Tabla 50:</b> Índice de desempeño laboral en tramos, según tipo de funcionario/a .....	51
<b>Tabla 51:</b> Índice de motivación laboral interna en tramos, según tipo de funcionario/a .....	51
<b>Tabla 52:</b> Índice de motivación laboral externa en tramos según tipo de funcionario/a .....	52
<b>Tabla 53:</b> Índices de motivación media, según tipo de funcionario/a .....	52
<b>Tabla 54:</b> Cubo OLAP .....	73
<b>Tabla 55:</b> Índice de Desempeño Laboral (tramos) .....	77
<b>Tabla 56:</b> Índice de Motivación Laboral Interna (tramos) .....	77
<b>Tabla 57:</b> Índice de Motivación Laboral Externa (tramos) .....	77



## INDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1:</b> Caracterización de hospitales de nivel secundario .....	6
<b>Ilustración 2:</b> Secuencia temporal de los programas de motivación en el HGM.....	9
<b>Ilustración 3:</b> Elementos esenciales y beneficio de motivación .....	15
<b>Ilustración 4:</b> Resultado de la evaluación de desempeño sumada a las capacitaciones	20
<b>Ilustración 5:</b> Etapas del método estadístico descriptivo .....	25

## INTRODUCCIÓN

El HGM es una institución pública de salud creado en 1968 que oferta el tratamiento de enfermedades de tuberculosis para todo el país. El hospital posee cuatro enfermerías para atender pacientes y una enfermería de pediatría (también designada enfermería modelo). El hospital, en términos de ejecución presupuestaria hasta el año 2017 era dependiente de la Dirección Provincial de Economía y Finanzas.

La presente investigación se inserta en la línea de estudios de Gestión Pública con un tema que se ha mostrado de gran interés para las instituciones y organizaciones en general: la motivación laboral de los profesionales. Según Jiménez (2009), la motivación laboral es uno de los conceptos más ampliamente estudiados para comprender el comportamiento de los individuos, es un factor fundamental en las instituciones, determinante para el logro de actividades laborales.

La motivación laboral es un elemento que se ha mostrado fundamental en el ámbito del trabajo de las instituciones por jugar un papel preponderante en la gestión de funcionarios en el mundo laboral. Tiene influencia en el desempeño de los trabajadores y en el alcance de mejores resultados de las organizaciones. Miambo (2016) afirma que un funcionario motivado que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender sus usuarios de manera adecuada.

Desde el año de 2014, el Hospital General de Machava, de Mozambique, ha buscado trabajar el tema de la motivación de sus funcionarios con la implementación de acciones destinadas a alcanzar el rescate de la autoestima de los funcionarios, a lo que se siguió incrementando en los años siguientes con diversos incentivos. En el año 2019 el Hospital recibió, por distinción, un reconocimiento por parte del Ministerio de Salud en razón de las actividades realizadas y los logros del Hospital en el tema de patrones de tratamiento de la enfermedad. Es posible -a modo de hipótesis- que las acciones implementadas para potenciar la motivación laboral de su equipo hacen parte de las causas que explican el éxito del hospital, no obstante, no se dispone de una línea base que permita generar compasión *ex ante* y *ex post* con certeza.

El presente trabajo se propone analizar la motivación de los funcionarios públicos del Hospital General de Machava, de Mozambique. En la base de la metodología usada están las encuestas hechas directamente a los funcionarios, que permitieron un estudio de caso real y práctico sobre uno de los conceptos técnicos más "intangibles" y que se encuentra en discusión en los estudios sobre las instituciones y desempeño de sus funcionarios.

Para ello se propone la siguiente **pregunta de investigación**:

*“¿Cuáles son los factores que influyen en la motivación laboral de los funcionarios públicos del Hospital General de Machava, en Mozambique?”*

La hipótesis es que el compromiso con el servicio público por parte de los funcionarios es el factor que más influye en la motivación laboral en el Hospital General de Machava.

Como **objetivo general** se busca analizar la motivación laboral de los funcionarios públicos del Hospital General de Machava de Mozambique.

Además, como **objetivos específicos** se propone:

1. Identificar los factores que influyen en la motivación laboral de los funcionarios del Hospital General de Machava.
2. Determinar el nivel de motivación laboral de los funcionarios públicos del Hospital General de Machava.

La estructura de esta tesis se divide en antecedentes de contexto del sistema de salud de Mozambique y del Hospital General de Machava, seguido del marco conceptual con el desarrollo de las dimensiones de motivación laboral, desempeño laboral y factores de motivación. En el marco metodológico se presenta los conceptos para el análisis, seguido del procesamiento, y finalmente, los resultados obtenidos.

## 1. ANTECEDENTES

Mozambique se encuentra al sur de la línea del Ecuador, en la costa este de África en la región de África Austral, con una superficie de 799.380 km<sup>2</sup> (MINED-IEDA, 2017), con una población de 27.909.798 habitantes (INE, 2017). Es limitado al Norte por la Tanzania, al oeste por el lago Nyassa, Malawi, Zambia, Zimbabwe y Sudáfrica, al sur por Sudáfrica y Swazilandia y al este por el océano Índico (MINED-IEDA, 2017).

Cerca de 70% de la población total del país vive en situación de pobreza extrema y ha tenido dificultades para acceder a necesidades más básicas como el acceso de atención médica, educación, habitación, agua potable, cobertura universal al acceso de servicios de salud de forma equitativa. A pesar de estos eventos, el desafío de las entidades de salud es garantizar el acceso de los servicios básicos a todos y permitir que los indicadores de salud sean óptimos. En Mozambique, las principales causas de mortalidad, de acuerdo el relator especial de Naciones Unidas sobre el derecho a la salud, son: VIH/SIDA, malaria, diarea y tuberculosis (Mitano et al., 2016).

Mozambique es uno de los países colonizados por Portugal y alcanzó su independencia nacional en 25 de junio de 1975 tras 300 años en la dominación colonial. Después de esta fecha, se vivió el conflicto de guerra civil durante 16 años, el cual vendría a cesar en 1992 con firma del Acuerdo General de Paz en Roma. Luego, hubo las primeras elecciones generales, donde se eligió el primer presidente de Mozambique independiente. A su vez, a partir de 1994 se introdujo el sistema multipartidario, el cual representa el parlamento con 250 escaños y actualmente el país cuenta con 23 universidades de cuales 10 son públicas y 13 privadas (Atlas de Mozambique, 2009 y Constitución de Republica, 2004).

El territorio del país está dividido en 11 provincias (Cabo Delgado, Gaza, Inhambane, Manica, Maputo (ciudad), Maputo (provincia), Nampula, Niassa, Sofala, Tete y Zambezia), compuestas por 154 distritos, divididos a su vez en 405 postos (comunas), que se componen de localidades las cuales constituyen la menor unidad administrativa nacional. Su capital y principal centro comercial, financiero y social es la ciudad de Maputo, en el sur del país. Hay que mencionar que la mayoría de la población del país vive en base a la agricultura y constituye elemento clave para el desarrollo del país (Atlas de Mozambique, 2009).

Hay que considerar que, a pesar de algunas dificultades, se han dado avances extremadamente importantes a nivel del sector, que permiten mirar al futuro con un cierto optimismo, de los cuales destacan: Plan Estratégico para el Sector de Salud (2005-2010-2020 el cual se incluyó el aumento de profesionales)<sup>1</sup>, el Plan Nacional de Lucha contra la Tuberculosis y el SIDA<sup>2</sup>, las mejoras en la gestión económico-financiera en el MISAU a nivel central, la planificación pactada integral a nivel de las provincias, la consolidación de planes operativos anuales, la implantación del nuevo sistema de administración pública (SISTAFE), el cual se introdujo recientemente en el HGM (Servicio Nacional de Salud, 2016 e Informe de ONU, 2018).

---

<sup>1</sup>Informe sobre relatórios anuales de formación de profesionales 2016-2018 de ONU y SNS

<sup>2</sup>Informe de resultado sobre varias actividades de combate y lucha contra a tuberculosis 2016 del HGM

Además, hay un gran desafío de reforzar la formación del personal sanitario, el fortalecimiento de formación continua, la creación de oportunidades y promover la equidad de género, entre otras acciones. Más aun, el Estado mozambiqueño continúa trabajando para garantizar el acceso y la cobertura universal a los servicios de salud a los ciudadanos, con el objetivo de maximizar los recursos, promoviendo acceso de los servicios para todo país. Los esfuerzos realizados han tenido un impacto positivo en desarrollo de estrategias para la reducción de tuberculosis o el control de otras enfermedades transmisibles a través de un trabajo común, calidad de servicios prestados lo que ha conseguido reforzar la capacidad del sistema de atención primaria y hospitalaria, garantizando también la universalidad de salud a través del Ministerio de Salud y donaciones de organizaciones internacionales y de países socios, sobretudo occidentales (Mitano et al., 2016).

### 1.1 Sistema de Salud en Mozambique: breve caracterización.

El Sistema Nacional de Salud de Mozambique está gestionado en tres niveles, cuales sean: Ministerio de Salud, Direcciones Provinciales de Salud y Direcciones Distritales de Salud, y se encuentra organizado en cuatro niveles de prestación de servicios. En el nivel I están los puestos de salud y centros de salud; en el nivel II, los hospitales rurales y generales; en el nivel III, los hospitales provinciales y en el nivel IV, los hospitales centrales y especializados (Ley nº 25/1991).

El Servicio Nacional de Salud (SNS), establece reiteradamente el derecho a la asistencia médica y sanitaria a todos los ciudadanos, por medio del MISAL. Este tiene como objetivo central la promoción de salud, prevención de enfermedades, asistencia y rehabilitación a la formación de recursos humanos y pesquisas para el desarrollo continuo. Las instituciones que forman parte del SNS, son gestión de MINSAL, son los centros de higienes, instituciones de formación profesional, laboratorios especializados e instituciones de investigación (Ley nº 25/1991). A continuación, se presenta una breve caracterización de los niveles de servicios de salud:

Los puestos de salud y los centros, del nivel I, se refieren a aquellos de pequeña complejidad y tienen la función de ofrecer servicios primarios no especializados, llegando a funcionar, a veces, sin médico. Por otro lado, estos constituyen el local ideal para el primer contacto de la población con servicios de salud. A su vez, estos funcionan con un técnico de medicina y con menos de 20 funcionarios, hasta el límite de 100 mil habitantes (Ley N.º 25 de 31 de diciembre de 1991).

Sin embargo, el hospital de referencia se extiende a cuidados clínicos, en régimen de internación y en atención de pacientes ambulatorios, que no encuentran solución a sus problemas de salud a niveles inferiores. El hospital siempre ofrece la posibilidad de diagnóstico clínico, con apoyo laboratorial de radiología y de otros exámenes complementarios y constituye siempre un nivel de referencia. Además, el hospital ofrece siempre la posibilidad de cuidados de urgencia a los traumatismos y otras afecciones. El hospital siempre posee médico (Ley n.º 25 de 31 de diciembre de 1991).

Para fines de esta investigación, interesa centrar la atención en la caracterización de los hospitales de nivel secundario. Ellos tienen la función de dispensar cuidados de salud

secundarios y constituye el primer nivel de referencia para los pacientes que no encuentran solución de sus problemas de salud en los centros de salud (nivel primario de atención de salud). En principio, los hospitales de nivel secundario solo reciben pacientes referidos en los centros de salud de su zona de influencia (Ley n.º 25 de 31 de diciembre de 1991).

## 1.2 Nivel secundario de salud: los Hospitales.

Los hospitales de nivel secundario no se destinan al primer contacto del ciudadano con el Servicio Nacional de Salud, siendo unidades de referencia para los pacientes que no encuentran solución de sus problemas de salud en los centros de salud. La definición de su ubicación se da por la prioridad donde hay mayor aglomeración poblacional cercana a cruces de carreteras y o ferrocarriles con flujo de transporte eficiente, para que el transporte de los pacientes referidos en los centros de salud a los hospitales de nivel secundario se pueda hacer fácilmente. Por otro lado, los hospitales de nivel secundario se encuentran localizados en zonas de gran concentración poblacional, y reciben sobretodo casos referidos de los centros de salud de áreas de salud vecinas (Ley n.º 25 de 31 de diciembre de 1991).

Según la legislación del Ministerio de Salud de Mozambique, los hospitales de nivel secundario son de tres tipos: Hospital Distrital, Hospital Rural y Hospital General. El Hospital Distrital se destina a servir de unidad hospital del primer nivel de referencia de los varios centros de salud que en su conjunto constituyen la zona de captación del Hospital Distrital. La zona de captación de los hospitales distritales comprende poblaciones entre 50 mil y 250 mil habitantes, este posee bloque de internación con 25 a 60 camas, un número máximo de 41 funcionarios, donde existen al menos 3 médicos (Ley n.º 25 de 31 de diciembre de 1991).

El Hospital Rural se destina a servir de unidad hospital del primer nivel de referencia, o eventualmente de segundo nivel de referencia de los varios centros de salud y hospitales distritales, que en su conjunto constituyen la zona de captación o de influencia del Hospital Rural. Este posee 4 médicos. La zona de captación de los Hospitales Rurales comprende poblaciones entre 150 mil y 900 mil habitantes, en su mayoría rurales. En general, los hospitales rurales se localizan en Sedes de Distrito localizadas estratégicamente en relación a las vías de comunicación y a los flujos de transporte de zonas pobladas. Este tipo de hospital posee un número de funcionarios entre 61 a 102 y cuenta con bloque de internación de 60 a 200 camas (Ley n.º 25 de 31 de diciembre de 1991).

El Hospital General es similar a los hospitales rurales, pero lo que lo diferencia de ellos es que se sitúan siempre en zona urbana y sirven de primer nivel de referencia esencialmente a poblaciones provenientes de áreas de salud situadas en zonas urbanas. Como consecuencia, los hospitales generales solo intervienen en casos más críticos. Este posee más de 200 funcionarios, con un número superior a 10 médicos donde uno debe ser médico especialista. Además, posee más de 250 camas para internar pacientes. Se debe mencionar que todos los hospitales del nivel secundario se benefician de trabajos de mantenimiento de rutina al menos de 5 años en 5 años, donde los Directores Provinciales de Salud son responsables por incluir en sus planes presupuestarios los

trabajos de mantenimiento de rutina, así como garantizar el cumplimiento de su realización a través del presupuesto público (Ley n.º 25 de 31 de diciembre de 1991).

### Ilustración 1: Caracterización de hospitales de nivel secundario

Hospital General	Hospital Rural	Hospital Distrital
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo: más de 200 funcionarios siendo 10 médicos y al menos 1 es especialista</li> <li>• Capacidad: más de 250 camas para internamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo: de 61 a 102 funcionarios siendo 4 médicos</li> <li>• Capacidad: de 60 a 200 camas para internamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo: máximo de 41 funcionarios siendo al menos 3 médicos</li> <li>• Capacidad: de 25 a 60 camas para internamento</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la Ley 25 de 31 de diciembre de 1991.

El hospital de nivel secundario es considerado el local de prestación de cuidados clínicos, en régimen de internos y de atención en ambulatorio a pacientes que no encuentran solución de sus problemas de salud en niveles primarios. Este siempre ofrece la posibilidad de diagnóstico clínico, con apoyo laboratorial y de otros exámenes complementarios y constituye siempre un nivel de referencia. Más aún, ofrece la posibilidad de cuidados de urgencia a los traumatismos y otras afecciones, (Ley n.º 25 de 31 de diciembre de 1991).

Ahora bien, el siguiente cuadro muestra los 3 hospitales más destacados en tratamiento de tuberculosis a nivel de Mozambique: Hospital General de Machava, Hospital Rural de Carmelo y Hospital Distrital de Merrere. Se debe mencionar que en cada provincia hay hospitales para atención de servicios primarios, pero para nuestro estudio solamente vamos a presentar los tres hospitales más definidos para tratamiento de esta enfermedad a nivel del país (Tabla 1).

**Tabla 1:** Sistema Hospitalario de Mozambique

Provincia	Hospital	Nº camas	Nivel de complejidad
Maputo - Capital	Hospital General de Machava	260	Secundario
Gaza - Sul	Hospital Rural de Carmelo	90	Secundario
Nampula - Norte	Hospital Distrital de Merrere	80	Secundario

Fuente: Diploma Ministerial de Salud, Mozambique, nº 39 de 18 marzo de 1987.

### 1.3 Hospital General de Machava, Mozambique.

El Hospital General de Machava (HGM) de Mozambique, fue creado en 1968 con el fin de tratar la enfermedad de la Tuberculosis, este se encuentra localizado en la capital del país (barrio Infulene) y en la zona más urbanizada del país con más de 2 millones de habitantes. El HGM es una institución pública y en términos de ejecución presupuestaria hasta el año 2017 era dependiente de la Dirección Provincial de Economía y Finanzas.

Es el hospital de nivel secundario, más grande del país, con capacidad de 260 camas, mayor número de funcionarios y de camas con respecto a los demás. Sin embargo, el hospital posee 17 médicos en el momento, de los cuales uno es especialista pediátrico y otros 5 médicos que se encuentran estudiando en distintas especialidades, lo que es considerado lo más un bajo número de profesionales. Aparte de eso, hay varios técnicos del área administrativos y del aseo.

En la secuencia se describe la estructura física del HGM, que funciona en un bloque central constituido por 6 pisos, con los siguientes sectores: Enfermerías de Tisiología, Enfermería de Pediatría, Laboratorio de referencia de la provincia de Maputo (capital del país), Radiología, Farmacia, Abordaje Familiar, Consultas de los funcionarios y sus familiares, Consulta de Quimioterapia Sarcoma de Kaposi, Consulta de Psicología Clínica, Consulta de Oftalmología, Consulta de Psiquiatría y Servicio de transplante de sangre.

**Tabla 2: Descripción física**

Primer bloque (6 pisos)		Según bloque (2 pisos)		Bloques anexos
1º Piso	Laboratorio	1º Piso	Consulta Externa	Núcleo de obras
	Radiología			Lavandería
	Administración			Aprovisionamiento
	Dirección			Estadísticas
<b>Tisiología</b> (Enfermería de TB)				Sala de Reunión
2º Piso	Enfermería II			Nutrición
3º Piso	Enfermería III	2º Piso	Pediatría	Morgue
4º Piso	Enfermería IV			Agencia funeraria
				Quimioterapia
				Oftalmología
5º Piso	Enfermería V			Fisioterapia

Fuente: Elaboración propia desde los datos del Hospital General de Machava, 2019.

El HGM es el hospital de referencia y el único en tratamiento de tuberculosis a nivel nacional, una de las 10 principales causas de la muerte en el mundo<sup>3</sup>. Todos los pacientes que no encuentran solución de sus problemas de salud en los centros primarios de salud, son trasladados o referidos al HGM, es decir que este hospital atiende los pacientes de las demás 10 provincias del país, por lo tanto, es un hospital de extrema importancia al territorio nacional.

De acuerdo con el Nombre de Identificación del Paciente (NID) instrumento usado para el registro, el HGM atiende a 12 mil pacientes al año, y de acuerdo con los datos disponibles en el HGM hubo en los dos últimos años muertes de 989 y 888, respectivamente (Relatorio anual del HGM, 2018).

<sup>3</sup>Según la ONU, la tuberculosis, todavía es la segunda causa de muerte por enfermedad infecciosa de acuerdo con el informe elaborado con motivo del Día Mundial de la Tuberculosis celebrado a 24 de marzo, 2019.



Además de ser referencia en el tratamiento de tuberculosis, también es de referencia nacional en especialización de ésta pandemia y muchas veces se asocia a VIH. En Mozambique esta enfermedad es endémica y un problema de salud pública grave, constituyendo uno de los países con alta carga de Tuberculosis y MDR-TB (tuberculosis resistente). El Programa Nacional de Control de la Tuberculosis (PNCT) existe desde el año 1977, siguiendo directrices universales de la Organización Mundial de Salud (OMS), disponibilizando a los ciudadanos, diagnóstico y tratamiento gratuito a la población (Relatorio anual de MINSAL, 2017).

