

## PUBLICACIÓN ANTICIPADA

### Publicación anticipada

El Comité Editor de la Revista del Cuerpo Médico Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo aprobó para publicación este manuscrito, teniendo en cuenta la revisión de pares que lo evaluaron y levantamiento de observaciones. Se publica anticipadamente en versión pdf en forma provisional con base en la última versión electrónica del manuscrito, pero sin que aún haya sido diagramado ni se le haya hecho la corrección de estilo. Siéntase libre de descargar, usar, distribuir y citar esta versión preliminar tal y como lo indicamos, pero recuerde que la versión electrónica final y en formato pdf pueden ser diferentes.

### Advance publication

The Editorial Committee of the Journal Cuerpo Medico Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo approved this manuscript for publication, taking into account the peer review that evaluated it and the collection of observations. It is published in advance in a provisional pdf version based on the latest electronic version of the manuscript, but without it having been diagrammed or style corrected yet. Feel free to download, use, distribute, and cite this preliminary version as directed, but remember that the final electronic and pdf versions may differ.

**Citación provisional** /González Carmona LV, Duque Ceballos JL, García-Perdomo HA. La motivación como factor fundamental para mejorar la eficiencia en los profesionales de la salud. Rev. Cuerpo Med. HNAAA [Internet]. 4 de diciembre de 2023 [citado 4 de diciembre de 2023];16(3). DOI: [10.35434/rcmhnaaa.2023.163.2014](https://doi.org/10.35434/rcmhnaaa.2023.163.2014)

Recibido / 13/05/2023

Aceptado / 11/09/2023

Publicación en Línea / 04/12/2023



## **La motivación como factor fundamental para mejorar la eficiencia en los profesionales de la salud**

### **Motivation as a fundamental factor to improve efficiency in health professionals.**

**Leidy Viviana González Carmona<sup>1,2,a</sup>, José Luis Duque Ceballos<sup>3,b</sup>, Herney Andrés García-Perdomo<sup>1,4,c</sup>**

<sup>1</sup>Grupo de Investigación UROGIV. Escuela de Medicina. Universidad del Valle. Cali, Colombia.

<sup>2</sup>División de mejoramiento continuo y calidad. Facultad de Salud. Universidad ICESI. Cali, Colombia.

<sup>3</sup>Docente de planta del Departamento de gestión de organizaciones de la Pontificia Universidad Javeriana Seccional Cali. Miembro del grupo de investigación ECGESA.

<sup>4</sup>Unidad de Urología/Urooncología. Departamento de Cirugía. Universidad del Valle. Cali, Colombia.

- a. BSc: Profesional en comercio exterior.
- b. MSc PhD: Magíster y Doctor.
- c. MD MSc EdD PhD FACS: Médico y Cirujano, Especialista en Urología, Magíster en Epidemiología clínica, Doctorado en Medicina Clínica y Salud Pública, Doctorado en Educación, Doctorado en Ciencias biomédicas y Especialista en Uro-Oncología.

### **ORCID**

Leidy Viviana González Carmona: <https://orcid.org/0009-0004-2071-4374>

Correo: [leidy.gonzalez@correounivalle.edu.co](mailto:leidy.gonzalez@correounivalle.edu.co)

José Luis Duque Ceballos: <https://orcid.org/0000-0002-3074-8808>

Correos: [jose.duque@correounivalle.edu.co](mailto:jose.duque@correounivalle.edu.co)

Herney Andrés García-Perdomo: <https://orcid.org/0000-0001-6945-8261>

Correo: [herney.garcia@correounivalle.edu.co](mailto:herney.garcia@correounivalle.edu.co)

**Correspondencia:** Herney García.

Dirección: Calle 4B # 36-00 Cali, Valle del Cauca, Colombia.

Teléfono celular: (+57)3212195102.

Email: [herney.garcia@correounivalle.edu.co](mailto:herney.garcia@correounivalle.edu.co)

**Contribuciones de autoría:** Todos los autores contribuyen en igualdad de condiciones.

**Financiamiento:** Sin financiamiento.

**Conflicto de interés:** Sin conflicto de interés.

## RESUMEN

Recientemente las organizaciones han maximizado sus esfuerzos por implementar planes de mejora continua en el área de Recursos Humanos reconociendo que los empleados son el engranaje central para un funcionamiento eficiente, la motivación laboral es una de las preocupaciones, ya que esta afecta directamente el desempeño. Por esta razón, se hace necesario identificar los factores que influyen en la creación de un clima organizacional óptimo para el desarrollo eficiente de las actividades, teniendo en cuenta que esta influencia es diferente dependiendo del sector. Los resultados de esta revisión bibliográfica dan cuenta de la influencia de la motivación laboral en el personal del área de la salud y su relación con

la calidad en el servicio que puede percibir el paciente. El objetivo de la presente revisión fue describir la importancia y aspectos más relevantes de la motivación como factor para mejorar la eficiencia en los profesionales de la salud.

