

---

## Capítulo 2

---

# **G**erencia social y motivación laboral en organizaciones de salud pública<sup>1</sup> **Social management and labor motivation in public health organizations**

Margel Parra Fernández  
Universidad de la Costa. Barranquilla-Colombia  
margel.alejandra@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-3530-8112>

Sonia Ethel Durán  
Corporación Universitaria Latinoamericana. Barranquilla-Colombia  
soniaduran547@hotmail.com  
<http://orcid.org/0000-0002-0876-7850>

Jesús García Guiliany  
Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia  
jesus.garcia@unisimonbolivar.edu.co  
<http://orcid.org/0000-0003-3777-3667>

Reynier Ramírez Molina  
Universidad de la Costa. Barranquilla-Colombia  
rramirez13@cuc.edu.co  
<https://orcid.org/0000-0002-5073-5158>

67

---

<sup>1</sup> Derivado del proyecto titulado Satisfacción laboral para mejorar el desempeño laboral en organizaciones de salud pública del estado Zulia.

## RESUMEN

68 La presente investigación estuvo dirigida a estudiar la influencia en la gerencia social y motivación laboral en organizaciones de salud pública en el municipio Maracaibo. La metodología de la investigación fue de tipo descriptiva, con un diseño no experimental de campo; la población estuvo conformada por 88 sujetos del personal gerencial y administrativo. La técnica de recolección de datos se llevó a cabo a través de un cuestionario, el cual estuvo integrado por 26 ítemes, con diferentes alternativas tipo escala Likert. La validez del instrumento se obtuvo a través del juicio de 7 expertos. Para el cálculo de la confiabilidad se utilizó el método de alfa Crombach, donde se obtuvo un valor de 0.79, determinando que el instrumento es confiable. Los datos obtenidos fueron tabulados de acuerdo a los reactivos, e interpretados estadísticamente mediante frecuencias absolutas y relativas. Se concluye que en las organizaciones del sector salud existe cierta desmotivación con respecto a los beneficios recibidos, a los procesos de desarrollo de personal, y a las pocas posibilidades de crecimiento profesional, sustentándose que no se aplican los lineamientos de una gerencia social.

**Palabras clave:** gerencia social, motivación, escenarios organizacionales, capacitación.

## ABSTRACT

The present research was aimed at studying the influence social management and labour motivation in organizations of public health in the municipality Maracaibo. Methodology the research was descriptive, with a non-experimental design field, the population was formed by subjects 88 of managerial and administrative staff. The technique of data collection was conducted through a questionnaire which was composed by 26 Itemes, with different alternative type Likert scale. The validity of the instru-

ment was obtained through the judgement of 7 experts, for the calculation of the reliability method was used the alpha Cronbach, where obtaining a value of 0.79, determining that the instrument is reliable. The data obtained were tabulated according to the reagents e interpreted statistically through frequency absolute and relative. It is concluded that there is some discouragement in the health sector organizations, with respect to the benefits received, personnel development processes, and few possibilities for professional growth, underpinned that do not apply the guidelines of social management.

**Keywords:** management social, motivation, scenarios organizational, training.

## INTRODUCCIÓN

En el ámbito mundial, se considera que las empresas están orientadas a facilitar el avance integral del hombre, proporcionando al ser humano la posibilidad de integrarse al proceso de socialización, asumiendo nuevos conocimientos, conductas y aptitudes idóneas en pro del bienestar personal y colectivo. En este orden de ideas, es importante para las empresas contar con procesos integrales que orienten el cambio, tomando como línea general la motivación, la cual ha sido relacionada con la productividad y con la eficacia; su ámbito de intervención se ha centrado en la mejora de las condiciones de trabajo, contribuyendo a incrementar la eficacia de la empresa. La misma se puede situar en términos de productividad y eficacia; además está en función de que las necesidades sean cubiertas.

En este ámbito, las organizaciones se ven comprometidas a proporcionar acciones para promover en su personal el desarrollo de su capacidad social en lo que respecta a motivación, remuneración, incentivos o recompensas para impulsar al empleado a dar su máximo rendimiento de manera espontánea. Para lograr esto se debe contar con estilos gerenciales acordes a la

misión de la organización, dado que la gerencia tiene diferentes enfoques, como el corporativo, el social, público, empresarial, entre otros. Bajo este contexto, la gerencia pública se encarga de desarrollar programas planificados por el sector público en cada país, y se orientan a cumplir con un proyecto social definido.

En este contexto, es importante expresar una definición de gerencia, concebida como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos. Al respecto expresa Tracy (2014), señala que al hablar de gerencia, se hace referencia a la visión que se tiene de la empresa sustentada en resultados clave direccionados por la eficiencia, eficacia y la búsqueda del éxito.