El HGM juega un papel muy importante y significativo en la mitigación de desastres en Mozambique debido a su particular función en el tratamiento de estas enfermedades ya mencionadas. Por esa razón, el desempeño de los funcionarios del Hospital es objeto central, especialmente en el diagnóstico y tratamiento de estas enfermedades peligrosas. El desafío del HGM ha sido desarrollar actividades rutinarias como diagnóstico de todos familiares de los pacientes por medio de búsqueda activa, entre otros, para el combate regular y reducción de muertes para cero muertes, de acuerdo con el relatorio anual del HGM del año 2019 indica que en los dos últimos años hubo 989 y 888 respectivamente.

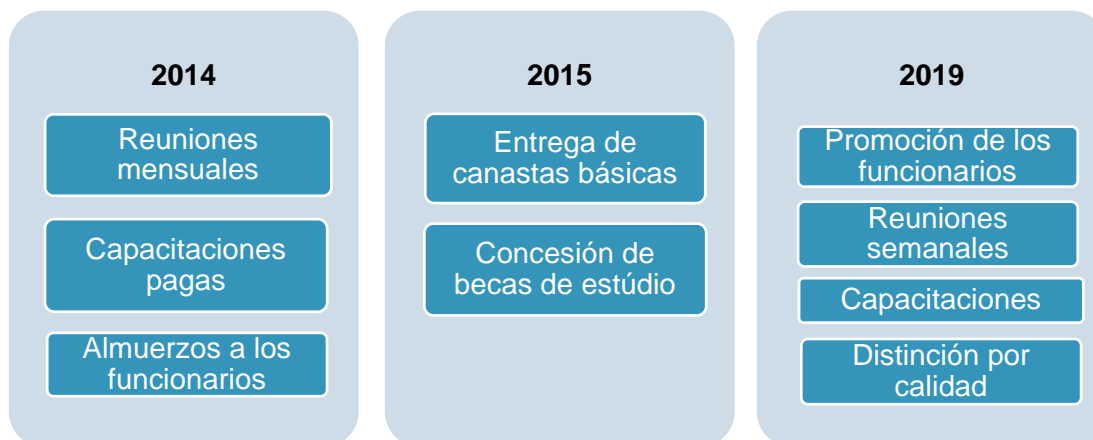
#### **1.4 Prácticas del HGM de motivación laboral.**

El HGM realiza al final de cada año, evaluación del desempeño de los funcionarios, que ocurre de diciembre hasta 31 de marzo de cada año, por medio del sector de Recursos Humanos. El hospital ha buscado trabajar para mejorar la motivación de sus funcionarios y tener éxito en sus actividades diarias, por medio de distintos programas e incentivos destinados al personal.

La evaluación del desempeño es una herramienta que funciona como insumo para el inventario de las habilidades, con el fin de construir el banco de profesionales y la planificación de los recursos humanos. La evaluación de los funcionarios permite percibir las áreas que más necesitan de formación/capacitación y retroalimentación para mejora.

En general, existe una relación positiva y significativa entre los puntos en motivación y la evaluación de desempeño de los funcionarios. Como se puede ver, los funcionarios que obtienen puntuaciones más elevadas en motivación, han tenido un mejor rendimiento en el trabajo y alcance de resultados dignos, beneficiándose de algunos incentivos en el decurso de carrera profesional como promoción de puesto, concesión de beca de estudios entre otros, citando un ejemplo, yo actualmente me estoy beneficiando de una beca de estudios.

**Ilustración 2:** *Secuencia temporal de los programas de motivación en el HGM*



Fuente: Elaboración propia, 2019

En el año de 2014 los encargados del HGM priorizaron trabajar en el rescate de autoestima de los funcionarios por medio de realización de reuniones mensuales, incluyendo al personal administrativo, enfermeros y otros profesionales (las cuales se pagan un cierto valor) y se dan almuerzo (sopa) a todos funcionarios y de una colación nocturna a los que trabajan en turnos (Relatorio anual del HGM, 2014).

En la secuencia, en el año 2015, se introdujo algunos incentivos para mejorar el ambiente y la motivación, con la entrega de una canasta básica de alimentos en el fin del año, se dan para todos los funcionarios, concesión de beca de estudios para el personal de todos los niveles, incluso el personal de aseo y otros, lo cual yo también soy beneficiario (Relatorio anual del HGM, 2018).

**Tabla 3:** *Relación de datos de promoción*

Año	Categoría	Nivel de promoción	Cantidad
2018	Personal administrativo	Licenciatura	4
2018	Personal de aseo	Media	3
2019	Personal administrativo	Licenciatura	12
2019	Personal de aseo	Licenciatura	2
2019	Personal de aseo	Media	6

Fuente: Elaboración propia a partir de relatorios del HGM, 2018 y 2019.

Como se puede ver en la tabla 3, en los dos últimos años, el HGM realizó otros actos importantes de cuales 7 promociones en el año de 2018 (4 funcionarios de formación media para licenciatura y 3 de básica para media), en el 2019 fueron promovidos 20 funcionarios, de los cuales 6 de formación básica para media, 2 de básica para licenciatura y 12 de media para licenciatura, lo que permitió cambio de sus salarios y mayor nivel de motivación (Relatorios anuales del HGM, 2018 y 2019).

Finalmente, en 2019, por distinción, el Hospital obtuvo un reconocimiento de referencia nacional por el Ministerio de Salud por las actividades realizadas que les permitieron alcanzar éxito en los resultados, pues alcanzó 94% de los patrones de calidad en

tratamiento de tuberculosis, lo que quiere decir que los funcionarios del HGM han realizado sus actividades de forma exhaustiva según se exige en la administración pública.

### 1.5 Relevancia de la investigación.

La pertinencia de estudiar la motivación laboral de los funcionarios en el sector público se explica por al menos dos motivos: la motivación es uno de los principales factores para el trabajo y vínculo de los funcionarios públicos en las instituciones gubernamentales, como se verá en el marco conceptual; y, la mitigación que el Hospital ha llevado a cabo para salvar vidas humanas por medio de trabajos en equipo entre los funcionarios, revelan gran importancia e interés de mantener los esfuerzos del Hospital en motivar sus funcionarios.

El HGM cuenta con un conjunto de profesionales, con 276 funcionarios, entre los cuales están: médicos, personal de salud (enfermeros y otros técnicos de salud), personal administrativo y personal de aseo. Se sabe que el número de funcionarios nos es determinante para la calidad o desempeño de la institución, pero sí un desafío para el tema de emprender los procesos para la motivación de los equipos.

En el HGM, del número total de los funcionarios, 37 se encuentran jubilados<sup>4</sup>, 12 estudiantes a tiempo entero, y en este momento se encuentran trabajando 227 funcionarios. En la tabla que sigue se presenta la distribución de funcionarios por categoría.

**Tabla 4:** *Relación de funcionarios por categoría y género*

Nº	CATEGORIA	MUJER	HOMBRE	TOTAL
1	Cargo de Dirección	2	1	3
2	Médicos	12	4	16
3	Personal técnico de salud	42	34	76
4	Personal administrativo	12	20	32
5	Cocineros	8	0	8
6	Personal de aseo	73	19	92
	<b>TOTAL</b>	<b>149</b>	<b>78</b>	<b>227</b>

Fuente: Hospital General de Machava, 2019. Elaboración propia en base a información proporcionada por la institución.

Bajo el cuadro anterior, se muestra la relación de los funcionarios del HGM por categoría, donde se debe señalar que este hospital es dirigido por una directora con especialidad

<sup>4</sup>Se debe mencionar que, de acuerdo con legislación mozambiqueña, la jubilación es de 35 años de servicio en el Estado, también se puede jubilar por edad siendo, los 60 años para mujeres y 65 años para hombres. En año de 2019, jubilaron 3 funcionarios por años de servicio, de los cuales 2 para sexo femenino y 1 del sexo masculino (Relatorio anual del HGM de 2019).

de pediatra, más dos personas en el nivel directivo (directora clínica y administrador del Hospital), los médicos y el personal técnico de salud ejercen sus actividades en distintas enfermerías existentes en Hospital. Además, se debe mencionar que en el hospital existe una mayoría de los funcionarios del sexo femenino, y cuenta con el mayor número del personal de aseo.

**Tabla 5:** *Relación de funcionarios por edad y años de servicio*

Nº	EDAD	MUJER	HOMBRES	AÑOS DE SERVICIO
1	18-25	2	0	2 a 6 años
2	26-35	50	26	M= 2 a 16 años
3	36-45	66	17	M= 3 a 18 años H= 6 a 18 años
4	46-55	28	15	M= 12 a 34 años H= 11 a 34 años
5	56-65	12	10	M= 13 a 38 años H= 14 a 37 años

Fuente: Hospital General de Machava, 2019. Elaboración propia.

Se puede observar que hay mayor número de funcionarios del sexo femenino con edad entre 36 a 45 años con tiempo de servicio de 3 a 18 años y luego entre 26 a 35 años con 2 a 16 años de servicio. Sin embargo, hay 2 funcionarios con tiempo de servicio entre 2 a 6 años con edad de 18-25, es decir, estos son funcionarios recién admitidos en el HGM. Finalmente, hay 22 funcionarios con edad entre 56 a 65 años con tiempo de servicio de 13 a 37 años.

Por lo general, la problemática en los hospitales radica en que la demanda de servicios es muy alta y el personal es limitado, lo que genera problemas. Del mismo modo, los sueldos y compensaciones se consideran insuficientes o menores de acuerdo a la labor que se desempeña. No obstante, los funcionarios de HGM reconociendo la problemática, se esfuerzan y realizan sus actividades con el mismo fin, de salvar vidas humanas.

En la literatura se ha intentado aclarar qué factores influyen en la motivación laboral de los funcionarios para que ellos realicen sus actividades con éxito. Herzberg (1959) estudia y analiza el modelo motivacional, resaltando la relevancia de factores higiénicos (externos) y factores internos (motivacionales o intrínsecos) en la administración pública. Según este autor, sustenta que cuándo los funcionarios están motivados hacen referencia a factores motivacionales que están presentes en ese momento, y cuándo el funcionario está desmotivado con el trabajo se refiere a la ausencia de los factores higiénicos.

Por otra parte, Douglas McGregor (1960) aconseja un modelo de dirección o encargado diferente para alcanzar el nivel máximo de motivación de sus funcionarios. Para el autor, los funcionarios no se sienten motivados a cumplir los objetivos de la institución si no fuese por la dirección por un lado y, por otro lado, ellos buscan responsabilidades y tratan

de esforzarse en la consecución de los objetivos cuándo existe el reconocimiento de mérito como incentivo o recompensa.

Por lo anterior, se puede observar que, la motivación laboral en el Hospital General de Machava, ha sido abordada por medio de los directivos del mismo, que han implementado diversos programas que han llevado a cabo para éxito y alcance de buenos resultados en el hospital, podemos decir que la motivación laboral es un elemento fundamental en el ámbito del trabajo de las instituciones, de hecho, tiene influencia en el alcance de resultados positivos, en el rendimiento de los funcionarios en sus actividades y en el logro de los objetivos y metas de la institución.

## 2. MARCO CONCEPTUAL

Este capítulo aborda la discusión teórica y conceptual que se ha desarrollado en la literatura sobre los elementos de la motivación laboral y desempeño laboral, así como identificar los factores motivadores en los funcionarios públicos y delimita la concepción que será adoptada para el presente estudio.

### 2.1 Motivación laboral.

De acuerdo con Cortés (2005), motivación laboral es un fenómeno multicausal, definido por los diversos incentivos, los reconocimientos, las necesidades de las personas, las condiciones del trabajo, los salarios, entre otros. Jiménez (2009) define la motivación laboral como uno de los conceptos más ampliamente estudiados para comprender el comportamiento de los individuos, es un factor fundamental en las instituciones, determinante para el logro de actividades laborales.

Para que la motivación sea alcanzada y cumplidos los objetivos institucionales, el líder de la institución debe, como facilitador, proporcionar factores externos a los funcionarios, como ejemplo: capacitación, formación, horario de trabajo, entre otros (DE PREE, 1989).

Para Bergamini (1994:105), al analizar la relación entre líder de la institución y motivación laboral, constata que estos dos términos, a partir de un determinado momento, parecen definitivamente unidos en la teoría y en la práctica por una relación de causa y efecto. Sin embargo, la autora señala que la función del líder no es motivar a sus funcionarios, pues la motivación es una fuerza intrínseca, pero cabe al líder mantener a sus funcionarios motivados.

Latham y Ernst (2006), señalan la motivación laboral como un proceso psicológico resultado de la interacción entre el individuo como sus necesidades, valores, cogniciones, intereses, metas y otros) y el ambiente, tales como condiciones de trabajo, tipo de tarea, retroalimentación, presión temporal y otros. En la motivación laboral de acuerdo a Meyer, Becker y Vandenberg (2010) los funcionarios no sólo se inducen a actuar, sino que también influyen en la forma, intensidad, dirección y duración del comportamiento o de la conducta, debido afecto y la compasión (amor y la preocupación de los demás y el deseo de los demás ser protegidos).

Según García (2012), hay factores que inciden en la motivación laboral, entre los cuales tenemos: la retribución económica, la responsabilidad en el trabajo, el reconocimiento dentro de la institución y el reconocimiento social. González (2008) define motivación laboral como un proceso interno y propio de cada funcionario, en donde refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo que sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y metas que él considera pertinente y exitoso. Además, considera motivación laboral como una mediación o lugar intermedio entre la personalidad individual y la forma de la realización de sus actividades hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su empeño.

Considerando la administración pública, para que los funcionarios públicos se sientan motivados en sus labores, satisfechos con su trabajo y comprometidos con el servicio público requieren salarios equitativos para mantener sus funcionarios y evitar que busquen un empleo mejor en el sector privado. Ahí radica la importancia de rescatar estos valores del servidor público, pues, hay relevancia de profundizar este fenómeno del Estado. Asimismo, el conocimiento de la utilidad de estos factores, permiten menor ausentismo y rotación de los funcionarios y las oportunidades para su mejora contribuyen, en última instancia, al urgente desafío de construir resiliencia (Gómez, Balking y Cardy, 2004).

Uno de los grandes desafíos que enfrenta el sector público para mantener a sus funcionarios es la motivación laboral. La evidencia de su existencia, así como los resultados y consecuencias de este fenómeno para las instituciones públicas son múltiples, existiendo una alta certeza de que la motivación baja tiene efectos más perjudiciales que benéficos y que en esto se ve la necesidad de brindar los factores motivacionales para generar éxito institucional (Herberg, Mausner y Suyderman, 1959).

La herramienta que contribuye a incrementar el valor de la institución está representada por la gestión de los planes de carrera y planificación, pues con estos se impacta directamente la motivación de funcionarios, retención de profesionales/ y o talentos y en reducción de los niveles de ausentismo y rotación (Campos y Escobar 2008).

Según Víctor H. Vroom (1979), la motivación laboral existe en los funcionarios producto de tres factores: objetivos personales que se resume en alcanzar objetivos capaces de satisfacerse; relación entre logro de objetivos y alcance de resultados exitosos, es decir, si un funcionario tiene por objetivo tener un salario elevado y mantener su hogar, tendrá entonces una fuerte motivación para producir más; la percepción de la capacidad del funcionario para influir sobre su productividad, esto significa que, si el funcionario cree que aunque realice un gran esfuerzo en su trabajo no se obtendrán efectos sobre alcance de resultados deseados, tendrá a o no esforzarse mucho.

Madrigal (2009) refiere que la motivación laboral, es un ensayo mental preparatorio de una acción para realizar con diligencia, y está relacionada a factores internos y externos que mueven al funcionario para actuar en determinada actividad. Además, la motivación es la fuerza que energiza y dirige y mantiene el comportamiento humano de una persona tanto en su vida personal como profesional. Asimismo, los factores internos y externos de la motivación en el trabajo hacen que un funcionario de lo mejor de él y así también elija un acto de acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta.

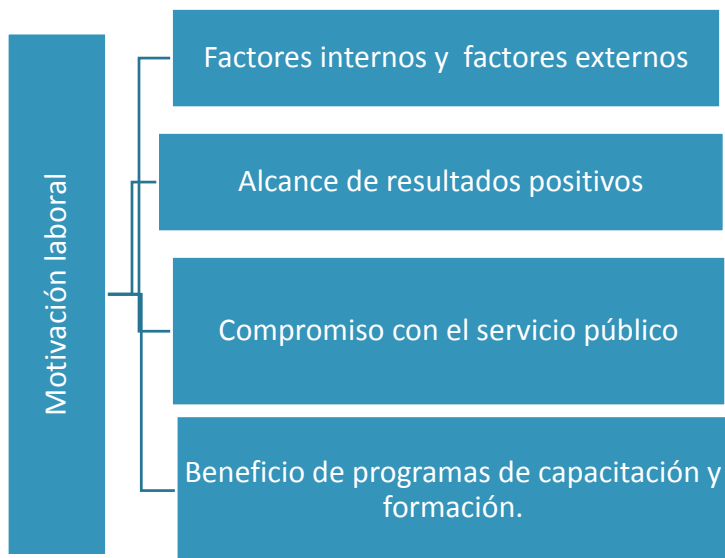
Por otro lado, Madrigal (2009), señala que en el trabajo de un encargado se debe hallar el aspecto motivacional y tiene un doble sentido, en primer lugar, por mantener a un grupo de trabajo enfocado y motivado hacia las metas requeridas de la institución y en segundo lugar por la búsqueda de sus propias necesidades profesionales de realización, reconocimientos, responsabilidad, posibles de mejora y crecimiento.

De acuerdo con Ruiz, Gago, García, López (2013), el impulso motivacional para actuar puede ser provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) o por un

estímulo interno (genera los procesos mentales del funcionario). La motivación laboral varía en cada funcionario puesto que las necesidades cambian de un funcionario a otro; ya que esto produce diferentes modelos de comportamientos.

Meyer Sahling, Schuster y Mikkelsen (2018) afirman que la motivación de los funcionarios públicos en última instancia, no sólo depende de sus niveles de remuneración objetivos, sino también de las percepciones que los funcionarios se forman de su salario, considerando también los factores motivacionales.

### Ilustración 3: Elementos esenciales y beneficio de motivación



Fuente: Elaboración propia en base a Meyer Sahling, Schuster y Mikkelsen (2018)

De acuerdo con la teoría de la equidad (Andersen et al., 2018) se sustenta que las prácticas de motivación laboral requieren una adaptación de los medios que motivan a un dado funcionario, siendo que la respuesta del funcionario a estos esfuerzos de motivación dependerá, en parte, de su percepción de lo que su líder o institución está haciendo para motivar a sus colegas. Por lo tanto, las prácticas de motivación deben ser adaptadas a las necesidades, los valores y las actitudes individuales, manteniendo una apariencia de imparcialidad y equidad entre colegas. Más bien, se requiere a los líderes institucionales considerar un conjunto de posibles factores motivacionales (extrínsecos e intrínsecos), incluyendo más allá de los incentivos, la motivación pro-social, la creación de puestos de trabajo agradables y las condiciones de trabajo, la promoción de la relación entre colegas, el fortalecimiento de equipo, el compromiso con la institución, y creación de oportunidades para los servidores públicos.

La motivación laboral en el sector público deberá garantizar que las prácticas de gestión de recursos humanos fomenten la motivación del sector público, asegurando que las instituciones atraigan y seleccionen candidatos para el sector público con una alta motivación de servicio público, capacitándoles en los valores de servicio público, y crear culturas organizativas orientadas al servicio público (Christensen et al., 2017).



La motivación laboral es el deseo de hacer un esfuerzo por alcanzar las metas de la institución, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. En ese sentido, la comprensión de la motivación para el trabajo permite explicar por qué el funcionario dirige su esfuerzo y su energía en un sentido determinado y manifiesta ciertas pautas de conducta y de reacción en el mundo laboral de la organización (Coromoto, 1998).

La ingeniera Suarez (2012), citada por Ivette (2015), sostiene que la motivación laboral es una estrategia para aumentar la productividad, ya que va a depender de sus recursos económicos, las instituciones tienen varias estrategias para mantener sus funcionarios en un agradable ambiente laboral que los lleve a brindar y a realizar lo mejor de sí y alcanzar cada vez más resultados exitosos.