**Palabras clave:** Fatiga de Alerta del Personal de Salud; Motivación; eficiencia; autonomía (Fuente: DeCS-BIREME).

## **ABSTRACT**

Recently, organizations have maximized their efforts to implement continuous improvement plans in Human Resources, recognizing that employees are the central gear for an efficient operation, labor motivation is one of the concerns, since it directly affects performance. For this reason, it is necessary to identify the factors that influence the creation of an optimal organizational climate for the efficient development of activities, considering that this influence is different depending on the sector. The results of this bibliographic review show the influence of work motivation on health care personnel and its relationship with the quality of service that the patient may perceive. The objective of this review was to describe the importance and most relevant aspects of motivation as a factor to improve efficiency in health professionals.

**Keywords:** Motivación; fatigues; efficiency; autonomy (Source: MeSH-NLM).

## **INTRODUCCIÓN**

Existe una creciente preocupación en las organizaciones por crear estrategias que permitan que los empleados implementen un enfoque positivo, el cual está relacionado con adoptar una actitud y mentalidad optimista en las labores que se realizan a diario; este positivismo se puede traducir en mayor iniciativa, eficiencia y satisfacción laboral. El último factor mencionado crea múltiples beneficios para los empleados como mayor productividad, mejor salud mental y bienestar, mayores niveles de felicidad, disminución del estrés y un ambiente laboral positivo y propositivo; todo lo anterior se ve reflejado en cambios en el ámbito

organizacional y económico de las empresas como por ejemplo mejores resultados financieros, mayor retención del talento, aumento en la productividad, mejor calidad en el servicio y mejor reputación <sup>(1)</sup>.

Desde esta perspectiva, surge la Psicología Organizacional Positiva (POP) cuyo objetivo es analizar el proceso del funcionamiento óptimo laboral para impulsar una mejor calidad de vida organizacional por medio del bienestar psicosocial. Fred Luthans desde el año 2002 inicia a emplear el término “Capital Psicológico” en el marco de su campo de estudio el cual denominó “Comportamiento Organizacional Positivo”; este busca analizar cómo las capacidades y fortalezas psicológicas de las personas, que han sido influenciadas de manera positiva, contribuyen favorablemente en la gestión humana de las empresas reflejándose en un mejor desempeño y compromiso <sup>(2)</sup>. Sin embargo, este análisis debe realizarse bajo una teoría que esté guiada hacia la investigación de cómo aplicar de manera efectiva estos rasgos positivos en las actividades laborales <sup>(3)</sup>.

En la búsqueda de crear un ambiente positivo para los empleados, los directivos deben consolidar prácticas administrativas direccionadas a la motivación con la finalidad de aumentar el desempeño, rendimiento y la eficiencia del recurso humano. Esto, si entendemos que la función administrativa debe estar enfocada en influir para que los objetivos individuales contribuyan en el mejoramiento continuo de las organizaciones lo que es esencial para garantizar el éxito a largo plazo <sup>(4)</sup>.

La motivación se puede relacionar directamente con la gestión, ya que abarca algunos aspectos tales como liderazgo, toma de decisiones y trabajo en equipo <sup>(5)</sup>. Con esto en mente, se han desarrollado múltiples teorías de la motivación laboral que buscan explicar su importancia para diferentes tipos de personas, en diferentes tipos de contextos. Dentro de las teorías más mencionadas en este ámbito se encuentran: la teoría jerárquica de las necesidades de Maslow y la teoría bifactorial de Herzberg. Las cuales buscan dar explicación al vínculo directo entre motivación y eficiencia.

Ahora bien, la motivación laboral en los profesionales de la salud puede verse reflejada directamente en la atención que brindan a los pacientes. Aunque es un factor muy relevante, debido a que la calidad y la eficiencia en el servicio se relaciona directamente con el

desempeño de los empleados, no se le ha brindado la importancia y relevancia que requiere (6). La falta de un clima laboral óptimo para el desarrollo de sus labores puede acarrear consecuencias psicológicas y físicas que conllevan a presentar síntomas asociados con el síndrome de desgaste profesional (conocido frecuentemente por su nombre en inglés: Burnout). En el cual, el empleado presenta agotamiento emocional, despersonalización y reducción del desarrollo profesional <sup>(7)</sup>. El objetivo de la presente revisión fue describir la importancia y aspectos más relevantes de la motivación como factor fundamental para mejorar la eficiencia en los profesionales de la salud, todo esto analizado desde la Psicología Organizacional Positiva.