70 Mas sin embargo la gerencia por sí sola no puede accionar procesos efectivos, por tal razón se establece la visión gerencial y su accionar; ello vincula el desempeño del gerente. En cuanto al desempeño gerencial, Crosby (1998) considera que es el arte de hacer que las cosas ocurran. Su principal punto de apoyo es el entrenamiento, orientado a lograr que todos los miembros de la organización tengan la misma mentalidad de calidad y la misma filosofía, pero indudablemente se deben incluir elementos motivacionales, lo que impulsaría a lograr la productividad esperada. Ahora bien, este desempeño tiene algunos lineamientos y procesos de acuerdo al tipo de institución, dado que, al referirse a organizaciones públicas y más aún instituciones de salud, que cumplen con objetivos netamente sociales, tanto los líderes como los empleados deben estar vinculados a ese proceso social.

En este orden de ideas, Cortázar (2006) señala que, en el ámbito de la gerencia pública, se encuentra la gerencia social, dedicada únicamente al desarrollo social en beneficio de la comunidad, es decir, el mismo no debe

centrarse solamente en cómo gestionar recursos, sino que se ubique en el marco del desarrollo comunitario. En consideración a lo expuesto, señala Kliksberg (2006) que el gerente social debe estar acorde con los cambios, consecuencia de la globalización, nuevas tecnologías y el aumento de la competitividad, siendo la calidad y la disposición de su capital humano lo que marca la diferencia entre las empresas.

De esta manera, una adecuada gestión requiere que los gerentes sociales se adapten a los cambios de estructuras que exigen los nuevos tiempos y, fundamentalmente, se desempeñen bajo una serie de valores que giren en torno a las necesidades de los ciudadanos, y así lograr obtener una organización que atienda a las necesidades de la sociedad. Dentro de estas perspectivas la motivación es de importancia para cualquier área, si se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo.

71

Para mantener el grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones deben valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos, a las metas de la organización; al mismo tiempo se logren satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes. Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para generar, mantener, modificar o cambiar las actitudes, además de encauzar el comportamiento hacia la dirección deseada.

De allí que, la motivación para Robbins y Judge (2013) se concibe como la disposición para desarrollar altos niveles de esfuerzo, con el fin de alcanzar las metas organizacionales que se condicionan por la habilidad de

ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. Por lo tanto, la motivación es considerada como el impulso conducente a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa y conduce al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse personal y profesionalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobre significado.

72 Considera además Herriegel (2009) que la motivación representa las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior provocando un comportamiento específico, encaminado hacia las metas. En tal sentido, los motivos de los empleados afectan la productividad. Una de las tareas de los gerentes estriba en canalizar de manera efectiva la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización; para ello debe involucrarlos dentro de los lineamientos de gerencia social, como base fundamental de las instituciones que ofrecen servicios de salud pública.

Atendiendo a estas consideraciones, los gerentes de recursos humanos, así como el personal ejecutor de la gestión, deberán ejercer acciones transformadoras e innovadoras que aseguren y garanticen su capacidad para orientar a sus subordinados a cumplir la misión asignada, lo cual impone a las organizaciones en general; en este caso las operadoras de salud que sean gerenciadas con un adecuado desempeño, el cual depende no solo del talento, sino también de las competencias y de la forma como se resuelvan los problemas que pudieran suscitarse.

En tal sentido, los enfoques de la motivación laboral coinciden en afirmar genéricamente que los individuos deben ser motivados en el trabajo y solamente en el trabajo, por tanto emplaza al estudio de la motivación según las

directrices emanadas por la organización donde se sitúe la relación laboral, pasando de una dimensión personal a otra en la cual se analizan otros aspectos como la productividad, eficacia, absentismo y rotación.

Dentro de este marco, la mayoría de los esfuerzos para mejorar la calidad en el campo de la salud se han enfocado a los conocimientos, habilidades del personal médico y paramédico, a factores relacionados con los suministros, además de la prestación de los servicios. Es importante además, desarrollar una adecuada gestión de la calidad, de manera que el cliente externo no sea el único vinculado a la calidad del servicio, sino también el cliente interno.

Por tal motivo, estos tienen un peso importante a la hora en que el cliente externo perciba una buena calidad de los servicios que brinda la organización; por tal razón es crucial que los directivos de estas instituciones sean capaces de atraer y motivar a la persona más adecuada, recompensarla, retenerla, formarla, satisfacerla, puesto que un trabajador motivado por su trabajo debe brindar un servicio de calidad que satisfaga al cliente, demostrando amabilidad y buen ánimo.