Muñoz y Ramírez (2014) en el artículo disponible en internet de la revista electrónica empresarial ICE-FEE-UCSG, definen motivación laboral acorde al grado de voluntad o autonomía de los comportamientos humanos basándose en tres necesidades psicológicas que son la autonomía, la competencia y el vínculo. En este artículo se reconoce la importancia de la motivación donde presentan técnicas conductistas que se conocen como “zanahoria y garrote”.

Para Stone, Deci y Ryan (2009), la zanahoria y el garrote son frutos que demuestran miedo y que su cosecha es una imperfección. Por lo tanto, es importante indicar que ésta metáfora se refiere al uso de recompensas y castigos con el fin de inducir a la conducta deseada. En todas las teorías relacionadas con la motivación, se identifica a la “zanahoria” con las remuneraciones o bonos, reconocimientos, promociones, mientras que al “garrote” refleja el temor a perder el empleo, reducción de bonos, o algún otro tipo de castigo.

De acuerdo con algunos autores, es importante combinar el sueldo con la cultura organizacional, para generar instituciones eficientes, tal como lo mencionan Pérez y Sáenz (2010) y sus tres premisas para que una institución alcance metas deseadas: fuerza de trabajo creativa, trabajo en equipo y un alto grado de compromiso con la actuación laboral – motivación. Adicional a ello es la cultura organizacional, como lo afirma Ollarves (2006) la que generará el tipo de motivación de los funcionarios. Tal como fue señalado en su investigación cuando descubrió que una cultura orientada a la tarea, los funcionarios estaban más orientados al logro.

Conlleva señalar que la motivación laboral es una herramienta imprescindible para el desempeño de actividades institucionales que colabora a que los funcionarios realicen con gusto sus actividades, proporcionan un alto grado de éxito a las instituciones y programas laborales. Por lo tanto, se deben tomar en cuenta que existen diferentes formas de motivar al personal público, y es necesario que las instituciones también brinden con los recursos necesarios para la realización de ésta.

Gonzalez (2008), define motivación laboral como un proceso interno y propio de cada funcionario, donde refleja la interacción que se establece entre el funcionario y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de actividades hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable.

Además, considera la motivación como una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del funcionario y la forma de realización de sus actividades hacia el éxito de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su empeño, el cual es elemento clave para para calidad de servicios del sector público.

De acuerdo con la ingeniera Sandra Suarez (2012), citada por Mónica Ivette (2015), la motivación laboral es una estrategia para aumentar la productividad, ya que va a depender de sus recursos económicos, siendo que las instituciones poseen varias estrategias para mantener sus funcionarios en un agradable ambiente laboral que los lleve a brindar y a realizar lo mejor de sí y alcanzar cada vez más resultados exitosos.

Autores como (Andersen et al. 2018), consideran la motivación laboral como un activo intangible máspreciado para el desarrollo institucional a través de acciones comunes con el fin de alcanzar los objetivos proyectados y para que los retos a que se enfrenta el entorno institucional sólo pueden ser abordados por funcionarios altamente motivados. Para ellos, la motivación laboral en los funcionarios implica compromiso con la institución, cuando se logra esto en la plantilla se obtienen resultados óptimos.

Por lo mencionado anteriormente, se concluye que la motivación laboral es muy importante para el desarrollo de actividades y alcance de altos niveles de desempeño dentro de las instituciones. La mejora de la salud de los resultados finales de una institución depende directamente de la motivación, el compromiso con la institución, buen clima laboral con los demás funcionarios. Asimismo, la formación continua bajo capacitaciones, el reconocimiento profesional, constituyen palancas importantes para el fortalecimiento de la motivación de los funcionarios. Una institución como el HGM requiere una red de formación continua y dosis para el cumplimiento de los objetivos y la obtención de una buena cuenta de resultados. En efecto, la correcta gestión del personal bajo el manejo de medidas en la lucha de enfermedades, representa una buena ventaja para dirigir un hospital hacia el éxito, especialmente en los profesionales de salud y global en el que nos situamos. De este modo, la base para esa correcta gestión es la motivación laboral.

## **2.2 Desempeño laboral.**

Otro concepto importante para este trabajo es el del desempeño laboral, pues este influye en la consecución de los objetivos institucionales y en su productividad, este tiene que ver con cómo actúan y trabajan sus funcionarios, es decir, incide directamente en los resultados de la institución. Según la literatura, el desempeño laboral se inserta en los objetivos de reforma en la administración pública orientada a resultados y dotada de instrumentos de gestión necesarios para actuar y responsabilizar, motivando el liderazgo y los funcionarios para un desempeño de calidad, mérito y excelencia. A través de esta herramienta, se puedes establecer otras oportunidades para el funcionario dentro de la institución (promoción, traslado a puestos más acordes a sus habilidades y formación), así como definir posibles de formación.

El desempeño laboral es una medición donde se brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual. Robbins y Judge (2013)

explican que, en las instituciones, solo evalúan la forma en que los funcionarios realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puesto de trabajo. Sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información y hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

En la evaluación de desempeño, se consideran el desempeño de las tareas, que se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas en pro del buen funcionamiento institucional impulsando su desarrollo de manera correcta y con un grado de compromiso acorde.

A continuación, se presenta algunos de los objetivos del proceso de evaluación de desempeño, entre los cuales está: evaluar el desempeño laboral de los funcionarios públicos, visando promover la excelencia y mejoría constante de los servicios entregados a los usuarios; mejorar el desempeño individual y calidad de los servicios prestados por la Administración Pública; identificar las necesidades adecuadas de formación y desarrollo profesional para mejoría de los funcionarios, entre otros. Se debe mencionar que la gestión de éste proceso es de responsabilidad del encargado de recursos humanos de la institución (Decreto 55 de 12 de octubre de 2009).

De acuerdo con Chiavenato (2000), uno de los objetivos es realizar un proceso de juicio de valores de los funcionarios para evaluar y medir el cumplimiento de los planes de la institución, donde se deberá desarrollar medidas de mejorías en aquellas situaciones de debilidades, gestionando de ésta manera acciones de motivación e identificar necesidades de formación o capacitación para contribuir para el desarrollo y adquisición de competencias. El sector de salud constituye un área muy sensible e importante en el mundo, el cual sus profesionales deben trabajar motivados para garantizar un brio desempeño en la prestación de servicios a los usuarios.

Según Mondy y Noe (2015), la evaluación de desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Mientras que Dolan, Valle, Jackson y Schuler comentan que es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el funcionario y si podrá mejorar su rendimiento futuro. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando éstos existen en una institución, el enfoque de la evaluación de desempeño en la mayoría de las instituciones se centra en el desempeño individual. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los éxitos e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos.

Por otro lado, Ramírez comenta que por lo general en las administraciones públicas el trabajo y el rendimiento son intrascendentes en lo que hace el sueldo y a la carrera de los funcionarios, siendo la evaluación, tal vez, el elemento de la Gestión de Recursos Humanos que genera más pasiones, especialmente en el sector público.

Otros autores como Robbins y Judge (2013) hacen referencia a que la evaluación de desempeño ayuda a la institución a que tome decisiones de recursos humanos, sobre

ascensos, mejora del desarrollo profesional de los funcionarios, transferencias, despidos, entre otros. Más allá, consideran importante proporcionar programas de capacitación, implementación de programas innovadores como forma de detener anomalías surgidas durante las actividades profesionales. La promesa de reconocimiento y distinguir los funcionarios resulta de su desempeño y mérito demostrado durante la ejecución de actividades laborales, la cual se cumple en el final de cada año.

a) ¿Qué se evalúa?

Todos los elementos relacionados con los objetivos, políticas, planos de actividades, de la institución, el cumplimiento de los plazos, cumplimiento de metas, calidad de resultados, responsabilidad, capacidad de trabajo en equipo, aprovechamiento en procesos de formación, uso y conservación de medios de la institución, competencia técnica.

b) Resultados esperados de la evaluación

Los fines son más importantes que los medios, entonces al evaluar la administración los resultados de las actividades del funcionario se considera el resultado producido por el funcionario, su rendimiento, los desperdicios generados, y la eficacia al realizar las tareas fundamentales del puesto. Es decir, de la evaluación de desempeño se puede identificar y direccionar con mayor objetividad las necesidades reales de capacitación o formación general o específica del funcionario. El funcionario con buen desempeño tiene beneficio de distinción, premios, ascenso del cargo, entre otros derechos.

c) Rasgos

Los rasgos de cada funcionario son los que menos tienen relación con el desempeño laboral, por lo general tener una buena actitud puede mostrar en los responsables confianza en sí mismos y así demostrar que pueden ser confiables, dentro de su área de trabajo, demostrar dentro de la institución, experiencia ya que podría relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sería incorrecto ignorar el hecho de que algunas instituciones aún utilizan este tipo de rasgos para evaluar el desempeño laboral.

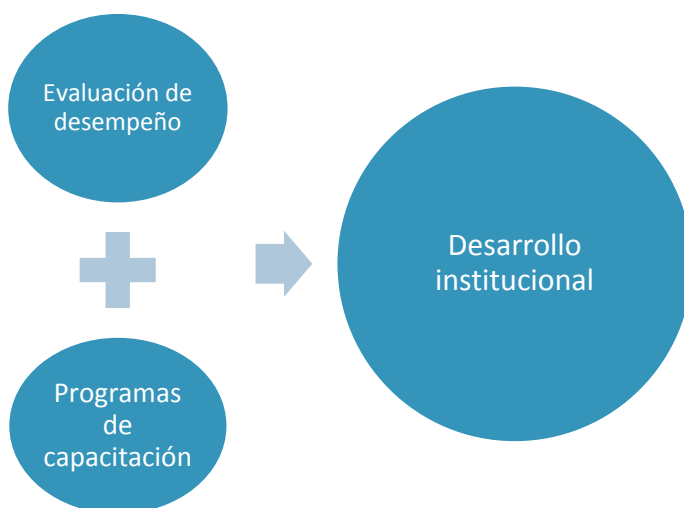
Por lo anterior, se debe mencionar que es importante hacer evaluación del desempeño de los funcionarios, pues, aumenta la posibilidad de alcanzar metas y desarrollo de los planes, también permite medir los resultados individuales ante distintas actividades que cada funcionario debe realizar y operando con eficacia. Además, se debe señalar que la evaluación de desempeño es una herramienta que funciona como insumo para el inventario de las habilidades, con el fin de construir el banco de profesionales y la planificación de los recursos humanos, permitiendo el desarrollo institucional en el alcance de resultados positivos.

Aamodt (2010) citado por Monica Mozariegos (2015), considera el uso más importante de la evaluación del desempeño laboral para mejorar y por éste medio proporcionar capacitación sobre las actividades que se necesitan reforzar. Asimismo, sustenta que la capacitación de los funcionarios debe ser un proceso continuo a la revisión de la evaluación del desempeño, la cual es recomendable realizar dos veces al año, para

reunirse con los funcionarios y hablar de sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, no se debe olvidar lo más importante que es establecer el momento para determinar cómo se pueden corregir estas últimas. Para el autor, la capacitación tiene una relación con la evaluación de desempeño, es decir, muchas veces el resultado de evaluación de desempeño determina realización de capacitación en aquellos funcionarios que más necesitan. Por otro lado, se aplica *la capacitación a todos los funcionarios para dotarles de herramientas de mejoría para llevar a cabo los objetivos de la institución.*

A su vez, la capacitación entrega herramientas innovadoras que permiten fortalecer los recursos humanos, los objetivos y políticas de largo plazo que ayudan a generar acciones más eficientes dentro del sector público. Por lo tanto, es importante la capacitación porque permite reforzar y estimular bajo una óptica de mayor realismo institucional, conocimiento innovador y diseño de políticas o programas más efectivos que inciden en el conjunto de oportunidades y restricciones que enfrentan las instituciones del sector público.

**Ilustración 4:** *Resultado de la evaluación de desempeño sumada a las capacitaciones*



Fuente: Elaboración propia.

Ricardo Berrones (2008) y otros autores, considera fundamental la capacitación de servidores públicos en la medida que se brinda con nuevas formas de acceder al conocimiento para mejorar la calidad de la práctica institucional, permitiendo revalorarlas a luz de que es factible corregir las acciones realizadas mediante datos e informaciones que se convierten en nuevos aprendizajes. Más aún, ayuda articular programas que contribuyan a incrementar el pensamiento estratégico para el suceso de los programas institucionales. Los funcionarios del HGM se benefician de capacitación en diversas acciones como: manejo de las normas rutineras sobre el funcionamiento; normas sobre atención de usuarios; cuidados a tener con los pacientes; gestión de recursos y bienes, entre otros. Normalmente, ayuda a mejorar los procesos de cambios, destacando la necesidad de motivar a los funcionarios, para una mayor eficiencia de los servicios lo cual contribuya al logro de los objetivos del patrón de atención integral de salud.

Bajo a lo mencionado anteriormente, a menudo es importante valorar la motivación de los funcionarios mediante factores en base a capacitaciones lo que de alguna forma permite al funcionario profundizar sus habilidades laborales sino cómo impacta directamente en el desarrollo institucional y alcance de resultados eficientes. Sin embargo, hay que considerar de igual forma los factores motivacionales en ese proceso de motivación en la medida que contribuyen para el fortalecimiento del personal para obtención de ciertos beneficios ya mencionados anteriormente. Como se sabe, la misión del HGM es entregar servicios de salud a todos los pacientes salvando vidas humanas, ésta misión se ubica en resultados, servicios y compromiso, es decir, la institución debe contar con funcionarios altamente motivados para el cumplimiento de este objetivo.

De igual modo, Robbins, Stephen y Coulter, (2013), el objetivo de las capacitaciones es dar ganas al funcionario para que se esfuerce mucho más en sus actividades laborales con garantía de lograr los objetivos de la institución y sentirse valorado dentro de la institución y que se hace algo para que se encuentra más a gusto se sentirá comprometido con ella. Las capacitaciones permiten a que ellos se sientan mucho más motivados y ejecuten de sus actividades con mucha audacia (referencia). El conocimiento de la capacitación, fortalece las acciones desarrolladas en el sector público y potencia los medios de gestión pública, lo que permite mutuamente la resolución de los problemas y tiene como objetivo de mejorar la eficiencia y eficacia del sistema en la prestación de los servicios de salud y de la administración pública.

### **2.3 Factores de motivación.**

Slocum (2009) desarrolló, con base en un estudio, la teoría de factores motivacionales en la cual el autor afirma que el funcionario desempeña actividades con éxito basándose en metas por alcanzar un alto nivel de desempeño. Sin embargo, la teoría indica que el desempeño de los funcionarios dentro de la institución depende del grado de capacidad que tenga el funcionario. Por otro lado, según esta teoría, es imposible que el funcionario desempeñe actividades con éxito sino tiene la capacidad necesaria para desempeñarla. De igual manera, define la capacidad como competencia aprendida del funcionario que le permite desempeñar actividades relacionadas con una meta, para este autor, las metas de un funcionario son alcanzadas por medio de factores internos y externos impulsados por el encargado de la institución.

Herzberg y sus colegas citados por Slocum (2009) acogieron otros enfoques para determinar qué motiva los funcionarios. Ellos les solicitaron a los funcionarios que les dijeran cómo se sentían respecto a sus puestos de trabajo. Con base a este estudio ellos desarrollaron la teoría de los dos factores, más conocidos como modelo de factores higiénicos y motivadores, el cual propone estos dos conjuntos de factores como causas básicas de motivación y la desmotivación en el lugar del trabajo.

Hertzberg junto a otros autores llaman a los factores que producen la satisfacción, factores de motivación, y se consideran como aquellos que se vinculan dentro del puesto de trabajo y su contenido, como la labor realizada, el reconocimiento, la realización, consideración, crecimiento. Cuando estos factores están presentes los funcionarios están satisfechos y motivados en el trabajo. Asimismo, son importantes para conseguir mejoras

en la realización del trabajo y producir un resultado más estable sobre el comportamiento de los individuos.

También, Herzberg (1960), define como factor de motivación el reconocimiento, el progreso profesional, el avance y la responsabilidad. Además, se relacionan con los sentimientos positivos que el funcionario siente respecto a su contenido y a su puesto. Estas sensaciones positivas a su vez se relacionan con las experiencias del sujeto respecto a los éxitos, el reconocimiento y la responsabilidad. Reflejan un éxito permanente, más que temporal en el marco laboral. Es importante referir que los motivadores son factores intrínsecos, los cuales se relacionan de una forma directa con el trabajo y la mayor parte pertenece al fuero interno del funcionario. Los términos establecidos por la institución solo tendrían un factor indirecto en ellos.

Por otro lado, Herzberg (1960), define los factores higiénicos como el ambiente y todos los factores que rodean tanto condiciones físicas como ambientales del trabajo, entre los cuales se destacan las condiciones de trabajo, seguridad del funcionario, relaciones interpersonales, salario, las prestaciones, el horario de trabajo, la política y la administración de la institución, la supervisión técnica. Cuando estos factores son convenientes los funcionarios dejan de quejarse y su rendimiento es mejor. Sin embargo, se consideran importantes elementos al gestor o encargado de salud, para no tratar de aumentar la motivación de sus funcionarios mejorando los factores higiénicos, pero si logrando que estos factores sean convenientes, para evitar la queja de los demás funcionarios y lograr que su rendimiento llegue al punto neutro mencionado. Para el autor, estos factores se asocian con los sentimientos negativos que el funcionario siente respecto a sus actividades de trabajo y se relacionan con el texto en el cual lo desempeña, estos son factores externos al trabajo.

Por lo anterior, los factores de motivación son de gran importancia para optimizar los objetivos institucionales de forma adecuada. Ahora bien, vemos pertinente asociar estos factores de motivación a los funcionarios a la medida que permiten a ellos ejecutar actividades motivados y en búsqueda de mejores resultados.

A continuación, se aborda en el capítulo siguiente del marco metodológico donde se describe el tipo de estudio que se llevó cabo y los instrumentos utilizados.

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo, por un lado, se describe el tipo de estudio que se llevó a cabo, y los instrumentos utilizados. Por otro lado, se muestran las etapas de la herramienta que se utilizó para recabar la información pertinente, (Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C. y Baptista Lucio, P.:2010).

De acuerdo con la naturaleza del trabajo y los objetivos planteados, el presente estudio se basa en el enfoque cuantitativo de tipo exploratorio, basado en encuestas semiestructuradas y se utilizó el método estadístico descriptivo para la recolección de los datos obtenidos. Asimismo, la investigación cuantitativa prioriza la cantidad de datos obtenidos, así como se valora la importancia de la perspectiva que acoge el participante.

En efecto, la metodología cuantitativa permite al investigador comprender e interpretar la realidad social en sus diferentes formas y aspectos. El rol del investigador es mantenerse distanciado de su objeto de estudio para influir lo menos posible en los datos que va recoger (Piñuel, 2002:2, Batthyany y Cabrera, 2011:77).

#### **3.1 Encuestas semiestructuradas en investigaciones de motivación laboral**

En la revisión bibliográfica de modelos de encuesta sobre trabajos similares, se encontró que Maria Angelica Gatica, (2014) en su trabajo Elaboración de un índice de calidad laboral para los docentes de establecimientos municipales, aplicada a Comuna de Lampa, Santiago, construyó encuestas con el objetivo de establecer una relación existente entre calidad de vida laboral y la gestión del directivo escolar. Ésta, para encontrar los indicadores cuantitativos que permitiesen la construcción del índice, realizó una serie de entrevistas al personal clave: al director de educación comunal, un experto en liderazgo educativo, una psicóloga laboral y directivos de escuelas. Luego, aplicó una encuesta de autoevaluación del instrumento diseñado para identificar, medir y valorar la exposición de los seis grandes grupos de factores de riesgo para la salud en el trabajo de naturaleza psicosocial a los equipos docentes a 5 colegios de la Comuna de Lampa.

El modelo de encuestas de Ivette Monica Mozariegos, (2015), en su trabajo de Estudio de motivación laboral, aplicado a 34 colaboradores del personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, Guatemala, construyó encuestas por medio de una prueba psicométrica con el fin de medir el nivel de motivación y una escala de Likert con 10 items para examinar el desempeño laboral de los colaboradores. A su vez, desarrolló las teorías de motivación y teoría de factores para destacar los factores que influyen en su entorno.