## **Referentes Teóricos**

### **Psicología organizacional positiva (POP)**

El término POP proviene de la aplicación de la salud integral al contexto laboral. Se puede definir como el estudio del óptimo funcionamiento de las personas que hacen parte de un grupo organizacional, incluyendo la gestión de su bienestar psicosocial <sup>(8)</sup>. Lo que busca la POP es crear organizaciones “positivas” las cuales promueven un excelente funcionamiento y éxito financiero, acompañado de una fuerza laboral que goce de un clima organizacional óptimo, manteniendo su salud física y emocional. Este modelo le da entrada al concepto de HERO (HEalthy and Resilient Organization), el cual se enfoca en las organizaciones con énfasis saludable y resiliente. Estas organizaciones tienen dentro de sus propósitos la realización de acciones planificadas para mejorar los resultados tanto individuales (empleados) como grupales (organización como un todo) <sup>(8,9)</sup>. Las acciones mencionadas anteriormente tienen como propósito el aumento de la satisfacción que está directamente relacionada con el rendimiento y bienestar de los empleados. Sin embargo, ¿cómo podrían los empleados estar más enfocados en buscar una mejora individual que aporte a los objetivos colectivos de la organización? Esto tiene sentido al mirarlo desde la perspectiva de la motivación laboral, la cual ha adquirido gran relevancia en las empresas por tratarse de un factor que influye directamente en el desempeño organizacional.

### **Motivación laboral y las teorías de la motivación**

La motivación de la fuerza laboral hace parte fundamental de la gestión organizacional, en donde los directivos consideran que la motivación está estrechamente relacionada con el rendimiento <sup>(5)</sup>. Desde el punto de vista individual, la motivación se puede explicar cómo el deseo de satisfacer las necesidades insatisfechas. Abraham Maslow identificó cinco niveles: necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertinencia, de estima y autorrealización. Aunque esta teoría permite reconocer a las necesidades personales como fuente de motivación, la teoría bifactorial de Herzberg asocia esta motivación generada con el desempeño laboral. En esta teoría se puede diferenciar los factores higiénicos, los cuales se relacionan con el ambiente y las condiciones laborales y los factores motivacionales centrados en los eventos que causan satisfacción personal <sup>(4)</sup>. Los factores higiénicos pueden variar dependiendo del sector, ya que las condiciones laborales son cambiantes y los factores asociados a la satisfacción personal también varían debido a que cada individuo percibe de manera diferente la escala de necesidades.

Luthans (2001) define la motivación como un proceso referente a las deficiencias fisiológicas o psicológicas de las personas que las llevan a tener ciertos comportamientos orientados al cumplimiento de ciertos objetivos o metas, siendo relevante entender el significado de estos impulsos y lo que el individuo busca lograr <sup>(10)</sup>.

Asimismo, Mitchell (1998) hace especial énfasis en estos esfuerzos que llevan a las personas a tener comportamientos particulares con objetivos específicos. En este punto se vuelve fundamental entender la relevancia de dichas estimulaciones que se analizan desde las mismas terminales nerviosas de las personas <sup>(11,12)</sup>.

De acuerdo a lo anterior, estudiar la motivación es un factor determinante para comprender cómo el desempeño de las personas puede encontrarse mediado por este factor y por ende hay una importante responsabilidad de las organizaciones en diseñar herramientas y estrategias que contribuyan a los niveles esperados de satisfacción de sus empleados, entendiendo que la motivación depende de factores intrínsecos (los más importantes) y extrínsecos (aquellos que ofrece el entorno), donde los primeros dependen puntualmente de los aspectos que “mueven” al individuo a buscar empleo, ser exitoso, cumplir metas, etc.

Bravo, González y Duque (2018) hacen una importante recopilación de las principales teorías de motivación desde las cuales se analizan tanto los factores intrínsecos como extrínsecos de este concepto. Dichas teorías ofrecen un panorama de los principales hitos de estudio que deben explorarse para entender cómo desde las organizaciones pueden establecerse estrategias de comprensión pero también de motivación de sus empleados, que cada vez son más complejas y en ocasiones individuales <sup>(13)</sup> (Tabla 1).