Atendiendo a las consideraciones anteriores, las instituciones de salud pública en el estado Zulia, Venezuela, están pasando por muchas dificultades, dado el detrimento social existente y la falta de insumos para la atención al paciente. Entre estas se encuentra el hospital Chiquinquirá, un hospital nivel IV, según las normas sobre clasificación de establecimientos de atención médica del subsector público; presta cuidado hospitalario de los tres niveles con proyección hacia un área regional. Su área de influencia, superior al millón de habitantes, tiene más de 300 camas, cuenta con unidades de larga estancia y albergue de pacientes, por lo que se clasifica como un hospital de mediana complejidad.

Con el desarrollo de las organizaciones públicas, y específicamente las del servicio de salud, las relaciones entre individuos han ido diversificándose, formando estructuras, en ocasiones de gran complejidad, cuya función es satisfacer necesidades tanto individuales como colectivas. El trabajador encuentra en la organización de salud pública la respuesta a muchas de las aspiraciones personales y profesionales. Esto manifiesta la tendencia de todo individuo a asociarse a otras personas para conseguir unos fines determinados; fruto de esa relación obtiene una serie de ventajas que justifican su acción, ya sean de orden psicológico, económico, social o cultural.

74

Bajo este contexto, se percibe la necesidad de disponer de una organización que responda plenamente a los requerimientos del cliente, en concordancia con su misión; por tal razón se realiza esta investigación con el objetivo de analizar las características de la gerencia social y su influencia en la motivación laboral en organizaciones de salud pública, la cual pudiera aportar elementos para analizar con mayor precisión, cómo está afectando la motivación en los empleados administrativos de esta institución.

Se plantean nuevas estrategias para que directivos y empleados se interrelacionen en niveles altos de motivación, minimizando los conflictos e incrementando de esta forma la productividad y el desempeño. Bajo este contexto, Newstron (2011) manifiesta que el comportamiento humano en la organización está condicionado por las dimensiones estructurales-ambientales, individuales y grupales. De esta forma en casi todas las estructuras sociales la motivación humana es la principal fuente de mantenimiento, por ello, aunque el enfoque teórico está dedicado a las relaciones, estas incluyen a los seres humanos.

Igualmente, la apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado es útil para determinar si existen problemas en re-



lación a la supervisión del personal, a su integración a la organización, desacuerdos, como el desaprovechamiento del potencial humano que podría desempeñarse mejor en otro cargo. En resumidas cuentas, puede decirse que la evaluación del desempeño es determinante para verificar si la política de recursos humanos de una organización es la correcta o no.

En este tipo de enfoque entran en juego una serie de implicaciones sociológicas que hacen referencia no solo a las expectativas de los individuos, sino también a los tipos de interacción social de los empleados en el puesto, y que determinan su comportamiento en la organización. Dado que la motivación representa la acción de fuerzas activas o impulsoras, solo se comprende parcialmente; implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. Esto conlleva a la existencia de algún desequilibrio o insatisfacción dentro de la relación existente entre el individuo y su medio, identifica las metas, siente la necesidad de llevar a cabo determinado comportamiento que varía de individuo a individuo.

75

Por otra parte, se incluyen los valores y los sistemas cognitivos, así como las habilidades para poder alcanzar los objetivos personales. Estas necesidades, valores personales y capacidades varían en el mismo individuo en el transcurso del tiempo; están sujetas a las etapas por las que atraviesa el hombre, quien desde niño busca culminar sus estudios, o cuando es trabajador tiene otras aspiraciones y motivaciones.

Según las características de la organización, se han percibido algunas insatisfacciones que pueden influir en el logro de los objetivos en la atención al paciente, el rendimiento del empleado, por ende en el ejercicio individual y organizacional, afectando la calidad del servicio en una institución que debe estar orientada a un proceso social; en conversaciones con los empleados, además de algunas observaciones efectuadas. En el hospital Chi-

quinquirá, se denotó la existencia de gerentes y supervisores que deciden las funciones a ejecutar de manera arbitraria, no se considera la misión de la institución al servicio de la comunidad, que pueda integrar el servicio, el personal y los resultados esperados.

En otro orden de ideas, la ineficiencia, la monotonía en el trabajo, la impro-ductividad, la baja calidad en el servicio y la rotación de personal puede ser producto de falta de motivación en los empleados, lo que también influye notablemente en el cambio de conducta, siendo de gran importancia debido a que es esta fuerza interior la que impulsa al ser humano al logro de un objetivo, proporcionando un interés, el impulso y la energía necesaria para alcanzarlo. Atendiendo a estas consideraciones, este estudio busca ofrecer a los empleados un mecanismo formal y discreto para evaluar escenarios y situaciones que son comunes en cualquier organización; pudieran servir como punto de partida para el relanzamiento dirigen-  
76

## ASPECTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES

### **Gerencia social y el desarrollo de objetivos estratégicos**

Los lineamientos sobre gerencia social se han orientado a caracterizarla como un proceso netamente estratégico, la cual se ha ido enfocando hacia el cumplimiento de sus objetivos sociales. Ello determina que, quien ejerce la función de gerente social, podría beneficiarse de un marco conceptual que guíe sus prácticas estratégicas, respondiendo a los desafíos que enfrentan en sus actividades diarias dentro del contexto institucional, con su cliente que es el usuario del servicio, pero a su vez marcado por la naturaleza de los problemas y políticas sociales que existen en el país.