Otros modelos bibliográficos como el informe para la Dirección Nacional del Servicio Civil (2017) sobre una encuesta realizada a los servidores públicos en Chile y otros países. El informe ofrece algunos resultados relevantes, los cuales se detallan: las principales actitudes y comportamientos de los funcionarios públicos, como su motivación laboral; las prácticas de gestión de personas, tal como son percibidas y experimentadas por los funcionarios para un servicio público más motivado, comprometido y ético. Los resultados encontrados, señalan casi todos (98%) de los funcionarios públicos en Chile están



comprometidos con el servicio público, es decir, este porcentaje deriva a la motivación de servir a la sociedad a través de su trabajo en el sector público. Las evaluaciones de desempeño de acuerdo con el dicho informe indican que casi universales (95%), considerando que un mayor esfuerzo en el trabajo conduce mejores resultados en la evaluación.

De este modo, durante todo el proceso y desarrollo del trabajo se realizó una consulta bibliográfica en materias de motivación laboral ya mencionado anteriormente, lo que permitió el perfeccionamiento y construcción del instrumento de forma coherente para realización del presente trabajo.

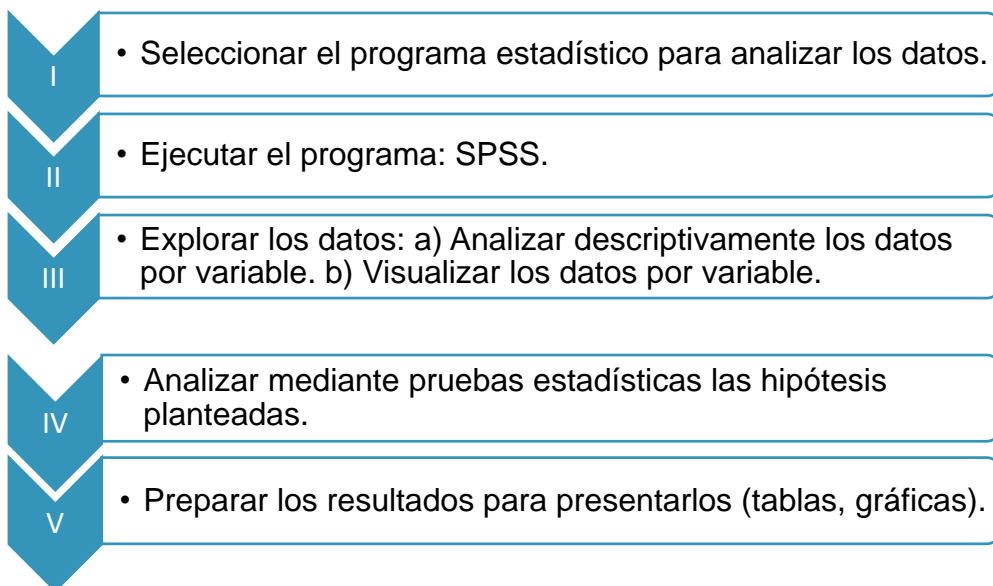
### **3.2 Método estadístico descriptivo**

El método estadístico descriptivo (distribución de frecuencias, tablas de contingencia), según McGraw-Hill (2010, pág. 212), "se define como el que se usa para recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y análisis estadístico a la luz de las preguntas e hipótesis de investigación expuestas por el investigador".

El método estadístico descriptivo es una herramienta analítica que permite extraer inferencias descriptivas, donde el investigador busca en primer término, describir sus datos y posteriormente efectuar análisis estadísticos para relacionar sus variables del estudio, y finalmente aplica cálculos estadísticos para probar sus hipótesis (Collado, Lucio & Sampieri, 2010).

Álvarez, Carlos (2000, pág.100) definió estadístico descriptivo como "el cual permite describir situaciones o acontecimientos que se hacen por encuestas (estudios de encuestas), y pueden servir para probar hipótesis específicas y poner a prueba explicaciones". Esta herramienta entrega elementos más informativos en porcentaje, que permiten al investigador describir sus datos y posteriormente efectuar análisis estadísticos para relacionar sus variables del estudio.

### Ilustración 5: Etapas del método estadístico descriptivo



Fuente: Collado, Lucio & Sampieri, 2010. Elaboración propia.

### 3.3 Recolección de datos

De acuerdo con Mc Graw-Hill (2010, pág. 47) "la recolección de los datos se fundamenta en la medición de las variables o conceptos contenidos en las hipótesis y el análisis se lleva a cabo en procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica".

La recolección de datos *permite estudiar las relaciones existentes entre las variables y posterior análisis* (Corbetta, 2007).

## 4 PROCESO DE EJECUCIÓN

Para dar respuesta a los objetivos, se aplicó una metodología cuantitativa de investigación, de carácter exploratorio, y se llevó a cabo un análisis estadístico inferencial de la base de datos de la Encuesta del Hospital General de Machava, en Mozambique usando un software estadístico SPSS.

Las etapas del proceso se dieron en, básicamente, tres partes. En primer lugar, se desarrolló una revisión bibliográfica del concepto de motivación laboral, desempeño laboral y factores de motivación. En segundo lugar, se realizó un trabajo de campo para recopilar información a partir de encuestas con preguntas semiestructuradas entregadas a funcionarios públicos del HGM que respondieron de forma voluntaria, con el fin de identificar los factores y determinar el nivel de motivación de los funcionarios públicos. Finalmente, en lo que respecta a la Unidad de Análisis, se analizó la motivación laboral de los funcionarios públicos del Hospital General de Machava que conforman el referencial y más importante en el país (Mozambique), en mitigación de enfermedades de tuberculosis.

A seguir, se demuestra el proceso de reclutamiento de participantes y de la recolección de datos.

#### 4.1 Reclutamiento de participantes y selección muestral.

El reclutamiento de participantes fue definido por los siguientes criterios:

- a) Los funcionarios seleccionados para la encuesta, dentro del universo del HGM: se tomó en consideración las siguientes categorías: los médicos, los profesionales de salud y el personal administrativo. Hay que destacar que se escogió esta categoría para el estudio por ser el personal que trabaja directamente con los pacientes, lo que permitió obtener mayor y mejor información.
- b) Otro dato relevante, se consideró los funcionarios del género masculino y femenino, como forma de establecer una base homogénea del entendimiento del cuestionario, el otro para ver se hay equilibrio en las respuestas y resultados.
- c) También se tomó en consideración los criterios que tienen que ver con antigüedad, edad y tipo de contrato, esta información permite obtener mayor información de motivación por cada nivel de funcionario. A continuación, se detallan en tabla siguiente las características de los funcionarios en estudio.

**Tabla 6:** *Criterios de selección de funcionarios del estudio*

<b>Genero</b>	Masculino	Masculino	Femenino	Femenino
<b>Edad</b>	18-35	36-65	18-35	36-65
<b>Tipo de contrato</b>	Provisorio	Definitivo	Provisorio	Definitivo
<b>Antigüedad en Hospital</b>	Menos 1 hasta 16 años	Desde 17 hasta 36	Menos 1 hasta 16 años	Desde 17 hasta 36
<b>Tipo de categoría</b>	Médico	Personal de salud	Administrativo	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos del Hospital General de Machava, 2019.

A partir de los criterios establecidos, se contactó entre el 18 de agosto de 2019 y el 14 de febrero de 2020, a la directora del HGM y a la encargada del sector de recursos humanos, por correo electrónico, para conseguir la autorización para encuestar a los funcionarios.

En la secuencia, se logró la participación de 81 funcionarios públicos del HGM de los 124 elegibles para este estudio, de un universo total de 227 funcionarios del Hospital. Así, se aseguró un muestreo de 65,3% del total de funcionarios elegibles. Las características del grupo de muestreo seleccionado se visualizan en la tabla a continuación:

**Tabla 7:** *Distribución de la muestra*

N°	Categoría	Cantidad sorteada	Cantidad encuestada
1	Médico de clínica general	11	13
2	Personal técnico de salud	38	43
3	Personal administrativo	20	25
	<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>81</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.2** Encuesta de la motivación laboral.

Tomando como referencia los instrumentos utilizados en las investigaciones revisadas en el marco metodológico, para validación del instrumento aplicado en el HGM, se construyó una encuesta semiestructurada que permitió capturar mejor la percepción que tienen los funcionarios respecto a la motivación laboral, así como los factores motivadores que impulsan el alcance de resultados óptimos para el desempeño de sus actividades. Sin embargo, el cuestionario aplicado fue estandarizado con preguntas cerradas, para permitir mejor comprensión durante el proceso de llenar la encuesta.

Para HGM, se construyó una encuesta compuesta por 27 preguntas clasificadas en 2 constructos: 15 preguntas de desempeño laboral y 12 de motivación laboral. De esta forma, se encuentran divididas en 19 preguntas correspondientes a factores externos, 4 de desempeño y 4 de motivación interna. Además, existen 5 preguntas correspondientes a información adicional del funcionario: género, edad, tipo de contrato, antigüedad y tipo de categoría. Esta información garantizó la realización de un adecuado análisis descriptivo de datos.

#### **4.3** Recolección y medición de datos.

Para la recolección de los datos se enviaron encuestas por correo a través de un muestreo estadísticamente representativo basado en una muestra aleatoria simple, mediante un procedimiento estandarizado. Hay que destacar que, el proceso de recolección de datos fue realizado por correo por el hecho de que la mayoría de funcionarios no tienen acceso a internet. De igual modo, para obtención de la información, se contó con el apoyo de la institución, donde la encargada de recursos humanos fue la responsable por impresión y distribuir las encuestas a los funcionarios del HGM, a su vez estos llenaron totalizando 81 encuestas válidas y por medio del correo las mandó de vuelta tras éste proceso, y con dicha información se construyó la base de datos.

Luego de la aplicación de la encuesta, se realizó un análisis estadístico descriptivo de los indicadores planteados, con el apoyo del programa estadístico SPSS, con la finalidad de obtener elementos clave en los datos existentes y observar los escenarios que conduzcan a nuevos hechos. Luego, se hizo la descriptiva, mediante el uso de distribución de frecuencias, tablas de contingencia; algunas medidas de tendencia central como la media y medida de variabilidad para ver la desviación estándar para testear el

modelo propuesto para medición y análisis de la motivación laboral con los demás elementos planteados.

El instrumento de medición se considera el escalamiento de Likert, el cual permite calificar la pregunta con números de 1 a 4, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo", 2 es "En desacuerdo", "3 es De acuerdo" y 4 es "Totalmente de acuerdo" (anexo 1).

A continuación, y de acuerdo a la descripción metodológica anteriormente señalada, se realizó una revisión general-descriptiva de las variables que se estima podrían ser seleccionadas para tratamiento estadístico de la presente encuesta.

Luego, se explican los datos (los elementos de la codificación ítem por ítem), indicador por indicador y construcción de matriz de datos. Se recolectaron los datos de la matriz de datos y se ejecutaron los datos en el programa.

- i. Se recolectaron los datos de la matriz de datos y se ejecutaron los datos en el programa, con respuestas codificadas y transferidas a la matriz de datos. También se prepararon para su análisis mediante el estadístico SPSS con el instrumento de medición de tipo escalamiento Likert.
- ii. Se seleccionó los datos más apropiados para su análisis a través de encuestas semiestructuradas y revisión de otras fuentes. Hay que destacar las encuestas fueron realizadas a un muestreo de 124 funcionarios públicos del HGM (médicos, técnicos de salud y personal administrativo) a través del correo electrónico, por medio de la base de datos se construyeron los estadísticos descriptivos e indicadores para el respectivo análisis.
- iii. Luego, se analizó estadísticamente respecto a hipótesis planteada para arrojar luz sobre relación de las variables. A través del estadístico descriptivo se produjo las tablas de frecuencias, tablas de contingencia, los índices de motivación sino también se calculó la media y dispersión estándar.

## RESULTADOS

La recolección de datos fue realizada obedeciendo ciertos criterios de selección de los encuestados, los cuales incluyen género, categoría, edad, tipo de contrato y antigüedad laboral, con el fin de obtener información homogénea y amplia. Como muestreo se alcanzó el 65,3% de todos los funcionarios públicos elegibles del HGM. También se puede observar, que en total participaron más el personal técnico de salud, pues, el HGM está más compuesto por el personal técnico de salud, y esto se debe que todavía se sigue viendo en HGM el personal técnico de salud como la figura que más tiempo se encuentra cuidando de los pacientes.

A continuación, se presenta los resultados estadísticos obtenidos por medio de esta investigación realizada en el HGM de Mozambique. Para cual, se empleó una escala de Likert de 1 a 4, donde 1 representa la puntuación más baja y 4 la más alta, la cual representa el nivel más alto de motivación de los funcionarios. Los resultados obtenidos se aplicaron a 81 funcionarios públicos de entre médicos de clínica general, técnicos de salud y personal administrativo, con el apoyo del programa estadístico SPSS.

**Tabla 8:** Género de los funcionarios del HGM

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Masculino	29	35,8	35,8	35,8
Femenino	52	64,2	64,2	100,0
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los estadísticos descriptivos de la tabla 8, se puede observar que los resultados se concentran en los funcionarios del género femenino del HGM, con 52 encuestas válidas, representando el 64,2% del total de la muestra y luego el género masculino con 29 y un porcentaje del 35,8%. Por lo tanto, el HGM está más compuesto por funcionarios del sexo femenino, la figura que hasta el momento más se encuentran ejecutando las actividades.

**Tabla 9:** Tipo de funcionario

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Médico de clínica general	13	16,0	16,0	16,0
Personal técnico de salud	43	53,1	53,1	69,1
Personal administrativo	25	30,9	30,9	100,0
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en los estadísticos descriptivos de la tabla 9, que el HGM posee más funcionarios técnicos en el personal de salud con 43 encuestas válidas, correspondiendo a porcentaje de 53,1%, le sigue el personal administrativo con 25 funcionarios, representando un 30,9% y los médicos de clínica general con 13 funcionarios y un porcentaje de 16,0%.

**Tabla 10: Edad en tramos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Entre 18 y 25 años	7	5,7	5,7	5,7
Entre 26 y 35 años	63	50,5	50,5	56,2
Entre 36 y 45 años	40	32,4	32,4	88,6
Entre 46 y 55 años	7	5,9	5,9	94,4
Entre 56 y 65 años	7	5,6	5,6	100,0
Total	124	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en los estadísticos descriptivos de la tabla 10 los resultados se concentran en que los funcionarios jóvenes comprendidos entre edad 26 y 35 años con 63 funcionarios, representando un porcentaje de 50,5% del total de la muestra, en seguida los funcionarios entre los 36 y 45 años con 40 funcionarios, representando a un porcentaje de 32,4%. Es decir, el HGM está compuesto por funcionarios más jóvenes. Hay que señalar que a partir de este apartado se pasa a usar los datos con factor de expansión, pues, se trata de procedimientos de estimación de los datos de la muestra de modo a garantizar estimaciones no sesgadas del universo investigado, en este contexto se ocupa el total de 124 funcionarios elegibles (Collado, Lucio & Sampieri, 2010).

**Tabla 11: Tipo de contrato**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Provisorio	29	23,1	23,1	23,1
Definitivo	95	76,9	76,9	100,0
Total	124	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los estadísticos descriptivos, se puede apreciar que, los resultados se concentran en funcionarios con contrato definitivo, representando el 76,9% de la muestra y un porcentaje de 23,1% con contrato provisorio del total y esto no es de sorprenderse, pues, se debe que los funcionarios con contrato provisorio todavía no poseen el tiempo suficiente exigido en el Estado (2 años de servicios) para beneficiar del contrato definitivo. En efecto, el HGM ha llevado a cabo la situación de estos para su integración en el contrato definitivo.

**Tabla 12: Antigüedad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de 1 año	12	9,5	9,5	9,5
Desde 2 años hasta 6 años	41	32,7	32,7	42,3
Desde 7 años hasta 11 años	38	30,4	30,4	72,7
Desde 12 años hasta 16 años	19	15,4	15,4	88,1
Desde 17 años hasta 21 años	4	3,5	3,5	91,6
Desde 22 años hasta 26 años	1	1,0	1,0	92,6
Desde 27 años hasta 31 años	2	1,4	1,4	94,1
Desde 32 años hasta 36 años	5	3,9	3,9	97,9
Desde 37 años hasta la fecha	3	2,1	2,1	100,0
Total	124	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en los estadísticos de la tabla 12, los resultados se concentran en los funcionarios con antigüedad desde 2 a 6 años de servicio con 41 encuestas válidas, representando el 32,7% del total de la muestra, luego siguen los funcionarios de 7 a 11 años de servicio, con 38 funcionarios y un porcentaje de 30,4%.

**Tabla 13: Los programas de capacitación de los funcionarios permiten profundizar mis habilidades\_ME01**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	8	6,3	6,3	6,3
En Desacuerdo	13	10,1	10,1	16,5
De acuerdo	64	51,8	51,8	68,3
Totalmente de acuerdo	39	31,7	31,7	100,0
Total	124	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



Se puede observar en los estadísticos descriptivos de la tabla 13, que la dimensión de los programas de capacitación que el HGM brinda permite a los funcionarios a profundizar las habilidades, habiendo 64 encuestas válidas representando un porcentaje de 51,8% de los funcionarios, que declara estar de acuerdo con que este factor de motivación extrínseca permite profundizar sus habilidades, luego 39 funcionarios correspondiendo a un porcentaje de 31,7% declararon sentirse totalmente de acuerdo con esto. Es decir que, los funcionarios creen que ésta dimensión permite la mejoría de servicios de la institución.

**Tabla 14:** *La evaluación del desempeño ayuda a mejorar mis debilidades laborales\_ME02*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	7	5,9	5,9	5,9
Válidos	En Desacuerdo	11	8,8	14,7
	De acuerdo	64	51,5	66,2
Totalmente de acuerdo	42	33,8	33,8	100,0
Total	124	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en los estadísticos descriptivos que la evaluación de desempeño ayuda a mejorar debilidades laborales, habiendo un 51,5% de funcionarios que están de acuerdo con el factor de motivación extrínseca de esta actividad. Cabe destacar que el 33.8% funcionarios manifestaron sentirse muy de acuerdo, concluyendo con ello que la evaluación de desempeño que ofrece la institución a los funcionarios es adecuada para desarrollar mejor sus actividades y perfeccionamiento profesional.

**Tabla 15:** *Estoy conciente de los criterios que califican la evaluación del desempeño en mi lugar de trabajo\_ME03*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1,0	1,0	1,0
Válidos	En Desacuerdo	14	11,2	12,2
	De acuerdo	75	60,6	72,8
Totalmente de acuerdo	34	27,2	27,2	100,0
Total	124	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede en la tabla 15 los resultados indican que los funcionarios conocen los criterios que califican la evaluación del desempeño en lugar de trabajo, habiendo un porcentaje de 60,6%, manifestaron conocer los criterios de el factor de motivación extrínseca de esta actividad, luego el 27,2% manifestaron estar muy de acuerdo. Por

tanto, el HGM está llevando a cabo los criterios de evaluación de desempeño de forma coordinada para motivar sus funcionarios y desarrollo institucional.

**Tabla 16:** *Considero que la capacitación que me brinda el hospital es la adecuada para mi desempeño laboral\_ME04*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	4,5	4,5	4,5
Válidos En Desacuerdo	28	22,7	22,7	27,2
De acuerdo	58	46,9	46,9	74,2
Totalmente de acuerdo	32	25,8	25,8	100,0
Total	124	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en los estadísticos descriptivos de tabla 16, que la capacitación que el hospital brinda para el desempeño laboral ayuda sus funcionarios a elevar el desempeño de sus actividades de forma apropiada, habiendo un porcentaje de 46,9%, funcionarios que declararon estar de acuerdo con eso, luego el 25,8% funcionarios declararon sentirse muy de acuerdo. Sin embargo, hay un 22,7% de los funcionarios que manifestaron estar en desacuerdo con la capacitación que el HGM brinda.