A continuación, se presentan dichas teorías:

**Tabla 1.** Teorías de motivación <sup>(13)</sup>

|                 |                                   |   |
|-----------------|-----------------------------------|---|
| Primeras teoría | Pirámide de necesidades de Maslow | Maslow (1954) identificó y clasificó en orden de importancia las necesidades del ser humano. Necesidades primarias: Fisiológicas o biológicas y seguridad.<br>Necesidades secundarias: Sociales, estima y autorrealización.   |
|                 | Teoría ERC                        | Alderfer (1972) resume la pirámide de Maslow, reuniendo las mismas necesidades en tres grupos: Necesidades de existencia: bienestar físico, protección y supervivencia.<br>Necesidades de relacionarse con otras personas. Necesidades de crecimiento: desarrollo de las habilidades y crecimiento personal.<br>La teoría determina que cuando una necesidad de orden más alto no ha sido satisfecha, el deseo por satisfacer una necesidad inferior aumenta. |
|                 | Teorías X y Y                     | Douglas McGregor (1985) desarrolló la teoría X considerando el ser humano con esencia negativa y la teoría Y con base en el humano de esencia positiva. Teoría X: El nivel superior considera que el trabajo disgusta a los colaboradores y sienten obligación de dirigirlos e incluso forzarlos.<br>Teoría Y: El nivel superior considera el trabajo como natural  |



|                        |  |  |
|------------------------|--|--|
|                        |  | y por tal motivo las personas lo aceptarían y buscarían tal responsabilidad.   |
|                        | Teoría de los dos factores de Herzberg             | <p>Herzberg, Mausner y Snyderman (1959), refieren que la motivación laboral depende de dos factores estrechamente relacionados:</p> <p>Factores higiénicos: condiciones laborales en las que se desempeñan las personas.</p> <p>Factores motivacionales: perfil del cargo y las labores asignadas. Influencia duradera en las personas y permiten aumentar la productividad.</p>   |
|                        | Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland | <p>McClelland (2016), plantea que la motivación para las personas parte de tres motivos o necesidades básicas: necesidad de realización, necesidad de poder y necesidad de afiliación. Dichas necesidades son aprendidas y adquiridas a través de la experiencia durante la vida de cada persona. Por ello, el comportamiento que es recompensado tiende a presentarse de manera más continua y como resultado cada persona desarrolla pautas únicas de necesidades que afectan su comportamiento y por ende su desempeño.</p> |
| Teorías contemporáneas | Teoría de la definición de objetivos               | <p>Según Locke (1968), la mayor fuente de motivación es el propósito de luchar por alcanzar un objetivo. Plantea cuatro métodos básicos para motivar a las personas: el dinero, definición de metas y objetivos, participación en toma de</p>  |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
|                                   | decisiones y definición de metas, y rediseño de puestos y labores para que sean desafiantes.  |
| Teoría del refuerzo               | Tiene un enfoque cognitivo y afirma que el comportamiento de las personas es causa de sus propios fines (Skinner, 1969). Ésta teoría concluye que el comportamiento depende del entorno y de las consecuencias, es decir, si la consecuencia es favorable y positiva, la persona reforzará dicho comportamiento.  |
| Teoría de las expectativas        | Victor Vroom (1964) afirma que las personas adoptan ciertos comportamientos que podrían satisfacer sus necesidades. Los individuos tienen la capacidad de elegir aquellas conductas que les dan mejores resultados y que les generan satisfacción. La teoría expone la forma de analizar y predecir aquellas conductas elegidas por las personas.   |
| Teoría de la evaluación cognitiva | Propone la introducción de recompensas extrínsecas como por ejemplo una remuneración económica por la realización de una labor que antes generaba a nivel personal remuneración a nivel de placer o satisfacción solamente (Deci y Ryan, 1985).   |
| Teoría de la eficacia personal    | Bandura (1997) plantea que la eficacia personal se traduce en la convicción que tiene cada persona para realizar su labor. A mayor eficacia, mayor capacidad para lograr concluir de manera exitosa una tarea. El autor plantea que aquellas personas con gran eficacia personal, asumen la retroalimentación negativa como un motivante que incrementa el esfuerzo y deseo por alcanzar sus metas. La teoría determina cuatro maneras de aumentar la eficacia personal: dominio de aprobación, modelado indirecto, persuasión verbal y sacudida. |

|  |                      |   |
|--|----------------------|---|
|  | Teoría de la equidad | Planteada por John Stacy Adams (1965), se basa en las comparaciones que se realizan de manera constante todas las personas entre sí con relación a sus aportes y recompensas, con las de otras personas. El estado de equidad se presenta cuando esta comparación produce una percepción de igualdad. |
|--|----------------------|---|

Tal como se evidencia en la Tabla 1 existen diferentes formas de abordar la motivación. Este análisis depende tanto de los factores internos como externos que inciden en las personas. Casos como los planteados por las teorías clásicas de Maslow, McClelland, y Herzberg dejan en evidencia que el ser humano tiene necesidades y ciclos de motivación constantes que quizás dependen de aspectos como la edad. Otras teorías más contemporáneas como de evaluación cognitiva, expectativas y eficacia, analizan la complejidad de la motivación entendiendo los elementos individuales y psicológicos que pueden llevar a que una persona se motive o no en el contexto de las organizaciones.

### **Aproximación a la motivación laboral en los profesionales del sector de la salud**

A través de la Psicología Organizacional Positiva algunas instituciones buscan identificar los factores que influyen en el aumento de la motivación y satisfacción laboral y cómo estos se relacionan con el estado de flow, este último entendido como un estado mental de inmersión en el cual los empleados se encuentran totalmente enfocados en su labor y disfrutan hacerlo. En el marco de una investigación realizada por <sup>(14)</sup> se buscaba encontrar la relación entre las variables motivación y satisfacción laboral con el estado de flow en trabajadores de un centro de Salud Familiar en Iquique, Chile. Por medio de esta investigación se pudo identificar que los empleados de este sector se enfrentan a diversas situaciones que afectan negativamente su nivel de motivación laboral, viéndose reflejado en baja calidad en el servicio percibida por los pacientes, pero que con la presencia de las variables mencionadas anteriormente, los empleados mejoran notoriamente su motivación que es traducida en mejor actitud. En la actualidad se encuentra un número significativo de teorías y estudios acerca de la motivación laboral, lo que demuestra la importancia que ha cobrado este tópico en las organizaciones;

sin embargo, para el sector de la salud los estudios son limitados. Esto dificulta el reconocimiento de los factores que los profesionales de la salud consideran relevantes <sup>(15)</sup>.

Existen factores, que no solamente están relacionados con la remuneración, que influyen en la motivación laboral de los empleados del sector de la salud. Cada uno de estos pueden tener mayor o menor relevancia y esto depende del enfoque, la formación y las necesidades de los trabajadores. Los directivos y administradores deben identificar aquellos elementos que influyen directa e indirectamente en la creación de un ambiente laboral positivo que aumente la motivación y permita una menor rotación de personal calificado <sup>(16)</sup>. En este proceso se resaltan dos tipos de motivaciones: la intrínseca y la extrínseca. La primera es causada por agentes internos como la autonomía, la autoestima, y el propósito, es decir, cuando la actividad que se realiza genera placer, y la segunda es originada por recompensas, incentivos y reconocimientos <sup>(15)</sup>.

Los factores que causan motivación en los empleados pueden ser distintos dependiendo de la región que está siendo estudiada. Esto se debe a las marcadas diferencias culturales entre países que hacen que las necesidades no sean iguales y que se generen múltiples interpretaciones del denominado sistema de recompensas <sup>(17)</sup>.

No solo las diferencias culturales pueden crear distintas interpretaciones de las necesidades y motivaciones, también hay momentos o situaciones que pueden hacer que las condiciones laborales cambien. Este fue el caso del año 2020 en donde el brote de COVID-19 hizo que el personal de la salud se enfrentara a condiciones laborales precarias, falta de personal, equipos deficientes, falta de formación y niveles altos de estrés <sup>(17)</sup>. Todo esto llevó a que se presentara un alto índice del síndrome de desgaste profesional que en tiempo de normalidad se puede dar en uno de cada cuatro profesionales del servicio médico <sup>(7)</sup>, pero que en este periodo el impacto fue mucho mayor. Este síndrome se caracteriza por la presencia de tres características: la primera es agotamiento emocional que causa bajo estado de ánimo y fatiga; la segunda es la despersonalización que hace que el empleado presente actitudes deshumanizadas hacia sus compañeros y pacientes y la tercera es la reducción de desarrollo profesional que se entiende como la sensación de estancamiento profesional <sup>(7)</sup>. La pandemia generó un incremento en el síndrome de desgaste profesional, una disminución de la motivación, y de su desempeño profesional. De igual manera, un desequilibrio en el sistema

de salud, con la presencia de una alta demanda de pacientes que requerían de profesionales motivados y en óptimas condiciones para atender la emergencia.

### **Factores que influyen en la motivación laboral en el sector de la salud**

La motivación laboral en el sector de la salud se ve relacionada directamente con el desempeño y el trato hacia los pacientes. Estudios realizados a enfermeras en Finlandia y países bajos demuestran que aquellas que perciben un alto índice de estímulo al realizar las actividades laborales centran su atención en el paciente de manera más eficiente y benevolente. Aunque Etiopía es un país que difiere socialmente de los dos mencionados anteriormente, los estudios enfocados en su población del sector salud también reflejan que, a mayores incentivos, la prestación del servicio mejora notoriamente. A este aspecto no se le ha dado la atención adecuada y este país es carente de políticas que incentiven la motivación de los empleados de la salud <sup>(6,18)</sup>.

A continuación, serán enumerados algunos factores determinantes en el aumento de la motivación que son identificados de manera recurrente en los estudios sobre motivación laboral; aunque estos estudios se han realizado en países con condiciones sociales diferentes, se realiza teniendo en cuenta estas disparidades ya que las diferencias culturales permiten variaciones en el modelo de recompensas.