**Tabla 17:** *Los responsables del hospital se coordinan adecuadamente para alcanzar resultados con éxitos\_ME07*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	8	6,7	6,7	6,7
Válidos En Desacuerdo	42	33,6	33,6	40,3
De acuerdo	50	40,4	40,4	80,7
Totalmente de acuerdo	24	19,3	19,3	100,0
Total	124	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar en los estadísticos descriptivos de tabla 17 que, del total de las encuestas válidas de la muestra el 40,4% declararon estar de acuerdo y 19,3% totalmente de acuerdo con la forma como el HGM coordina para alcanzar resultados de la institución. El 33,6 de funcionarios declararon sentirse en desacuerdo con este factor, para ellos no hay buena coordinación entre funcionarios y la institución para el desarrollo del HGM. Por lo que, la institución deberá envolver todos los funcionarios en la toma de decisiones para obtener acciones mutuas que lleven al éxito de la institución.

**Tabla 18:** *Durante las reuniones, los temas más difíciles se ponen sobre la mesa para resolverse\_ME09*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1,0	1,0	1,0
Válidos De acuerdo	45	36,4	36,4	37,4
Totalmente de acuerdo	78	62,6	62,6	100,0
Total	124	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en los estadísticos descriptivos de la tabla 18 los resultados indican que, en la mayoría de los funcionarios, declararon sentirse muy de acuerdo con los temas se ponen sobre la mesa para resolverse durante las reuniones, habiendo un porcentaje de 62,6% de funcionarios que están totalmente de acuerdo. Es decir, que los funcionarios están dispuestos ayudar y contribuir en ideas y acciones para mejorar el trabajo que la institución realiza de forma conjunta.

**Tabla 19:** *Mi responsable me felicita cuando realizo correctamente mi trabajo\_ME10*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	15	12,0	12,0	12,0
Válidos En Desacuerdo	38	30,3	30,3	42,3
De acuerdo	61	49,3	49,3	91,7
Totalmente de acuerdo	10	8,3	8,3	100,0
Total	124	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en los estadísticos descriptivos de la tabla 19 los resultados indican que el 49,3% de funcionarios, están de acuerdo, es decir que los responsables de sectores retroalimentan de forma correcta y coordinada para mejora del servicio público. Por otro lado, hay un 30,3% de los funcionarios manifestaron sentirse en desacuerdo.

**Tabla 20:** *La dirección del hospital está comprometida en programas para motivar a sus funcionarios\_ME11*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	28	22,2	22,2	22,2
	En Desacuerdo	52	41,7	41,7	63,9
	De acuerdo	34	27,3	27,3	91,2
	Totalmente de acuerdo	11	8,8	8,8	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en los estadísticos descriptivos de la tabla 20 los resultados se concentran en los funcionarios que declararon estar en desacuerdo con la forma como la dirección del HGM maneja los programas para motivar sus funcionarios, habiendo 41,7% de las encuestas válidas del total de la muestra, le sigue el 22,2% que declararon sentirse totalmente en desacuerdo. Hay que destacar que existe un 27,3% de funcionarios que declararon sentirse de acuerdo. De este modo, sumado a ello, la dirección del HGM necesita mejorar la forma de articular los programas de motivación envolviendo a todos funcionarios.

**Tabla 21:** *Existe una buena colaboración entre los funcionarios de este hospital\_ME12*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	17	13,4	13,4	13,4
	En Desacuerdo	40	32,1	32,1	45,5
	De acuerdo	51	41,4	41,4	87,0
	Totalmente de acuerdo	16	13,0	13,0	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en los estadísticos descriptivos de la tabla 21 que los resultados indican que en su mayoría que los funcionarios manifestaron estar de acuerdo, habiendo un porcentaje 41,4% de funcionarios que están de acuerdo con buena colaboración existente entre funcionarios del hospital, 13,0% están totalmente de acuerdo. Sin embargo, hay un porcentaje de 32,1% que manifestó que no existe buena colaboración entre los funcionarios del HGM.

**Tabla 22:** Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas\_ME13

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	10	7,9	7,9	7,9
Válidos En Desacuerdo	32	25,6	25,6	33,5
De acuerdo	69	56,0	56,0	89,4
Totalmente de acuerdo	13	10,6	10,6	100,0
Total	124	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Los resultados indican que el 56,0% de encuestas válidas del total de la muestra declararon estar de acuerdo de los beneficios recibidos del empleo y un 10,6% está totalmente de acuerdo. Cabe destacar que existe un 25,6% que declararon que los beneficios económicos recibidos no satisfacen las necesidades básicas.

**Tabla 23:** Hay igualdad de oportunidad en procesos de promoción y progresión de los funcionarios\_ME15

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	9	6,9	6,9	6,9
Válidos En Desacuerdo	27	21,6	21,6	28,5
De acuerdo	68	54,8	54,8	83,3
Totalmente de acuerdo	21	16,7	16,7	100,0
Total	124	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en los estadísticos descriptivos de la tabla 23 los resultados muestran que el 54,8% de funcionarios del total de encuestas válidas manifestaron estar de acuerdo con los procesos de promoción brindados por el HGM y un 16,7% está totalmente de acuerdo. No obstante, hay un 21,6% que manifestó estar en desacuerdo.

**Tabla 24:** Mi trabajo es una fuente que me genera estrés\_ME19

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	11	8,8	8,8	8,8
Válidos De acuerdo	34	27,3	27,3	36,1
En desacuerdo	44	35,8	35,8	71,9
Totalmente en desacuerdo	35	28,1	28,1	100,0
Total	124	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar en los estadísticos descriptivos de la tabla 24 los resultados muestran que más de 60,0% de funcionarios del total de encuestas válidas declararon estar en desacuerdo con que el trabajo que ejecutan les genera estrés en su vida. Aún así, hay un 36,1% que declaró que el trabajo sí les genera estrés.

**Tabla 25:** Como funcionario del hospital respeto la vida, la dignidad y los derechos de ciudadanos en todo su ciclo vital, sin discriminación de cualquier naturaleza\_D02

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	7	5,9	5,9	5,9
Válidos En Desacuerdo	39	31,5	31,5	37,4
De acuerdo	63	50,4	50,4	87,8
Totalmente de acuerdo	15	12,2	12,2	100,0
Total	124	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en los estadísticos descriptivos de la tabla 25 los resultados indican que un 50,4% del total de las encuestas válidas, declaró estar de acuerdo, es decir, los funcionarios del HGM ejecutan sus actividades con respeto y dignidad por los derechos de los usuarios. Cabe destacar que hay un 31.5% que declaró estar en desacuerdo.

**Tabla 26:** Ejecuto las actividades con justicia, competencia, responsabilidad y honestidad\_D03

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	2,9	2,9	2,9
Válidos En Desacuerdo	29	23,5	23,5	26,3
De acuerdo	60	48,5	48,5	74,8
Totalmente de acuerdo	31	25,2	25,2	100,0
Total	124	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en los estadísticos descriptivos de la tabla 26 que, los funcionarios del HGM ejecutan sus actividades con alto sentido de responsabilidad y honestidad, habiendo un 48,5% que manifestó estar de acuerdo, le sigue un 25,2% que manifestó estar totalmente de acuerdo. Sin embargo, hay un 23,5% que están en desacuerdo, para estos desempeñan sus actividades sin respetar adecuadamente los principios de la administración pública.

**Tabla 27: Participo de los éxitos y fracasos en mi lugar de trabajo\_MI01**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En Desacuerdo	3	2,1	2,1
	De acuerdo	41	33,1	35,2
	Totalmente de acuerdo	80	64,8	100,0
	Total	124	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar en los estadísticos descriptivos de la tabla 27 de acuerdo con los resultados, casi todos funcionarios del total de la muestra participan de todas las actividades comunes del éxito y fracaso para el desarrollo institucional, habiendo un porcentaje de 64,8% declaró estar totalmente de acuerdo, luego un 33,1% declaró estar de acuerdo. Por lo tanto, el HGM lleva a cabo acciones mutuas envolviendo y valorándolas opiniones de todos funcionarios para el suceso de la institución.

**Tabla 28: No siento que el trabajo que hago es apreciado\_MI02**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	52	41,5	41,5
	De acuerdo	57	46,3	87,8
	En desacuerdo	13	10,8	98,6
	Totalmente en desacuerdo	2	1,4	100,0
	Total	124	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en los estadísticos descriptivos de la 28 los resultados indican que la mayoría del total de las encuestas válidas declaró estar en acuerdo que el trabajo que hacen no es apreciado, habiendo un porcentaje de 46,3% que está en acuerdo, también hay un 41,5% que manifestó estar totalmente de acuerdo.

**Tabla 29: En general, permanezco en este hospital por tener el compromiso con el servicio público\_MI03**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	5	4,3	4,3
	En Desacuerdo	53	42,9	47,2
	De acuerdo	48	38,5	85,7
	Totalmente de acuerdo	18	14,3	100,0
	Total	124	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar en los estadísticos descriptivos de la tabla 29 los resultados indican que hay un 42,9% del total de encuestas válidas manifestó estar en desacuerdo, sumado a ello, no es solamente el compromiso del servicio público que permite la permanencia de los funcionarios en el HGM. Sin embargo, hay un 38,5% de los funcionarios que manifestaron estar de acuerdo con el compromiso del servicio público es el motivo que les hacen permanecer en la institución lo que se suma a un 14,3% que está totalmente de acuerdo, llegando así a un 52,8% que manifiesta compromiso con el servicio público.

**Tabla 30:** *Me siento seguro y estable en mi empleo\_M104*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	5	4,3	4,3	4,3
	En Desacuerdo	27	22,0	22,0	26,2
	De acuerdo	62	49,9	49,9	76,1
	Totalmente de acuerdo	30	23,9	23,9	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en los estadísticos descriptivos de la tabla 31 los resultados muestran que la mayoría de los funcionarios se siente seguro y estable en el empleo que la institución ofrece, habiendo un 49,9% del total de encuestas válidas que declaró estar de acuerdo y 23,9% totalmente de acuerdo

### **Objetivo específico 2: Identificar los factores que influyen en la motivación laboral de los funcionarios del Hospital General de Machava)**

**Tabla 31:** *Considero que la capacitación que me brinda el hospital es adecuada para mi desempeño laboral, según género*

Tabla de contingencia Género \* Considero que la capacitación que me brinda el hospital es la adecuada para mi desempeño laboral\_ME04

% dentro de Género

		Considero que la capacitación que me brinda el hospital es la adecuada para mi desempeño laboral_ME04				Total
		Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Género	Masculino	6,7%	22,2%	48,9%	22,2%	100,0%
	Femenino	3,8%	23,8%	45,0%	27,5%	100,0%
Total		4,8%	23,2%	46,4%	25,6%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

En términos de género, el género femenino valora un poco más las capacitaciones que el género masculino, llegando así un 72,5%.



**Tabla 32:** La evaluación del desempeño ayuda a mejorar mis debilidades laborales, según tipo de funcionario/a

		La evaluación del desempeño ayuda a mejorar mis debilidades laborales_ME02				Total
		Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Tipo de funcionario/a	Médico de clínica general		6,30%	68,80%	25,00%	100,00%
	Personal técnico de salud	5,20%	9,10%	44,20%	41,60%	100,00%
	Personal administrativo	12,50%	9,40%	59,40%	18,80%	100,00%
Total		6,40%	8,80%	51,20%	33,60%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

En términos de tipos de funcionarios, los médicos y el personal técnico valoran la evaluación de desempeño más que el personal administrativo.

**Tabla 33:** Estoy consciente de los criterios que califican la evaluación de desempeño en mi lugar de trabajo, según tipo de funcionario/a

		Estoy consciente de los criterios que califican la evaluación del desempeño en mi lugar de trabajo_ME03				Total
		Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Tipo de funcionario/a	Médico de clínica general		13,30%	46,70%	40,00%	100,00 %
	Personal técnico de salud		11,80%	60,50%	27,60%	100,00 %
	Personal administrativo	3,10%	9,40%	68,80%	18,80%	100,00 %
Total		0,80%	11,40%	61,00%	26,80%	100,00 %

Fuente: Elaboración propia

En términos de tipos de funcionarios, el personal técnico y el administrativo están más conscientes que los médicos de los criterios con los que se evalúa su desempeño.

**Tabla 34:** Los criterios de la evaluación del desempeño se comunican a todos los niveles, según tipo de funcionario/a

		Los criterios de evaluación del desempeño se comunican a todos los niveles_ME06				Total
		Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Tipo de funcionario/a	Médico de clínica general		25,00%	62,50%	12,50%	100,00%
	Personal técnico de salud	9,20%	14,50%	48,70%	27,60%	100,00%
	Personal administrativo	3,20%		64,50%	32,30%	100,00%
Total		6,50%	12,20%	54,50%	26,80%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

En términos de tipos de funcionarios, el personal administrativo considera que los criterios de evaluación de desempeño se comunican bien, en mayor medida que el los médicos y el personal técnico.

**Tabla 35:** Durante las reuniones, los temas más difíciles se ponen sobre la mesa para resolverse, según tipo de funcionario

		Durante las reuniones, los temas más difíciles se ponen sobre la mesa para resolverse_ME09			Total
		Totalmente en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Tipo de funcionario/a	Médico de clínica general	6,30%	37,50%	56,30%	100,00%
	Personal técnico de salud		39,50%	60,50%	100,00%
	Personal administrativo		28,10%	71,90%	100,00%
Total		0,80%	36,30%	62,90%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

En términos de tipos de funcionarios, el personal técnico y administrativo consideran que se abordan los temas difíciles, en mayor medida que el personal médico.

**Tabla 36:** *La dirección del hospital está comprometida en programas para motivar sus funcionarios, según tipo de funcionario/a*

		La dirección del hospital está comprometida en programas para motivar sus funcionarios_ME11				Total
		Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Tipo de funcionario/a	Médico de clínica general	6,30%	62,50%	25,00%	6,30%	100,00%
	Personal técnico de salud	27,60%	35,50%	27,60%	9,20%	100,00%
	Personal administrativo	15,60%	46,90%	28,10%	9,40%	100,00%
Total		21,80%	41,90%	27,40%	8,90%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

En términos de tipo de funcionarios, no hay gran diferencia entre médicos, personal técnico y administrativo en que la dirección del hospital no está comprometida para mejorar la motivación.

**Tabla 37:** *Participo como integrante de la sociedad, de acciones que buscan satisfacer necesidades de salud de los ciudadanos, según tipo de funcionario/a*

		Participo como integrante de la sociedad, de acciones que buscan satisfacer necesidades de salud de los ciudadanos_D01				Total
		Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Tipo de funcionario/a	Médico de clínica general		6,70%	80,00%	13,30%	100,00%
	Personal técnico de salud	5,30%	21,10%	46,10%	27,60%	100,00%
	Personal administrativo	28,10%	9,40%	43,80%	18,80%	100,00%
Total		10,60%	16,30%	49,60%	23,60%	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

En términos de tipos de funcionarios, los médicos, más que el personal técnico y administrativo se sienten contribuyendo a la sociedad.

**Tabla 38:** Como funcionario del hospital respeto la vida, la dignidad y los derechos de ciudadanos en todo su ciclo vital, sin discriminación de cualquier naturaleza, según tipo de funcionario/a

		Como funcionario del hospital respeto la vida, la dignidad y los derechos de ciudadanos en todo su ciclo vital, sin discriminación de cualquier naturaleza_D02				Total
		Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Tipo de funcionario/a	Médico de clínica general		43,80%	31,30%	25,00%	100,00%
	Personal técnico de salud	5,20%	35,10%	48,10%	11,70%	100,00%
	Personal administrativo	12,50%	15,60%	62,50%	9,40%	100,00%
Total		6,40%	31,20%	49,60%	12,80%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

En términos de tipos de funcionarios, el personal administrativo, más que los médicos y personal técnico consideran respetar la vida, dignidad y derechos de los ciudadanos.

**Tabla 39:** Ejecuto la profesión con autonomía, respetando los instrumentos legales de la salud, según tipo de funcionario/a

		Ejecuto la profesión con autonomía, respetando los instrumentos legales de la salud_D04				Total
		Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Tipo de funcionario/a	Médico de clínica general			62,50%	37,50%	100,00%
	Personal técnico de salud	5,20%	5,20%	32,50%	57,10%	100,00%
	Personal administrativo		15,60%	43,80%	40,60%	100,00%
Total		3,20%	7,20%	39,20%	50,40%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

En términos de tipos de funcionarios, los médicos, más que el personal técnico y administrativo se sienten autónomos.

**Tabla 40:** En general, permanezco en este hospital por tener el compromiso con el servicio público, según tipo de funcionario

		En general, permanezco en este hospital por tener el compromiso con el servicio publico_MI03				Total
		Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Tipo de funcionario/a	Médico de clínica general		56,30%	31,30%	12,50%	100,00%
	Personal técnico de salud	6,60%	42,10%	39,50%	11,80%	100,00%
	Personal administrativo		40,60%	40,60%	18,80%	100,00%
Total		4,00%	43,50%	38,70%	13,70%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

En términos de tipos de funcionarios, el personal administrativo manifiesta más compromiso con el servicio público, el personal técnico y los médicos.

**Tabla 41:** Me siento seguro y estable en mi empleo, según tipo de funcionario.

		Me siento seguro y estable en mi empleo_MI04				Total
		Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Tipo de funcionario/a	Médico de clínica general		31,30%	56,30%	12,50%	100,00%
	Personal técnico de salud	6,70%	21,30%	46,70%	25,30%	100,00%
	Personal administrativo		18,80%	56,30%	25,00%	100,00%
Total		4,10%	22,00%	50,40%	23,60%	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

En términos de tipos de funcionarios, el personal administrativo, más que el personal técnico y médicos se siente seguro y estable en el empleo.

**Tabla 42:** Durante las reuniones, los temas más difíciles se ponen sobre la mesa para resolverse, según antigüedad

Tabla de contingencia Antigüedad \* Durante las reuniones, los temas más difíciles se ponen sobre la mesa para resolverse\_ME09

% dentro de Antigüedad

		Durante las reuniones, los temas más difíciles se ponen sobre la mesa para resolverse_ME09			Total
		Totalmente en desacuerdo	en De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Antigüedad	Menos de 1 año		41,7%	58,3%	100,0%
	Desde 2 años hasta 6 años	2,4%	41,5%	56,1%	100,0%
	Desde 7 años hasta 11 años		34,2%	65,8%	100,0%
	Desde 12 años hasta 16 años		42,1%	57,9%	100,0%
	Desde 17 años hasta 21 años		25,0%	75,0%	100,0%
	Desde 22 años hasta 26 años			100,0%	100,0%
	Desde 27 años hasta 31 años			100,0%	100,0%
	Desde 32 años hasta 36 años			100,0%	100,0%
	Desde 37 años hasta la fecha		50,0%	50,0%	100,0%
Total		0,8%	36,3%	62,9%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

En términos de antigüedad, los funcionarios con 22 a 36 años de servicio, más que los demás contribuyen en los temas más difíciles.

### Objetivo específico 1: determinar el nivel de motivación laboral de los funcionarios del Hospital General de Machava

#### Creación de Índices de Desempeño laboral, y Motivación Laboral Interna y Externa

A partir de las 27 variables de Desempeño y Motivación Laboral se crearon tres índices sintéticos, con la finalidad de poder tener una visión general de la población en estudio. Estos índices corresponden al promedio de los puntajes de todas las variables que los componen (realizando primero una sumatoria, y luego una división según corresponda). Esta operación genera como resultado números continuos, los cuales fueron agrupados en cuatro tramos: Bajo, Medio Bajo, Medio Alto, y Alto. El detalle de estas agrupaciones (o recodificaciones) se pormenoriza en Anexos 3.