#### **1. Pagos**

La compensación salarial en los empleados de la salud se puede catalogar como uno de los factores que generan mayor motivación laboral según encuestas realizadas a personal de la salud en Tanzania, India, Uganda y Mozambique <sup>(19)</sup>. Una particularidad que se observó en una encuesta aplicada a enfermeras en Finlandia fue que la edad juega un papel determinante en el nivel de motivación laboral asociado a los salarios. Aquellas enfermeras de edad más avanzadas y con más experiencia sentían mayor motivación relacionado con las compensaciones que las enfermeras jóvenes y con poca experiencia <sup>(18)</sup>.

En algunos países de ingresos medios y bajos, para los profesionales de la salud, se presenta un fenómeno que se puede denominar como pagos informales. Aunque por su denominación económica se podrá pensar que es un factor que influye positivamente dentro del personal,

por el contrario, afecta negativamente su desempeño. Una encuesta realizada a trabajadores de la salud en Kibaha y Tanzania arrojó que podrían llegar a sentirse esclavizados por los pacientes de los cuales recibieron algún dinero adicional. Por otro lado, también sentían temor de ser descubiertos. Lo anterior generaba una pérdida de autoestima que se traducían en disminución de la motivación <sup>(20)</sup>.

## **2. Status**

Para los profesionales de la salud, la posición y el reconocimiento que les proporciona la comunidad en la que participan se asocia directamente con la motivación laboral. Una encuesta realizada a personal de la salud en Uganda y Mozambique comprueban que lo descrito anteriormente es aplicable <sup>(21)</sup>. Es de resaltar que en la zona rural en la India, los médicos encuestados determinaron que les generaba más motivación el reconocimiento y el respeto que el nivel salarial <sup>(22)</sup>.

## **3. Características de la personalidad**

Ciertas características de la personalidad de los empleados de la salud pueden influir directamente en el nivel de motivación laboral <sup>(23)</sup>. Una encuesta aplicada a enfermeras en un hospital alemán y una encuesta que se realizó a enfermeras de hospitales en Estonia dio como resultado que aquellas enfermeras con altos niveles de tolerancia y benevolencia tenían mayor motivación que aquellas cuyo carácter tendía al hedonismo (18). Lo anterior es extrapolable a otros profesionales de la salud. Además, se podía ver reflejado en la calidad en el trato hacia el paciente.

## **4. Relaciones laborales**

### **a) Relaciones con el equipo de trabajo**

Para el personal de la salud resulta altamente motivacional pertenecer a un grupo de trabajo el cual le brinde un ambiente laboral positivo, donde la comunicación abierta entre los miembros les genere sensación de confianza. Encuestas realizadas a trabajadores del sector salud en Estonia, Grecia y Países Bajos encontró que el respeto en las relaciones laborales y el respaldo de los miembros de su equipo, especialmente en situaciones emocionalmente exigentes, estaba asociado con mayor motivación <sup>(18)</sup>.

## b) Acoso

Cuando los empleados están sometidos a niveles altos de presión psicológica pueden manifestar problemas sociales como aislamiento, estigmatización, inadaptación, ansiedad, carácter agresivo y por último depresión. Una de las maneras de acoso laboral más común es la intimidación verbal, la cual tiene efectos negativos en su desempeño ya que está asociado a disminución de la motivación. Los trabajadores del sector de la salud que se han visto involucrados en casos de acoso laboral han pensado o han renunciado a su trabajo como solución a esta situación, lo que ha causado problema en la retención de la fuerza laboral <sup>(24)</sup>.

Un estudio realizado a 286 enfermeros de la ciudad de Ankara, Turquía arrojó tres comportamientos intimidantes predominantes: el primero y más común de ellos son los comentarios degradantes y de menosprecio hacia ellos por parte de los directivos y compañeros; el segundo es la sensación de control autoritario sobre su trabajo, es decir, la falta de autonomía para proceder; y el tercer y último comportamiento es el sentimiento de culpabilidad <sup>(24)</sup>. La prevención de comportamientos de este tipo podría mejorar la motivación de los profesionales de la salud, por tanto, mejorarían su desempeño.

## 5. Autonomía

Aunque para los trabajadores de la salud es relevante contar con el apoyo de su grupo más cercano, la autonomía y confianza al momento de realizar las tareas asignadas está estrechamente relacionado con la motivación laboral. En diversas encuestas realizadas a profesionales de la salud en países como Estonia, China y Países Bajos confirmaron que estos elementos son esenciales para su adecuado desempeño <sup>(18)</sup>. Sin embargo, en Países Bajos, aunque las enfermeras especialistas son más autónomas en su trabajo, no hubo una diferencia significativa en el nivel de motivación comparadas con las enfermeras de los hogares geriátricos <sup>(18)</sup>.

## 6. Identificación Organizacional

Según encuestas realizadas a enfermeras en Estonia, aquellas que percibían mayor compatibilidad con los valores institucionales de las entidades donde prestan sus servicios, tenían un nivel de motivación más alto que aquellas que no se identificaban con ellos <sup>(18,23)</sup>.

Esta confianza en la organización les permitía crear estrategias de liderazgo para mejorar la eficiencia y calidad del servicio.

Debido al crecimiento constante en el interés por la motivación de los empleados, se ha gestado un enfoque global en la creación de estrategias de incentivos por el desempeño, esto responde a la satisfacción de las necesidades extrínsecas de los profesionales de la salud que, aunque genera un alto grado de motivación <sup>(15)</sup>. Si las organizaciones centran todos sus esfuerzos en estas necesidades y no implementan políticas para estimular aquellos comportamientos que conlleven a un aumento en las motivaciones intrínsecas, se puede generar una cultura de baja confianza.

La sensación de confianza que los empleados de la salud perciben en su ambiente laboral se ha asociado con un aumento en la motivación intrínseca. Esta confianza cuando está vinculada a los grupos de trabajo por medio de experiencias en común se ve reflejada en el trato justo y respetuoso hacia sus compañeros <sup>(15)</sup>. De otro lado, cuando está asociada a los supervisores se pueden manifestar comportamientos individuales positivos que influyen en la confianza organizacional que a su vez influye positivamente en el liderazgo institucional.

## **7. Educación y entrenamiento**

El personal de la salud debe estar en constante actualización de conocimientos debido a los avances y retos que se presentan. Diversos estudios aplicados a trabajadores de la salud en países como Uganda y Mozambique determinaron que había una relación directa entre el grado de capacitación obtenido en los últimos años y el nivel de motivación <sup>(18)</sup>.

Los siete factores descritos anteriormente representan solo algunas de las causas que los empleados de la salud en encuestas reconocieron como relevantes para mejorar sus niveles de motivación laboral, partiendo que estos pueden ser más o menos significativos si entendemos la motivación laboral como el deseo de satisfacer las necesidades insatisfechas, necesidades que son subjetivas. Este conjunto de condiciones no solamente las determina factores externos o extrínsecos, sino también la motivación intrínseca que cada empleado, de manera individual, pueda percibir <sup>(14)</sup>. Esta satisfacción hace que, según el estado de Flow, los trabajadores se encuentren ante un desafío por mejorar su rendimiento constantemente y se esfuercen para realizar las actividades a su cargo de la manera más eficiente posible,



potenciando sus habilidades y destrezas. Lo mencionado anteriormente se ve reflejado en un proceso de mejora continua en la calidad de las instituciones. Este proceso de mejora se implementa cuando en las instituciones se trabaja constantemente por perfeccionar aspectos como: trato profesional humanitario, trabajo en equipo eficiente, alto nivel científico, infraestructura adecuada y procesos sistémicos. Todo esto es percibido por el usuario positivamente. La calidad en salud debe tener como finalidad poder garantizar al usuario la efectividad y seguridad de las acciones que se realizan en pro de su bienestar de manera oportuna. <sup>(25)</sup> Además, estará asociada a una atención médica o asistencial idónea y segura que asegure la satisfacción del paciente.

## **CONCLUSIÓN**

Crear un ambiente laboral óptimo para aumentar la sensación de confianza entre los empleados del sector salud es un factor importante al momento de implementar prácticas que incentiven los agentes generadores de motivación intrínseca, la cual está relacionada directamente con el comportamiento positivo de los trabajadores que les permite disfrutar de las actividades asignadas y mejorar la eficiencia y la calidad del servicio. Por medio de la revisión bibliográfica se pudo determinar que, a pesar de que la remuneración económica es relevante a la hora de medir la satisfacción de los empleados, los factores intrínsecos deben ser evaluados rigurosamente ya que pueden ser igual o más significativos que los incentivos monetarios a la hora de medir el nivel de motivación en un grupo de empleados.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Vázquez J, Preciado M. La salud mental positiva ocupacional hoy. Investigaciones en diversos ámbitos laborales. 2021. doi: 10.29410/QTP.21.18
2. Luthans F. The need for and meaning of positive organizational behavior. *J Organ Behav.* 2002;23(6):695–706. doi: 10.1002/job.165
3. Luthans F, Youssef CM. Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management.* 2007; 33; 321-49. doi: 10.1177/0149206307300814