A continuación, se detallan las variables que componen cada índice:

Nomb re	Etiqueta de variable	Índice
ME0 1	Los programas de capacitación de los funcionarios permiten profundizar mis habilidades_ME01	<b>INDICE DE MOTIVACIÓN</b>

<b>Nombre</b>	<b>Etiqueta de variable</b>	<b>Índice</b>
ME02	La evaluación del desempeño ayuda a mejorar mis debilidades laborales_ME02	<b>LABORAL EXTERNA</b>
ME03	Estoy consciente de los criterios que califican la evaluación del desempeño en mi lugar de trabajo_ME03	
ME04	Considero que la capacitación que me brinda el hospital es la adecuada para mi desempeño laboral_ME04	
ME05	Mi responsable inmediato me ayuda mejorar mis actividades_ME05	
ME06	Los criterios de evaluación del desempeño se comunican a todos los niveles_ME06	
ME07	Los responsables del hospital se coordinan adecuadamente para alcanzar resultados con éxitos_ME07	
ME08	El sistema de seguridad en mi lugar de trabajo es eficaz_ME08	
ME09	Durante las reuniones, los temas más difíciles se ponen sobre la mesa para resolverse_ME09	
ME10	Mi responsable me felicita cuando realizo correctamente mi trabajo_ME10	
ME11	La dirección del hospital está comprometida en programas para motivar sus funcionarios_ME11	
ME12	Existe una buena colaboración entre los funcionarios de este hospital_ME12	
ME13	Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas_ME13	
ME14	Me informan con suficiente antelación de los cambios de turno_ME14	
ME15	Hay igualdad de oportunidad en procesos de promoción y progresión de los funcionarios_ME15	
ME16	Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas_ME16	
ME17	Recibo un trato justo en mi trabajo_ME17	
ME18	Considero eficiente el plan de salud que me brinda el hospital para mí y mi familia_ME18	

<b>Nomb re</b>	<b>Etiqueta de variable</b>	<b>Índice</b>
ME19	Mi trabajo es una fuente que me genera estrés_ME19	
D01	Participo como integrante de la sociedad, de acciones que buscan satisfacer necesidades de salud de los ciudadanos_D01	<b>INDICE DE DESEMPEÑO LABORAL</b>
D02	Como funcionario del hospital respeto la vida, la dignidad y los derechos de ciudadanos en todo su ciclo vital, sin discriminación de cualquier naturaleza_D02	
D03	Ejecuto las actividades con justicia, competencia, responsabilidad y honestidad_D03	
D04	Ejecuto la profesión con autonomía, respetando los instrumentos legales de la salud_D04	
MI01	Participo de los éxitos y fracasos en mi lugar de trabajo_MI01	<b>INDICE DE MOTIVACIÓN LABORAL EXTERNA</b>
MI02	No siento que el trabajo que hago es apreciado_MI02	
MI03	En general, permanezco en este hospital por tener el compromiso con el servicio publico_MI03	
MI04	Me siento seguro y estable en mi empleo_MI04	

**Tabla 43:** *Índice de desempeño laboral en tramos, según género*

		Índice de Desempeño Laboral (tramos)				Total
		Bajo	Medio bajo	Medio Alto	Alto	
Género	Masculino	29,5%	11,4%	27,3%	31,8%	100,0%
	Femenino	13,8%	30,0%	40,0%	16,3%	100,0%
Total		19,4%	23,4%	35,5%	21,8%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

En términos de género, el género masculino alcanza un poco más alto el índice de desempeño laboral que el género femenino, llegando así a un 59,1% entre medio alto y alto.



**Tabla 44:** Índice de motivación laboral interna en tramos, según género

**Tabla de contingencia Género \* Índice de Motivación Laboral Interna (tramos)**

% dentro de Género		Índice de Motivación Laboral Interna (tramos)				Total
		Bajo	Medio bajo	Medio Alto	Alto	
Género	Masculino	9,1%	29,5%	36,4%	25,0%	100,0%
	Femenino	13,6%	24,7%	23,5%	38,3%	100,0%
Total		12,0%	26,4%	28,0%	33,6%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

En términos de género, el género femenino obtiene un poco más alto el índice de motivación laboral interna que el género masculino, alcanzando así a un 61,8% el femenino versus un 61,4% el masculino entre medio alto y alto.

**Tabla 45:** Índice de motivación laboral externa en tramos, según género

**Tabla de contingencia Género \* Índice de Motivación Laboral Externa (tramos)**

% dentro de Género		Índice de Motivación Laboral Externa (tramos)				Total
		Bajo	Medio bajo	Medio Alto	Alto	
Género	Masculino	36,4%	31,8%	22,7%	9,1%	100,0%
	Femenino	44,4%	23,5%	17,3%	14,8%	100,0%
Total		41,6%	26,4%	19,2%	12,8%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

En términos de género, el género masculino logra el índice de motivación laboral externa más bajo que el género femenino, alcanzando así a un 68,2% entre medio bajo y bajo.

**Tabla 46: Índice de desempeño laboral en tramos, según tipo de funcionario/a**

Tabla de contingencia Tipo de funcionario/a * Índice de Desempeño Laboral (tramos)						
% dentro de Tipo de funcionario/a		Índice de Desempeño Laboral (tramos)				Total
		Bajo	Medio bajo	Medio Alto	Alto	
Tipo de funcionario/a	Médico de clínica general	6,3%	37,5%	25,0%	31,3%	100,0%
	Personal técnico de salud	18,4%	21,1%	36,8%	23,7%	100,0%
	Personal administrativo	28,1%	18,8%	37,5%	15,6%	100,0%
Total		19,4%	22,6%	35,5%	22,6%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

En términos de tipos de funcionarios, en el personal técnico, más que los médicos y personal administrativo se obtiene el índice de desempeño laboral con nivel alto, llegando así a un 60,5% entre medio alto y alto.

**Tabla 47: Índice de motivación laboral interna en tramos, según tipo de funcionario/a**

Tabla de contingencia Tipo de funcionario/a * Índice de Motivación Laboral Interna (tramos)						
% dentro de Tipo de funcionario/a		Índice de Motivación Laboral Interna (tramos)				Total
		Bajo	Medio bajo	Medio Alto	Alto	
Tipo de funcionario/a	Médico de clínica general	13,3%	26,7%	46,7%	13,3%	100,0%
	Personal técnico de salud	14,3%	23,4%	27,3%	35,1%	100,0%
	Personal administrativo	3,1%	37,5%	18,8%	40,6%	100,0%
Total		11,3%	27,4%	27,4%	33,9%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

En términos de tipos de funcionarios, en el personal técnico, más que los médicos y personal administrativo se logra el índice de motivación laboral interna con nivel alto, alcanzando así a un 62,4%.

**Tabla 48:** Índice de motivación laboral externa en tramos, según tipo de funcionario/a

Tabla de contingencia Tipo de funcionario/a * Índice de Motivación Laboral Externa (tramos)						
% dentro de Tipo de funcionario/a		Índice de Motivación Laboral Externa (tramos)				Total
		Bajo	Medio bajo	Medio Alto	Alto	
Tipo de funcionario/a	Médico de clínica general	56,3%	6,3%	31,3%	6,3%	100,0%
	Personal técnico de salud	39,5%	27,6%	18,4%	14,5%	100,0%
	Personal administrativo	40,6%	31,3%	15,6%	12,5%	100,0%
Total		41,9%	25,8%	19,4%	12,9%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

En términos de tipos de funcionarios, en el personal administrativo, más que los médicos y personal técnico se presenta el índice de motivación laboral externa con nivel bajo, alcanzando así a un 71,9%.

Análisis de otros estadísticos descriptivos: dispersión estándar y media.

**Tabla 49:** Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Índice de Desempeño Laboral	124	1,50	4,00	2,9782	,58660
Índice de Motivación Laboral Interna	124	2,00	3,25	2,7274	,29476
Índice de Motivación Laboral Externa	124	2,111	3,778	2,86266	,381437
N válido (por lista)	124				

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados de los estadísticos descriptivos, se observa un nivel máximo en el índice de desempeño laboral, llegando así a un 4,00, con una media de 2,9 y una desviación estándar de 0,58660.

**Tabla 50:** Índice de desempeño laboral en tramos, según tipo de funcionario/a

			Índice de Desempeño Laboral (tramos)				Total
			Bajo	Medio bajo	Medio Alto	Alto	
Tipo de funcionario	Médico de clínica general	Recuento	1	6	4	5	16
		% dentro de Tipo de funcionario/a	6,3%	37,5%	25,0%	31,3%	100,0%
	Personal técnico de salud	Recuento	14	16	28	18	76
		% dentro de Tipo de funcionario/a	18,4%	21,1%	36,8%	23,7%	100,0%
	Personal administrativo	Recuento	9	6	12	5	32
		% dentro de Tipo de funcionario/a	28,1%	18,8%	37,5%	15,6%	100,0%
Total		Recuento	24	28	44	28	124
		% dentro de Tipo de funcionario/a	19,4%	22,6%	35,5%	22,6%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

De la tabla cruzada por el tipo de funcionario, el índice de desempeño laboral se alcanza un poco más alto en el personal técnico, que los médicos y personal administrativo, llegando así a un 60,5% con un total de 46 funcionarios.

**Tabla 51:** Índice de motivación laboral interna en tramos, según tipo de funcionario/a

			Índice de Motivación Laboral Interna (tramos)				Total
			Bajo	Medio bajo	Medio Alto	Alto	
Tipo de funcionario /a	Médico de clínica general	Recuento	2	4	7	2	15
		% dentro de Tipo de funcionario/a	13,3%	26,7%	46,7%	13,3%	100,0%
	Personal técnico de salud	Recuento	11	18	21	27	77
		% dentro de Tipo de funcionario/a	14,3%	23,4%	27,3%	35,1%	100,0%
	Personal administrativo	Recuento	1	12	6	13	32
		% dentro de Tipo de funcionario/a	3,1%	37,5%	18,8%	40,6%	100,0%
Total		Recuento	14	34	34	42	124
		% dentro de Tipo de funcionario/a	11,3%	27,4%	27,4%	33,9%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

De la tabla cruzada por el tipo de funcionario, el índice de motivación laboral interna se alcanza un poco más alto en el personal técnico, que los médicos y personal administrativo, alcanzando así a un 62,4% con un total de 48 funcionarios.

**Tabla 52:** *Índice de motivación laboral externa en tramos según tipo de funcionario/a*

		Índice de Motivación Laboral Externa (tramos)					Total
		Bajo	Medio bajo	Medio Alto	Alto		
Tipo de funcionario/a	Médico de clínica general	Recuento % dentro de Tipo de funcionario/a	9 56,3%	1 6,3%	5 31,3%	1 6,3%	16 100,0%
	Personal técnico de salud	Recuento % dentro de Tipo de funcionario/a	30 39,5%	21 27,6%	14 18,4%	11 14,5%	76 100,0%
	Personal administrativo	Recuento % dentro de Tipo de funcionario/a	13 40,6%	10 31,3%	5 15,6%	4 12,5%	32 100,0%
Total		Recuento % dentro de Tipo de funcionario/a	52 41,9%	32 25,8%	24 19,4%	16 12,9%	124 100,0%

Fuente: Elaboración propia

De la tabla cruzada por el tipo de funcionario, el índice de motivación laboral externa se obtiene un nivel más bajo en el personal administrativo, que los médicos y personal técnico, alcanzando así a un 71,9% con un total de 23 funcionarios.

**Tabla 53:** *Índices de motivación media, según tipo de funcionario/a*

		Índice de Desempeño Laboral	Índice de Motivación Laboral Interna	Índice de Motivación Laboral Externa
Tipo de funcionario/a	Médico de clínica general	3,10	2,67	2,791
	Personal técnico de salud	3,01	2,72	2,863
	Personal administrativo	2,84	2,77	2,898

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla de cruce de los índices por tipo de funcionario, se observa una media superior en el índice de desempeño laboral de los médicos, llegando así a un 3,10. En los índices de motivación laboral interna y externa, el personal administrativo alcanza una media mayor que los médicos y el personal técnico, llegando así a 2,77 y 2,89 respectivamente.

## 6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo de esta investigación es analizar los factores que influyen en la motivación laboral de funcionarios públicos del Hospital General de Machava de Mozambique, de los resultados obtenidos se puede observar lo siguiente:

La motivación laboral de los funcionarios públicos se provee de una combinación entre los factores internos y factores externos de los cuales: el bienestar mezclado al clima institucional, capacitaciones, que la institución les brinde durante el ejercicio de sus actividades laborales para el alcance de resultados con éxito, y el generar políticas genuinas en sector público y llevar a cabo el desarrollo institucional.

Los factores internos son los que se relacionan de una forma directa con el trabajo y la mayor parte pertenecen al fuero interno del funcionario. Los términos establecidos por la institución solo tendrían un factor indirecto en ellos, estos factores hacen que todos los funcionarios sean diferentes unos con otros y cada uno es capaz de realizar tareas específicas.

Los factores externos o higiénicos son los incentivos que la institución ofrece. Incluyen la política y la administración de la institución, la supervisión técnica, el sueldo, las prestaciones, las condiciones de trabajo son los beneficios y las relaciones interpersonales, estos factores se asocian con los sentimientos negativos que el funcionario siente respecto a sus actividades de trabajo y se relacionan con el texto en el cual lo desempeña.

Ruiz, Gago, García, López (2013) señalan que estos procesos son adecuados que puedan ser utilizados en las instituciones para garantizar que sus funcionarios realicen el trabajo de forma correcta, pues permiten a los funcionarios públicos que ejecuten con mejor éxito sus actividades laborales y con mucha motivación.

### **-Resultados de factores de motivación laboral externa**

Respecto a los niveles de la motivación laboral externa (**ver tabla 31**), hay que destacar que cada nivel de motivación laboral posee diferentes cantidades de porcentaje. En general, los niveles de percepción de la motivación laboral externa en los funcionarios de la muestra por género están en la media (48,9% para masculino y 45,0% para femenino, en un nivel que va del 1 al 100%). Es decir, no hay resultados que indiquen niveles de motivación bajo por género.

De acuerdo a los niveles obtenidos sobre la evaluación del desempeño que ayuda mejorar las debilidades laborales (**ver tabla 32**), su evaluación por tipo de funcionario indica que los médicos poseen el nivel más alto 93,8%, le sigue el personal técnico de salud con 85,8% y luego el personal administrativo con el 78,2%. Es decir, los funcionarios se encuentran motivados laboralmente.

Respecto a los niveles obtenidos sobre la consciencia de los criterios que califican la evaluación de desempeño en el lugar de trabajo (**ver tabla 33**), demostraron que todos se sienten motivados de modo general, resaltando el personal técnico de salud con nivel

más alto con un porcentaje 88,1%, luego el personal administrativo que llega a un porcentaje de 87,6% y los médicos con 86,7%. Es decir, todos están de acuerdo con los criterios que les calificar en su desempeño laboral.

De acuerdo con los resultados obtenidos de estadísticos descriptivos sobre la comunicación de los criterios de evaluación de desempeño que brinda el hospital (**ver tabla 34**), en general casi todos funcionarios de las tres categorías manifestaron estar de acuerdo con la afirmación de que es adecuada para su desempeño laboral, habiendo un alto porcentaje del personal administrativo con 96,8%, luego el personal técnico de salud con un porcentaje de 76,3% y los médicos llega a un porcentaje de 75,0%. Por tanto, la dirección del hospital busca motivar a sus funcionarios para lograr éxitos institucionales, pues hay que brindarles cada vez mejor.

Respecto a los resultados obtenidos en el factor extrínseco sobre los temas difíciles puestos en la mesa para resolverse adentro del hospital (**ver tabla 35**), indican que los funcionarios están de acuerdo con la afirmación de que es apropiada para ejercicio de sus actividades, habiendo un 100,0% del personal técnico de salud que manifestaron estar totalmente de acuerdo, también el personal administrativo con un porcentaje 100,0% y los médicos con un porcentaje de 93,8%. En dicho factor, no hay resultados que indiquen niveles de motivación bajos.

Según los resultados sobre los programas de motivación que el hospital brinda a sus funcionarios (**ver tabla 36**), un análisis por categoría arroja que tanto en la muestra de médico, técnico de salud como personal administrativo, de los funcionarios, sus valores más altos se encuentran en nivel de desacuerdo, es decir, hay diferencias significativas. Por tanto, una mayoría sobre el 60,0%, manifestó estar en desacuerdo con esta afirmación de que no es adecuada para su motivación laboral, habiendo un 62,5% para médicos. Hay que destacar el 37,5% del personal administrativo está de acuerdo con dicho factor. Lo que quiere decir que los funcionarios del Hospital General de Machava no se sienten motivados con la manera de los programas adoptados por el hospital, se llevan a cabo en dicho factor. Por eso, el hospital deberá mejorar la manera de brindarles dichos programas de forma más adecuada para que todos se sienten más motivados.

### **-Resultados de factores de desempeño laboral**

Respecto a los resultados obtenidos sobre la participación como integrante de la sociedad de acciones que buscan satisfacer las necesidades de salud de los ciudadanos (**ver tabla 37**), no hay resultados que indiquen niveles de motivación bajos. Es decir que, los funcionarios están de acuerdo con la afirmación, habiendo un 93,3% de los médicos, luego el personal técnico de salud con 73,7% y el personal administrativo con 62,6%, lo que quiere decir que los funcionarios ejecutan las actividades de forma libre con el fin de salvar vidas humanas.

Respecto a la percepción sobre el respeto, la dignidad y los derechos de los ciudadanos sobre todo su ciclo vital sin discriminación (**ver tabla 38**), se observa que los funcionarios desempeñan sus actividades respetando los derechos de los ciudadanos, habiendo un 71,9% del personal administrativo, le sigue el personal técnico de salud con 59,8%, y un 56,3% para médicos (los menos motivados).

De acuerdo con los resultados obtenidos sobre ejecución de la profesión con autonomía, respetando los instrumentos legales de salud (**ver tabla 39**), hay que destacar que la mayoría desempeña las actividades de forma libre e independiente para el éxito institucional. Es decir que, es adecuada para desempeño de sus actividades, habiendo un 100,0% de médicos, luego el personal técnico de salud con un 89,6% y el personal administrativo con 84,4%.

#### **-Resultados de factores de motivación laboral interna**

Respecto a los resultados obtenidos sobre la permanencia en el hospital por tener el compromiso con el servicio público (**ver tabla 40**), sus valores más altos se encuentran en nivel de acuerdo, habiendo un 59,4% del personal administrativo, le sigue el personal técnico de salud con un 51,3% y el personal médico con un 43,8%. Cabe señalar que hay un 60,0% de los funcionarios que está más comprometido con el servicio público. Es decir, este factor es adecuado para la mayoría de funcionarios permanecer en el servicio público.

De acuerdo con los resultados obtenidos sobre factor denominado me siento seguro y estable en mi empleo (**ver tabla 41**), se observa que la mayoría de funcionarios manifestó estar de acuerdo con esta afirmación, habiendo un 81,3% del personal administrativo, luego el personal técnico de salud con 72,0% y un 68,8% para los médicos. Por lo que se puede ver que el sector público constituye un empleo seguro y estable para los funcionarios.

Respecto a los resultados obtenidos por antigüedad sobre los temas difíciles puestos en la mesa para resolverse (**ver tabla 42**), hay que destacar que una gran mayoría de los funcionarios manifestó estar de acuerdo con la afirmación de que es apropiada para ejercicio de sus actividades, habiendo un 100,0% de los funcionarios con 22 hasta 36 años de servicios están totalmente de acuerdo. Lo que quiere decir que los funcionarios del hospital general de Machava realizan las actividades motivados para obtener resultados exitosos institucionales y garantizando el tiempo de servicio.

#### **-Resultados de los niveles en tramos (género y categoría laboral)**

Respecto a los resultados obtenidos sobre el índice de desempeño laboral por género (**ver tabla 43**), en ambos géneros, el género masculino alcanza un poco más alto el índice de desempeño laboral que el género femenino, llegando así a un 59,1

De acuerdo con los resultados obtenidos sobre el índice de motivación laboral interna (**ver tabla 44**), los funcionarios del género femenino alcanzan un índice más alto que el género masculino, llegando a alcanzar un 61,8%.

Según los resultados obtenidos sobre el índice de motivación laboral externa (**ver tabla 45**), hay resultados que indican niveles de motivación bajos. Es decir, los funcionarios obtienen un nivel de motivación muy bajo en dicho factor, habiendo un 68,2% del género masculino.



Respecto a la percepción del índice sobre el desempeño laboral por categoría (**ver tabla 46**), en el personal técnico, más que los médicos y personal administrativo se obtiene el índice de desempeño laboral con nivel alto, llegando así a un 60,5%.

De acuerdo con los resultados obtenidos sobre el índice de motivación laboral interna (**ver tabla 47**), en personal administrativo se logra el índice de motivación laboral interna con nivel alto con relación a médicos y personal técnico de salud, alcanzando así a un 62,4%.

Respecto a los resultados obtenidos a partir del índice de motivación laboral externa (**ver tabla 48**), por tipo de funcionarios se verifica que, en el personal administrativo, más que los médicos y personal técnico se presenta el índice de motivación laboral externa con nivel bajo, alcanzando así a un 71,9%.