4. López Mas J. Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. 2005 [citado 22 febrero 2022]:8(15);25-36. doi: 10.15381/gtm.v8i15.9692
5. Steers RM, Mowday RT, Shapiro DL. THE FUTURE OF WORK MOTIVATION THEORY.
6. Weldegebriel Z, Ejigu Y, Weldegebreal F, Woldie M. Motivation of health workers and associated factors in public hospitals of West Amhara, Northwest Ethiopia. Patient Preference Adherence. 2016;10:159–69. doi: 10.2147/PPA.S90323
7. Hurtado D, Pereira F. El síndrome de desgaste profesional (Burnout Syndrome): manifestación de la ruptura de reciprocidad laboral. Revista Salud Bosque Internet]. 2015 [citado 22 abril 2022];2(2):29. doi: 10.18270/rsb.v2i2.61
8. Salanova M, Llorens Gumbau S, Martínez IM. Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes [Internet]. 2016 [citado 22 abril 2022]. Disponible en: <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/164266>
9. Alcover C, Moriano J, Osca A, Topa G. Psicología del Trabajo - Carlos María Alcover de la Hera. Madrid; 2012.
10. Luthans F. Organizational Behavior. 1st edition. Luthans F, editor. New York: MacGraw-Hill Education; 2001. 1–249 p.
11. Soto E. Comportamiento organizacional. 1st ed. Soto E, editor. Sao Paulo: Thompson; 2002. 1–118 p. doi: 10.1016/S0025-7753(02)72412-3
12. Mitchell T. Matching motivational strategies with organizational. In: Cummings L, Staw B, editors. Research in organizational behaviour. Greenwich: CT: JAI Press; 1997. p. 60–2.
13. Bravo-Díaz ÁM, González-Murillo GA, Duque-Ceballos JL. Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa

distribuidora de combustibles y alimentos. ENTRAMADO. 2017;14(1):12-31. doi: 10.18041/entramado.2018v14n1.27127

14. Pizarro J, Fredes D, Inostroza C, Torreblanca E. Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. *Revista Venezolana de Gerencia [Internet]*. 2019 [citado 22 abril 2022];24:87. doi: 10.37960/revista.v24i87.24640

15. Okello DRO, Gilson L. Exploring the influence of trust relationships on motivation in the health sector: A systematic review. *Hum Resour Health*. 2015;13(1). doi: 10.1186/s12960-015-0007-5

16. Fernet C, Austin S, Vallerand RJ. The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work Stress*. 2012;26(3):213–29. doi: 10.1080/02678373.2012.713202

17. Čulafić S, Janovac T, Jovanović SV, Tadić J, Jaganjac J, Milošević A, et al. State Incentives and Sustainable Motivation System in the Health Sector. *Sustainability*. 2021; 13(24):13592. doi: 10.3390/su132413592

18. Perreira TA, Innis J, Berta W. Work motivation in health care: a scoping literature review. *Int J Evid Based Healthc*. 2016;14(4):175-82. doi: 10.1097/XEB.0000000000000093

19. Strachan DL, Källander K, Ten Asbroek AHA, Kirkwood B, Meek SR, Benton L, Conteh L, Tibenderana J, Hill Z. Interventions to Improve Motivation and Retention of Community Health Workers Delivering Integrated Community Case Management (iCCM): Stakeholder Perceptions and Priorities. *Am J Trop Med Hyg*. 2012;87(5 Suppl):111-9. doi: 10.4269/ajtmh.2012.12-0030

20. Stringhini S, Thomas S, Bidwell P, Mtui T, Mwisongo A. Understanding informal payments in health care: Motivation of health workers in Tanzania. *Hum Resour Health*. 2009;7(53). doi: 10.1186/1478-4491-7-53

21. Strachan DL, Källander K, Nakirunda M, Ndimba S, Muiambo A, Hill Z, et al. Using theory and formative research to design interventions to improve community health worker

motivation, retention and performance in Mozambique and Uganda. *Hum Resour Health*. 2015;13(1). doi: 10.1186/s12960-015-0020-8

22. Purohit B, Bandyopadhyay T. Beyond job security and money: driving factors of motivation for government doctors in India. *Hum Resour Health*. 2014;12(12). doi: 10.1186/1478-4491-12-12

23. de Jonge J, le Blanc PM, Peeters MCW, Noordam H. Emotional job demands and the role of matching job resources: A cross-sectional survey study among health care workers. *Int J Nurs Stud*. 2008;45(10):1460–9. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2007.11.002

24. Yildirim D. Bullying among nurses and its effect. *Int Nurs Rev*. 2009;56(4):504-11. doi: 10.1111/j.1466-7657.2009.00745.x

25. Hernández Palma HG, Cardona Arbeláez DA, Pineda Carreño M. Proyección estratégica de la calidad como facilitadora para la innovación en el sector salud de la ciudad de Barranquilla. *Rev Lasallista Investig*. 2017;14(1):170–8. doi: 10.22507/rli.v14n1a15

PUBLICACIÓN ANTICIPADA