#### **-Resultados de estadísticos descriptivos, dispersión estándar y media.**

Se puede observar en los promedios de los índices (**ver tabla 49**) la escala de medición de cada ítem es de 1 a 4, significando 4 "máximo"; cada escala de índice posee diferentes cantidades de ítems. En general, los niveles de percepción de los índices en los funcionarios de la muestra están en la media (2, en una escala que va de 1 a 4), se observa un nivel máximo en el índice de desempeño laboral, llegando así a un 4,00, con una media de 2,9 y una desviación estándar de 0,58660.

Como se puede apreciar de los resultados obtenidos (**ver tabla 50**), un análisis por categoría arroja que, de la tabla cruzada por el tipo de funcionario, el índice de desempeño laboral se alcanza un poco más alto en el personal técnico, que los médicos y personal administrativo, llegando así a un 60,5% con un total de 46 funcionarios.

Respecto a los resultados del índice la motivación laboral interna (**ver tabla 51**), se observa que el índice de motivación laboral interna se alcanza un poco más alto en el personal técnico, que los médicos y personal administrativo, alcanzando así a un 62,4% con un total de 48 funcionarios. Es decir, no hay resultados que indiquen niveles de motivación bajos.

De acuerdo con los resultados del índice de la motivación laboral externa (**ver tabla 52**), los resultados muestran niveles bajos en todas categorías, es decir, el índice de motivación laboral externa se obtiene un nivel más bajo en el personal administrativo, que los médicos y personal técnico, alcanzando así a un 71,9% con un total de 23 funcionarios.

Respecto a los promedios del indicador por categoría (**ver tabla 53**), se observa que los niveles de percepción del indicador por funcionarios de la muestra están en la media (2 y 3; en una escala que va de 1 a 4), se observa una media superior en el índice de desempeño laboral de los médicos, llegando así a un 3,10. En los índices de motivación laboral interna y externa, el personal administrativo alcanza una media mayor que los médicos y el personal técnico, llegando así a 2,77 y 2,89 respectivamente.

## 7. CONCLUSIONES

En este capítulo se presentan las reflexiones finales de la investigación. En primer lugar, se da respuesta a la pregunta de investigación planteada. Luego, se discute aportes de la investigación a la comprensión de Gestión Pública y dada su naturaleza, su aplicación puede apoyar a estudios preliminares de mejora que podrían ser retomados en el futuro y se discutirán las principales limitaciones metodológicas de la investigación.

La investigación partió con la pregunta: cuáles son los factores que influyen en la motivación laboral de los funcionarios públicos del Hospital General de Machava, en Mozambique, y para dar respuesta a la pregunta, se llevó a cabo por medio del análisis estadístico inferencial a través de un software estadístico SPSS, por el cual se obtuvo la información de factores que influyen en los funcionarios, de los cuales: factores motivadores (intrínsecos) y factores higiénicos (externos). Del análisis de la información recolectada, y siguiendo a los factores internos y externos respaldados por Herzberg (1959), se analizó que en el caso del Hospital General de Machava, la motivación laboral es positiva, lo que conlleva a predecir que el HGM lleva a cabo programas de motivación a sus funcionarios, permitiendo de ese modo el desarrollo institucional. Además, se verificó que los funcionarios del HGM están más influenciados con los factores externos, los cuales se relacionan a la motivación laboral de los que se puede citar: clima laboral, capacitaciones, trabajo en equipo, igualdad de oportunidad en programas de promoción, relacionamiento con los demás funcionarios.

Luego de analizar que en el Hospital General la motivación laboral fue importante para obtención de resultados positivos institucionales, es decir, se logra alcanzar un buen desempeño laboral por medio de acciones que conllevan un buen desempeño en la prestación de servicios. A partir de este contexto, la investigación presentó como hipótesis la motivación laboral de los funcionarios públicos del Hospital General de Machava está influenciada por el compromiso con el servicio público, de acuerdo con los resultados, se construyó las tablas de contingencia, por la cual se comprobó que el 59,4% de los funcionarios está influenciada por el compromiso con el servicio público, es decir, están comprometidos con el servicio público y el 40,6% de los funcionarios manifestó estar en desacuerdo. Es decir, la motivación laboral de los funcionarios está muy influenciada por factores higiénicos (externos), de los cuales capacitaciones, clima laboral, resolución de los temas difíciles en conjunto, entre otros, conllevan a los funcionarios el crecimiento profesional bien como también el suceso de la institución. La ausencia de esto podría ocasionar desmotivación y perjudicar los servicios de salud.

Según los resultados obtenidos de la presente investigación determinan que el índice de motivación laboral interna influye más en el desempeño laboral de los funcionarios públicos del Hospital General de Machava, en Mozambique. Hay que destacar que los médicos alcanzan un máximo de 4,00 y una media de 2,9 y se desvían más en 0,58660. Por otro lado, el cruce entre el promedio del indicador y el tipo de funcionario del hospital, los médicos poseen un promedio más alto con un puntaje de 3,10. Es decir, que si los funcionarios del HGM se preocupan desempeñar su trabajo como corresponde, a futuro recibirán los beneficios esperados como: merito, salario, promoción en su carrera, mejores condiciones laborales y motivación por la institución.

La motivación laboral promueve mejor ejecución de trabajo de forma positiva en los funcionarios del HGM de Mozambique, realizando las actividades laborales en sus puestos de trabajo con un buen entusiasmo, y que ellos se sienten motivados al recibir programas de capacitación o ser bien evaluados por su buen desempeño laboral, lo que genera resultados positivos institucionales.

Respecto a los niveles de percepciones obtenidos sobre búsqueda conjunta de soluciones para aquellas actividades difíciles, se muestra que los funcionarios se preocupan por mantener trabajo mutuo que permite realizar correctamente su trabajo y alcanzar resultados exitosos, ellos lo hacen con mucha motivación y ayuda a que tengan un desempeño laboral bueno en sus actividades laborales, es decir, se considera muy coordinación de actividades para éxito de la institución.

El desempeño laboral de los funcionarios del Hospital se logró hacerlo por medio de tabla de contingencia para creación de los índices aplicados a los funcionarios, el puntaje obtenido más alto fue para los funcionarios del sexo femenino, comparativamente al sexo masculino. A menudo, los datos (puntajes) obtenidos en su mayoría son favorables para la investigación y estadísticamente los resultados se encuentran dentro del patrón y su fiabilidad.

Sobre los aportes a la comprensión de la gestión pública, los hallazgos presentes en esta investigación muestran que el desempeño laboral en los funcionarios es afectado por las actividades que logren estimular y causar la motivación laboral. Sin embargo, muchos otros estudios según (Andersen et al., 2018) han declarado sobre la importancia de incentivos que fueron exitosamente implementados en algunos organismos, sino que sigue siendo una conquista, a la medida que va a generar resultados similares o más potenciales en aquellos organismos principiantes.

También, es importante destacar que insertar el estudio de la motivación laboral bajo a factores internos y externos en instituciones públicas constituye clave para el fortalecimiento de programas institucionales para correcta gestión y alcance de los objetivos, lo que quiere decir que de alguna manera puede ayudar igualmente a la implementación de futuras políticas públicas optimizadas internas.

## 8. LIMITACIONES

En este apartado se presentan algunas de las limitaciones surgidas a lo largo de esta investigación, para que sirvan de antecedentes y mejoría en futuras investigaciones, de las cuales:

- La muestra no certifica representatividad muestral del universo total de los funcionarios, sino que solamente para los tipos específicos seleccionados, que -no obstante- corresponden a la mayoría.
- La mayoría de los funcionarios no cuenta con algún correo institucional ni acceso de internet, lo que generó un retraso y desgaste de tiempo para aplicación de encuesta.
- Por la mayoría de funcionarios no contar con internet, dificultó el llenado en línea, por lo que se aplicó finalmente en modalidad papel.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Alimonda, H. (2012). Debatendo o desenvolvimento na América Latina: da CEPAL ao Partido dos Trabalhadores. In: BARTELT, Dawid Danilo [org.] (2012). Um campeão visto de perto: Uma Análise do Modelo de Desenvolvimento Brasileiro. Rio de Janeiro.
- Aranguiz, M. A. G. (2014) "Elaboración de un índice de calidad laboral para los docentes de establecimientos municipales", aplicado a la Comuna de Lampa: Para optar al título de ingeniera civil industrial, Santiago de Chile.
- A, Segurado y Agulló, E. (2002) pp.831-832, 2002. Esquivel. Antonio David González, 2002 "Motivacional Laboral" Grado de Maestro en Ciencias de la Administración con Especialidad en Finanzas" Saltillo, Coahuila.
- Batthyan Karina y Mariana, C. (2011) "Metodologías de investigación en Ciencias Sociales". Universidad de La Republica: Uruguay.
- Bedondo V., Giglio C. (2006) " Motivacion Laboral y compensaciones: una investigación de orientación teorica ". Santiago: Universidad de Chile, facultad de ciencias sociales, de <http://www.archivochile.com/tesis/05-te/05te0012>. Pdf.
- Campos, Pamela Alejandra Maldonado. (2008) " La motivación de los empleados en organizaciones con planes de desarrollo de carrera" Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, mención Administración, Santiago de Chile.
- Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (2008) en revista Reforma y Democracia, núm. 42, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Caracas, Venezuela.
- Chiavenato, I. (1999) "Administración de recursos Humanos" 5ta edición, nov Ed. Mc Graw Hill pp 321-325
- Chiavenato, I. (2007) Administración de Recursos Humanos. Octava edición, Editorial Mc Graw Hill: 15–50.
- Collado, C., P. Lucio, yR. Sampieri.(2010) " Metodología de la Investigación". Quinta edición, Editorial McGraw Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Davis K. Newstrom J." Comportamiento Humano en el Trabajo", undécima edición, Editorial Mc Graw Hill, 2003.
- Estrada, Carlota Peña (2015) "La Motivación Laboral como herramienta de gestión en la Organizaciones Empresariales" Madrid.
- Fayol, W.(1992). El poder de la Energización: cómo mejorar la calidad, la productividad y la satisfacción de sus empleados. Río de Janeiro: Campus.
- Gomez, Mejia, L. Balking D., y Cardy R. "Direction and Management of Human

- Resources" Third edition, Editorial Prentice Hall, 2004. Pag. 66.
- González, J. M. y Bretones, F. D. (2009). Motivación laboral. En V. Zarco y J. M. González, Psicología del Trabajo. Madrid: Pirámide. pp. 71-90.
- Hernandez, Fernandez y Baptista. (2006) " Metodologia de la investigación". Cuarta Edicion. Mc Graw Hill.
- INDE, Atlas de Mozambique, Editoria Nacional de Mozambique. S.A. Maputo, 2009.
- INE (2017) "Censo Poblacional" Mozambique.
- Informe de PNUD (2015) "The SDGs and New Public Passion What really motivates the civil service?"
- Kelman, Steven, (1987). Artículo sobre: "Public Choice and Public Spirit the Interest".
- Mira, A. Beatriz (2004) " La satisfacción en el empleo" Grado de Maestro en Gestión Publica" pp. 34.
- Mostafa et al (2015), sobre informe "High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Public Service Motivation"
- Mozariegos. M. I. S.(2015) " Motivación y Desempeño Laboral": Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, Tesis de grado.
- Ministerio de Salud de Mozambique, Diploma Ministerial nº 26 de 1991, Mozambique, Maputo.
- OCDE. (2016). Engaging Public Employees for a High Performance Civil Service. OCDE Public Governace Reviews.
- Perry, J. And L. Wise. (1990). The Motivation Basis of Public Service. Public Administration Review 50: 367-373.
- Ramírez C. Gestión estratégica de recursos humanos y evaluación del desempeño en la administración pública chilena. Rev. Gobierno y administración del Estado, 2015.
- Relatorio anual del Ministerio de Salud (2018) "Indicadores de salud, Mozambique.
- Schuster, Christian Informe preparado para Dirección Nacional de Servicio Civil (2017), sobre "prácticas de gestión de personas para un servicio público más motivado, comprometido y ético". University College London.
- Silva BK, Bezerra AFB, Tanaka OY. Derecho a Salud e integralidad: una discusión sobre los desafíos y caminos para a su efetividad. Interface Comun Saúde Educ. 2012;16(40):249-59.
- Taylor, Frederic, W. (1990). Principles of scientific administration. Estados Unidos.

Vandernabeele, Wouter. (2007). Leadership Promotion of Public Values: Public Service Motivation as a Leadership Strategy in the Public Sector.

Médicos de Mozambique. Boletín de la República. I Serie, n. 18, 3 de mayo de 2006. Ley nº. 25/91 de 31 de dezembro de 1991 (Mozambique). Creación del Servicio Nacional de Salud. Boletín de la República. I Série, n. 54, 31 de dezembro de 1991.

Ley nº. 79/92 de 10 de junio de 1992 (Mozambique). Reglamento de la Prestación Cuidados de Salud. Boletín de la República. I Série, n. 24, 10 de junio de 1992.

Ley nº. 4/98 de 14 de enero de 1998 (Mozambique). Ley de Medicamento y creación de Consejo de Medicamento. Boletín de la República. I Série, n. 2, 14 de enero, 1998.

Ley nº 3/2006 de 3 de mayo (Mozambique). Creación del Estatuto de la Orden de los médicos.

Ley nº 18/2006 de 03 de mayo de 2006, Médicos de Mozambique. Boletín de la República. I Serie, n. 18, 03 de mayo de 2006.

Ley nº 10 EGFAE (2018), Asamblea de la República, Estatuto General de los Funcionarios y Agentes del Estado, Mozambique.

Constitución de la República de Mozambique, 16 de noviembre de 2004.

Sistema Hospitalar de Salud de Mozambique, Mozambique, Maputo. Revisado el 2 de octubre de 2019, desde

[http://www.aho.afro.who.int/profiles\\_information/index.php/Mozambique:The\\_Health\\_System/pt](http://www.aho.afro.who.int/profiles_information/index.php/Mozambique:The_Health_System/pt)

## 9. ANEXOS Y APENDICES

### ANEXO 1: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

#### ANEXO 1



#### MAGISTER EN GESTION Y POLITICAS PÚBLICAS HOSPITAL GENERAL DE MACHAVA

#### ENCUESTA DE MOTIVACION LABORAL

Estimado/a funcionario/a, le presentamos la siguiente encuesta la cual visa saber la motivación laboral de los funcionarios, a través de este, pretendemos obtener su percepción al respecto de motivación en su puesto de trabajo.

Los trabajos de esta encuesta, serán utilizados para el desarrollo del trabajo de memoria de Rodrigues Fernando Nhantumbo, para optar al grado de Magister en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Chile, que consiste en un estudio exploratorio para análisis de la motivación laboral de los funcionarios públicos.

Tus respuestas son confidenciales, por lo tanto, te pedimos que no coloques tu nombre en ninguno de los documentos que te entregaremos. Una vez que la Responsable de Recursos Humanos, haya terminado de dar las instrucciones quedará un espacio para hacer preguntas sobre dudas que tengas en relación a cómo se contesta el cuestionario. Al finalizar, debes depositar tu encuesta en el sobre o entregue a la responsable de Recursos Humanos.

A continuación, se le presenta una serie de preguntas que deberá responder de acuerdo a su punto de vista.

Instrucciones:

Marque con una X la opción acorde a lo que piensa, para cada una de las siguientes interrogantes. Recuerde que no hay respuestas buenas o malas. Sea sincero al contestar.

1. Género:  M  F

2. Edad:

Entre 18 y 25 años   
Entre 26 y 35 años   
Entre 36 y 45 años   
Entre 46 y 55 años   
Entre 56 y 65 años



**3. Tipo de contrato:**

Provisorio:   
Definitivo:

**4. Antigüedad en este Hospital:**

Menos de 1 año   
Desde 2 años hasta 6 años   
Desde 7 años hasta 11 años   
Desde 12 años hasta 16 años   
Desde 17 años hasta 21 años   
Desde 22 años hasta 26 años   
Desde 27 años hasta 31 años   
Desde 32 años hasta 36 años   
Desde 37 años hasta la fecha

**5. Tipo de categoría:**

Médico Especialista   
Médico de clínica general   
Personal técnico de salud (incluye todos del área de salud)   
Personal administrativo   
Cocinero   
Personal de aseo

Nº		Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
01	Los programas de capacitación de los funcionarios permiten profundizar mis habilidades				
02	La evaluación del desempeño a ayuda a mejorar mis debilidades laborales.				
03	Estoy consciente de los criterios que califican la evaluación del desempeño en mi lugar de trabajo.				
04	Considero que la capacitación que me				

	brinda el hospital es la adecuada para mi desempeño laboral.				
05	Mi responsable inmediato me ayuda mejorar mis actividades.				
06	Los criterios de evaluación del desempeño se comunican a todos los niveles.				
07	Los responsables del hospital se coordinan adecuadamente para alcanzar resultados con éxitos.				
08	Participo como integrante de la sociedad, de acciones que buscan satisfacer necesidades de salud de los ciudadanos				
09	Como funcionario del hospital respeto la vida, la dignidad y los derechos de ciudadanos en todo su ciclo vital, sin discriminación de cualquier naturaleza				
10	Ejecuto las actividades con justicia, competencia, responsabilidad y honestidad.				
11	Ejecuto la profesión con autonomía, respetando los instrumentos legales de la salud				
12	El sistema de seguridad en mi lugar de trabajo es eficaz.				
13	Participo de los éxitos y fracasos en mi lugar de trabajo				
14	Durante las reuniones, los temas más difíciles se ponen sobre la mesa para resolverse.				

15	No siento que el trabajo que hago es apreciado.				
----	---	--	--	--	--

16	Mi responsable me felicita cuando realizo correctamente mi trabajo.				
17	La dirección del hospital está comprometida en programas para motivar sus funcionarios.				
18	Existe una buena colaboración entre los funcionarios de este hospital.				
19	En general, permanezco en este hospital por tener el compromiso con el servicio público				
20	Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas.				
21	¿Trabaja en sistema de turno?				
21 a)	Si la respuesta anterior fue "Si" (si, no) Me informan con suficiente antelación de los cambios de turno				
22	Hay igualdad de oportunidad en procesos de promoción y progresión de los funcionarios.				
23	Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas.				
24	Me siento seguro y estable en mi empleo.				
25	Recibo un trato justo en mi trabajo.				
26	Considero eficiente el plan de salud que me brinda el hospital para mí y mi familia.				
27	Mi trabajo es una fuente que me genera estrés.				

**Muchas gracias por su colaboración.**

## Anexo N°2: Sintaxis

```
FRECUENCIAS VARIABLES=Genero Edad Tipo_de_contrato Antig__edad
Tipo_de_categoria turno ME01 ME02
ME03 ME04 ME05 ME06 ME07 ME08 ME09 ME10 ME11 ME12 ME13 ME14 ME15
ME16 ME17 ME18 ME19 D01 D02 D03 D04 MI01 MI02 MI03 MI04
/ORDER=ANALYSIS.
```

### CROSSTABS

```
/TABLES=Tipo_de_categoria Genero Tipo_de_contrato Antig__edad Edad turno BY
ME01 ME02 ME03 ME04 ME05 ME06 ME07 ME08 ME09 ME10 ME11 ME12 ME13
ME14 ME15 ME16 ME17 ME18 ME19 D01 D02 D03 D04 MI01 MI02 MI03 MI04
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=ROW
/COUNT ROUND CELL.
```

```
OLAP CUBES ME01 ME02 ME03 ME04 ME05 ME06 ME07 ME08 ME09 ME10 ME11
ME12 ME13 ME14 ME15 ME16 ME17 ME18 ME19 D01 D02 D03 D04 MI01 MI02 MI03
MI04 BY Tipo_de_categoria
/CELLS=COUNT MEAN STDDEV
/TITLE='Cubos OLAP'.
```

```
OLAP CUBES ME01 ME02 ME03 ME04 ME05 ME06 ME07 ME08 ME09 ME10 ME11
ME12 ME13 ME14 ME15 ME16 ME17 ME18 ME19 D01 D02 D03 D04 MI01 MI02 MI03
MI04 BY Genero
/CELLS=COUNT MEAN STDDEV
/TITLE='Cubos OLAP'.
```

```
OLAP CUBES ME01 ME02 ME03 ME04 ME05 ME06 ME07 ME08 ME09 ME10 ME11
ME12 ME13 ME14 ME15 ME16 ME17
ME18 ME19 D01 D02 D03 D04 MI01 MI02 MI03 MI04 BY Edad
/CELLS=COUNT MEAN STDDEV
/TITLE='Cubos OLAP'.
```

```
OLAP CUBES ME01 ME02 ME03 ME04 ME05 ME06 ME07 ME08 ME09 ME10 ME11
ME12 ME13 ME14 ME15 ME16 ME17 ME18 ME19 D01 D02 D03 D04 MI01 MI02 MI03
MI04 BY Tipo_de_contrato
/CELLS=COUNT MEAN STDDEV
/TITLE='Cubos OLAP'.
```

```
OLAP CUBES ME01 ME02 ME03 ME04 ME05 ME06 ME07 ME08 ME09 ME10 ME11
ME12 ME13 ME14 ME15 ME16 ME17 ME18 ME19 D01 D02 D03 D04 MI01 MI02 MI03
MI04 BY Antig__edad
/CELLS=COUNT MEAN STDDEV
/TITLE='Cubos OLAP'.
```

```
OLAP CUBES ME01 ME02 ME03 ME04 ME05 ME06 ME07 ME08 ME09 ME10 ME11
ME12 ME13 ME14 ME15 ME16 ME17 ME18 ME19 D01 D02 D03 D04 MI01 MI02 MI03
MI04 BY turno
/CELLS=COUNT MEAN STDDEV
/TITLE='Cubos OLAP'.
```

```
*RECODIFICACIÓN DE ANTIGUEDAD*.
DATASET ACTIVATE Conjunto_de_datos1.
RECODE Antig__edad (1=1) (2=2) (3=3) (4=4) (5 thru 9=5).
EXECUTE.
```

```
*CRUCE CON ANTIGUEDAD RECODIFICADA*.
CROSSTABS
/TABLES=Antig__edad BY ME01 ME02 ME03 ME04
ME05 ME06 ME07 ME08 ME09 ME10 ME11 ME12 ME13 ME14 ME15 ME16 ME17
ME18 ME19 D01 D02 D03 D04 MI01 MI02 MI03 MI04
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=ROW
/COUNT ROUND CELL.
```

```
*CUBO OLAP CON ANTIGUEDAD RECODIFICADA*.
OLAP CUBES ME01 ME02 ME03 ME04 ME05 ME06 ME07 ME08 ME09 ME10 ME11
ME12 ME13 ME14 ME15 ME16 ME17 ME18 ME19 D01 D02 D03 D04 MI01 MI02 MI03
MI04 BY Antig__edad
/CELLS=COUNT MEAN STDDEV
/TITLE='Cubos OLAP'.
```

```
*INDICE DE DESEMPEÑO LABORAL*.
COMPUTE indice_desemp=(D01+D02+D03+D04)/4.
VARIABLE LABELS indice_desemp 'Indice de Desempeño Laboral'.
EXECUTE.
```

```
*INDICE DE DESEMPEÑO LABORAL RECODIFICADO".
RECODE indice_desemp (1 thru 2.5=1) (2.51 thru 2.75=2) (2.76 thru 3.25=3) (3.26 thru
4=4) INTO
indice_desemp_rec.
VARIABLE LABELS indice_desemp_rec 'Indice de Desempeño Laboral (tramos)'.
VALUE LABELS indice_desemp_rec
1 Bajo
2 Medio bajo
3 Medio Alto
4 Alto.
EXECUTE.
```

```
*INDICE DE MOTIVACIÓN LABORAL INTERNA*.
COMPUTE indice_motiv_int=(MI01+MI02+MI03+MI04)/4.
VARIABLE LABELS indice_motiv_int 'Indice de Motivación Laboral Interna'.
EXECUTE.
```

```

*INDICE DE MOTIVACIÓN LABORAL INTERNA RECODIFICADO*.
RECODE indice_motiv_int (2 thru 2.25=1) (2.26 thru 2.50=2) (2.51 thru 2.75=3) (2.76 thru
4=4) INTO
indice_motiv_int_rec.
VARIABLE LABELS indice_motiv_int_rec 'Indice de Motivación Laboral Interna (tramos)'.
VALUE LABELS indice_motiv_int_rec
1 Bajo
2 Medio bajo
3 Medio Alto
4 Alto.
EXECUTE.
*INDICE DE MOTIVACIÓN LABORAL EXTERNA*.
COMPUTE indice_motiv_ext=(ME01 + ME02 + ME03 + ME04 + ME05 + ME06 + ME07
+ ME08 + ME09 + ME10 +
    ME11 + ME12 + ME13 + ME15 + ME16 + ME17 + ME18 + ME19) / 18.
VARIABLE LABELS indice_motiv_ext 'Indice de Motivación Laboral Externa'.
EXECUTE.

```

```

*INDICE DE MOTIVACIÓN LABORAL EXTERNA RECODIFICADO*.
RECODE indice_motiv_ext (2 thru 2.79=1) (2.80 thru 3.053=2) (3.054 thru 3.37=3) (3.371
thru 4=4)
    INTO indice_motiv_ext_rec.
VARIABLE LABELS indice_motiv_ext_rec 'Indice de Motivación Laboral Externa
(tramos)'.
VALUE LABELS indice_motiv_ext_rec
1 Bajo
2 Medio bajo
3 Medio Alto
4 Alto.
EXECUTE.

```

```

DATASET ACTIVATE ConjuntoDatos1.

```

```

CROSSTABS

```

```

    /TABLES=Tipo_de_categoria BY indice_desemp_rec indice_motiv_int_rec
indice_motiv_ext_rec
/FORMAT=AVALUE TABLES
    /CELLS=COUNT ROW
    /COUNT ROUND CELL.

```

```

CROSSTABS

```

```

    /TABLES=Tipo_de_categoria BY indice_desemp_rec indice_motiv_int_rec
indice_motiv_ext_rec
/FORMAT=AVALUE TABLES
    /CELLS=COUNT COLUMN
    /COUNT ROUND CELL.

```

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=indice_desemp indice_motiv_int indice_motiv_ext  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

```
FREQUENCIES VARIABLES=ID indice_desemp_rec indice_motiv_int_rec  
indice_motiv_ext_rec  
/ORDER=ANALYSIS.
```

\* Tablas personalizadas.

```
CTABLES
```

```
/VLABELS VARIABLES=Tipo_de_categoria indice_desemp indice_motiv_int  
indice_motiv_ext DISPLAY=LABEL  
/TABLE Tipo_de_categoria BY indice_desemp [MEAN] + indice_motiv_int [MEAN] +  
indice_motiv_ext  
[MEAN]  
/CATEGORIES VARIABLES=Tipo_de_categoria ORDER=A KEY=VALUE  
EMPTY=INCLUDE  
/CRITERIA CILEVEL=95.
```

### ANEXO Nº 3: CREACIÓN DE ÍNDICES

\*ÍNDICE DE DESEMPEÑO LABORAL\*.

```
COMPUTE indice_desemp=(D01+D02+D03+D04)/4.  
VARIABLE LABELS indice_desemp 'Índice de Desempeño Laboral'.  
EXECUTE.
```

\*ÍNDICE DE DESEMPEÑO LABORAL RECODIFICADO\*.

```
RECODE indice_desemp (1 thru 2.5=1) (2.51 thru 2.75=2) (2.76 thru 3.25=3) (3.26 thru  
4=4) INTO indice_desemp_rec.  
VARIABLE LABELS indice_desemp_rec 'Índice de Desempeño Laboral (tramos)'.  
VALUE LABELS indice_desemp_rec  
1 Bajo  
2 Medio bajo  
3 Medio Alto  
4 Alto.  
EXECUTE.
```

\*ÍNDICE DE MOTIVACIÓN LABORAL INTERNA\*.

```
COMPUTE indice_motiv_int=(MI01+MI02+MI03+MI04)/4.  
VARIABLE LABELS indice_motiv_int 'Índice de Motivación Laboral Interna'.  
EXECUTE.
```

\*ÍNDICE DE MOTIVACIÓN LABORAL INTERNA RECODIFICADO\*.

```
RECODE indice_motiv_int (2 thru 2.25=1) (2.26 thru 2.50=2) (2.51 thru 2.75=3) (2.76  
thru 4=4) INTO indice_motiv_int_rec.  
VARIABLE LABELS indice_motiv_int_rec 'Índice de Motivación Laboral Interna  
(tramos)'.  
VALUE LABELS indice_motiv_int_rec  
1 Bajo  
2 Medio bajo  
3 Medio Alto  
4 Alto.  
EXECUTE.
```

\*ÍNDICE DE MOTIVACIÓN LABORAL EXTERNA\*.

```
COMPUTE indice_motiv_ext=(ME01 + ME02 + ME03 + ME04 + ME05 + ME06 + ME07  
+ ME08 + ME09 + ME10 + ME11 + ME12 + ME13 + ME15 + ME16 + ME17 + ME18 +  
ME19) / 18.  
VARIABLE LABELS indice_motiv_ext 'Índice de Motivación Laboral Externa'.  
EXECUTE.
```

\*ÍNDICE DE MOTIVACIÓN LABORAL EXTERNA RECODIFICADO\*.

```
RECODE indice_motiv_ext (2 thru 2.79=1) (2.80 thru 3.053=2) (3.054 thru 3.37=3)  
(3.371 thru 4=4) INTO indice_motiv_ext_rec.
```



```
VARIABLE LABELS indice_motiv_ext_rec 'Indice de Motivación Laboral Externa
(tramos)'.
VALUE LABELS indice_motiv_ext_rec
1 Bajo
2 Medio bajo
3 Medio Alto
4 Alto.
EXECUTE.
```

## Anexo 4: CUBO OLAP

**Tabla 54:** Cubo OLAP

	Tipo de funcionario/a	N	Media	Desv. tip.
	Médico de clínica general	16	3,31	,745
Los programas de capacitación de los funcionarios permiten profundizar mis habilidades_ME01	Personal técnico de salud	76	3,05	,840
	Personal administrativo	32	3,08	,809
	Total	124	3,09	,818
	Médico de clínica general	16	3,15	,550
La evaluación del desempeño ayuda a mejorar mis debilidades laborales_ME02	Personal técnico de salud	76	3,23	,808
	Personal administrativo	32	2,88	,877
	Total	124	3,13	,807
	Médico de clínica general	16	3,23	,719
Estoy consciente de los criterios que califican la evaluación del desempeño en mi lugar de trabajo_ME03	Personal técnico de salud	76	3,16	,611
	Personal administrativo	32	3,04	,673
	Total	124	3,14	,640
	Médico de clínica general	16	2,92	,856
Considero que la capacitación que me brinda el hospital es la adecuada para mi desempeño laboral_ME04	Personal técnico de salud	76	2,95	,781
	Personal administrativo	32	2,92	,905
	Total	124	2,94	,817
	Médico de clínica general	16	2,46	,770
Mi responsable inmediato me ayuda mejorar mis actividades_ME05	Personal técnico de salud	76	2,98	,908
	Personal administrativo	32	3,44	,580
	Total	124	3,03	,865
	Médico de clínica general	16	2,92	,636
Los criterios de evaluación del desempeño se comunican a todos los niveles_ME06	Personal técnico de salud	76	2,95	,894
	Personal administrativo	32	3,24	,660
	Total	124	3,02	,814
	Médico de clínica general	16	2,62	,863
Los responsables del hospital se coordinan adecuadamente para alcanzar resultados con éxitos_ME07	Personal técnico de salud	76	2,70	,935

	Personal administrativo	32	2,84	,622
	Total	124	2,72	,852
	Médico de clínica general	16	3,38	,502
El sistema de seguridad en mi lugar de trabajo es eficaz_ME08	Personal técnico de salud	76	3,28	,904
	Personal administrativo	32	3,24	,520
	Total	124	3,28	,774
	Médico de clínica general	16	3,38	,863
Durante las reuniones, los temas más difíciles se ponen sobre la mesa para resolverse_ME09	Personal técnico de salud	76	3,60	,492
	Personal administrativo	32	3,72	,456
	Total	124	3,61	,548
	Médico de clínica general	16	2,38	1,112
Mi responsable me felicita cuando realizo correctamente mi trabajo_ME10	Personal técnico de salud	76	2,58	,694
	Personal administrativo	32	2,52	,914
	Total	124	2,54	,812
	Médico de clínica general	16	2,31	,745
La dirección del hospital está comprometida en programas para motivar sus funcionarios_ME11	Personal técnico de salud	76	2,19	,953
	Personal administrativo	32	2,28	,839
	Total	124	2,23	,895
	Médico de clínica general	16	2,46	,770
Existe una buena colaboración entre los funcionarios de este hospital_ME12	Personal técnico de salud	76	2,47	,979
	Personal administrativo	32	2,76	,660
	Total	124	2,54	,885
	Médico de clínica general	16	2,54	,960
Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas_ME13	Personal técnico de salud	76	2,81	,728
	Personal administrativo	32	2,48	,711
	Total	124	2,69	,766
	Médico de clínica general	4	3,33	,552
Me informan con suficiente antelación de los cambios de turno_ME14	Personal técnico de salud	28	2,13	1,187
	Personal administrativo	1	3,00	,000
	Total	33	2,29	1,177

	Médico de clínica general	16	2,69	,848
Hay igualdad de oportunidad en procesos de promoción y progresión de los funcionarios_ME15	Personal técnico de salud	76	2,86	,706
	Personal administrativo	32	2,76	,965
	Total	124	2,81	,794
Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas_ME16	Médico de clínica general	16	2,46	,870
	Personal técnico de salud	76	2,84	,893
	Personal administrativo	32	2,36	,903
	Total	124	2,67	,912
	Médico de clínica general	16	3,08	,947
	Recibo un trato justo en mi trabajo_ME17	Personal técnico de salud	76	2,79
Personal administrativo		32	3,20	,704
Total		124	2,93	,879
Considero eficiente el plan de salud que me brinda el hospital para mí y mi familia_ME18	Médico de clínica general	16	1,85	,892
	Personal técnico de salud	76	2,23	,891
	Personal administrativo	32	2,76	1,086
	Total	124	2,32	,981
	Médico de clínica general	16	3,08	,754
	Mi trabajo es una fuente que me genera estrés_ME19	Personal técnico de salud	76	2,86
Personal administrativo		32	2,64	,903
Total		124	2,83	,940
Participo como integrante de la sociedad, de acciones que buscan satisfacer necesidades de salud de los ciudadanos_D01	Médico de clínica general	16	3,08	,490
	Personal técnico de salud	76	2,98	,826
	Personal administrativo	32	2,56	1,116
	Total	124	2,88	,893
	Médico de clínica general	16	2,77	,826
	Como funcionario del hospital respeto la vida, la dignidad y los derechos de ciudadanos en todo su ciclo vital, sin discriminación de cualquier naturaleza_D02	Personal técnico de salud	76	2,67
Personal administrativo		32	2,68	,798
Total		124	2,69	,763
Ejecuto las actividades con justicia, competencia, responsabilidad y honestidad_D03	Médico de clínica general	16	3,15	,683
	Personal técnico de salud	76	2,95	,840

	Personal administrativo	32	2,88	,663
	Total	124	2,96	,777
	Médico de clínica general	16	3,38	,502
Ejecuto la profesión con autonomía, respetando los instrumentos legales de la salud_D04	Personal técnico de salud	76	3,44	,792
	Personal administrativo	32	3,24	,720
	Total	124	3,38	,742
	Médico de clínica general	16	3,54	,515
Participo de los éxitos y fracasos en mi lugar de trabajo_MI01	Personal técnico de salud	76	3,67	,472
	Personal administrativo	32	3,56	,648
	Total	124	3,63	,527
	Médico de clínica general	16	1,69	,745
No siento que el trabajo que hago es apreciado_MI02	Personal técnico de salud	76	1,74	,723
	Personal administrativo	32	1,68	,687
	Total	124	1,72	,712
	Médico de clínica general	16	2,62	,762
En general, permanezco en este hospital por tener el compromiso con el servicio publico_MI03	Personal técnico de salud	76	2,56	,792
	Personal administrativo	32	2,80	,760
	Total	124	2,63	,781
	Médico de clínica general	16	2,85	,683
Me siento seguro y estable en mi empleo_MI04	Personal técnico de salud	76	2,91	,863
	Personal administrativo	32	3,04	,673
	Total	124	2,93	,794

**Anexo 5: Tablas****Tabla 55: Índice de Desempeño Laboral (tramos)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	24	19,6	19,6	19,6
	Medio bajo	28	23,0	23,0	42,6
	Medio Alto	43	35,1	35,1	77,6
	Alto	28	22,4	22,4	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

**Tabla 56: Índice de Motivación Laboral Interna (tramos)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	14	11,6	11,6	11,6
	Medio bajo	33	26,5	26,5	38,1
	Medio Alto	35	28,2	28,2	66,3
	Alto	42	33,7	33,7	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

**Tabla 57: Índice de Motivación Laboral Externa (tramos)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	51	41,5	41,5	41,5
	Medio bajo	33	26,4	26,4	67,9
	Medio Alto	24	19,5	19,5	87,4
	Alto	16	12,6	12,6	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Anexo 6: Autorizaciones



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE  
GOVERNO DA PROVÍNCIA DO MAPUTO  
Hospital Geral da Machava

À:  
Faculdade de Ciências Físicas E  
Matemática

**CHILE**

Nota / / HGM/RH/19

21/05/2019

Assunto: **Resposta ao Pedido de Realização do Trabalho de investigação para o Grau de Mestrado**

Relativamente ao assunto em epígrafe o Hospital Geral da Machava faz saber a V.Excia que pedido formulado solicitando a anuência para a realização do trabalho de investigação final para o grau de Mestrado em Políticas Públicas, foi autorizado a favor do funcionario, **Rodrigues Fernando Nhantunbo** que se propõe a desenvolver o tema inerente a "Análisis Comparativo de la Motivacao de los Funcionarios en Sector Público entre Mozambique y Chile."

Cordiais saudações.

Dc/dc

A Directora do Hospital

Ana Paula Fernandes Rodrigues  
Médica Pediatra

AV. Eduardo Mondlane nº 3888 Telefone: 21708147 Telefax: 21708144 E-mail: hgmachava@gmail.com

## Anexo 7



### Carta consentimiento institucional

Yo, Sra. **Ana Paula Fernandes Rodrigues** representante del **Hospital General de Machava**, declaro estar en conocimiento de los detalles del estudio: "**Análisis de la Motivación Laboral de los Funcionarios Públicos en el HGM**", a cargo de **Rodrigues Fernando Nhantumbo**, tesista MGPP.

Declaro conocer el objetivo del estudio: realización de trabajo de memoria para optar al grado de Magister en Gestión y Políticas Públicas y doy mi consentimiento institucional para los funcionarios del HGM **contestar a la encuesta enviada**, como parte de la producción de datos de la investigación a cargo de **Rodrigues Fernando Nhantumbo**. Estoy en conocimiento, en detalle, del procedimiento de acceso a datos.

También estoy al tanto que, todos los datos que genere esta investigación serán de acceso libre para la institución participante. Además, conozco que el investigador me proporcionará un completo y detallado informe con estos datos obtenidos, materializado en la entrega del Informe Final del estudio. Así como que toda publicación que se genere a partir de los datos recopilados en esta institución, deberá incluir mención a ésta, excepto que yo solicite en forma explícita lo contrario.

También se me ha informado que me quedará con una copia de este consentimiento que firmaré.

A la vez sé que en caso de tener alguna duda sobre este proyecto, podré hacer preguntas en cualquier momento al tesista a cargo del estudio, quien está en la obligación de aclararla a satisfacción. En caso que lo estime pertinente, podré contactarme con **Rodrigues Fernando Nhantumbo**, o al e-mail **rodriguesnhantumbo@yahoo.com.br** para plantear cualquier pregunta o queja sobre la realización de la entrevista.

Rodrigues Fernando Nhantumbo

Tesista

Firma: 

Ana Paula Fernandes Rodrigues

Directora del Hospital

Firma: 



18/09/2019

Fecha