En este sentido, las características del perfil gerencial que hoy se requieren –tales como la identificación de competencias, la capacidad para lograr

ventajas competitivas y sostenibles, la capacidad y disposición a enfrentar el desafío especializado o la capacidad para integrar participativamente al personal— están asociadas a la integración de disciplinas y áreas del conocimiento donde subyace un enfoque de visión integradora que, teniendo en cuenta la limitación instrumental, pretende interactuar con los problemas de la realidad a través de los métodos de modelización más pujantes, con una perspectiva superadora.

En la gerencia social se debe adoptar un enfoque de formación que integra conocimientos provenientes de disciplinas diversas, incorporar el dominio de nuevos saberes y ampliar los paradigmas de abordaje del gerenciamiento de las organizaciones. Orienta su propuesta de formación al desarrollo de competencias que, desde una visión sistémica de la organización moderna, den respuesta a las demandas de la dirigencia empresarial para la resolución de conflictos, la toma de decisiones y el planeamiento estratégico.

77

De allí surge la percepción de que la gerencia es un proceso, y el gerente es un individuo que realiza acciones inherentes a ese proceso. Asimismo la gerencia social se basa en los criterios de la equidad, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad, que permite orientar la toma de decisiones, las acciones a seguir, y el seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados. Dicho concepto está ligado a la experiencia real de la región, y a experiencias internacionales relevantes en los campos abordados. Indudablemente es un concepto en constante evolución.

Para Ariza (2004) la gerencia del desarrollo social es parte de la dirección estratégica de la organización, la cual resulta fundamental. Es esta la que debe estar atenta a los cambios del entorno y a las necesidades de adaptación de la organización; en donde el grado de eficacia de un desarrollo de competencias, en el ámbito organizativo, requiere la coherencia de la

estrategia general de la empresa, la política de gestión de personas y una proyección plurianual.

Dentro de este marco, Metcalfe y Richards (1991) consideran este tipo de gerencia como el proceso de asumir responsabilidades por el comportamiento de un sistema, donde el desempeño gerencial va a ser estrechamente vinculado con el desempeño de dicho sistema. En este sentido, la gerencia de las instituciones públicas con el manejo y control de las políticas públicas, en América Latina, más aun en Venezuela, han sido juzgadas a la luz de los crónicos problemas de pobreza, desigualdad y desconfianza, lo que ha generado un sinnúmero de exigencias por parte de la ciudadanía respecto a una mejor gerencia de las intervenciones que proponen mejorar las condiciones de salud y de vida de la comunidad, propendiendo a facilitar una transición hacia un mejor nivel de salud pública, exigiendo una gerencia que genere mayores impactos, de manera pertinente, eficaz y eficiente en la prevención y promoción de la salud.

78

Asimismo, Licha (2000) asegura que la gerencia social constituye un nuevo enfoque de gestión de las políticas sociales, la cual se refiere a un cuerpo de conocimientos y prácticas emergentes, que sirven de apoyo a la intervención de los actores sociales involucrados en la resolución de los problemas que entran en el desarrollo social. Sostiene que es una intervención de un colectivo o una organización para solucionar o buscar solución a un problema social. Aquí la gerencia social es entendida como la suma de esfuerzos de muchas organizaciones de desarrollo pública y privada, para crear procesos, mecanismos, soluciones y metodologías que hagan posible el bienestar, la justicia y la construcción de la ciudadanía, y además, de todos los que integran dicha institución.

Con respecto a las estrategias de la gerencia social, sugiere la aplicación de

metodologías específicas de los programas sociales de atención a la salud, pero además implica las herramientas de la gerencia social, las cuales deben tener en cuenta la diversidad y la complejidad de los actores involucrados, los conflictos internos y externos de las organizaciones que intervienen, y los mecanismos de participación ciudadana, entre otros.

De este modo, las políticas sociales, y más específicamente la gestión y las prácticas gerenciales en estas áreas, puntualmente en el de la salud pública, se constituyen en objeto de análisis, de reflexión y de intervención desde un enfoque que se destaca por su hibridez y por no acotarse a los límites de sus matrices epistémicas originarias. En tal sentido, la gerencia social, a través de esa mezcla particular de las tres vertientes mencionadas (estudios de políticas públicas, la gerencia pública y el desarrollo social), genera una dimensión propia que trasciende los ámbitos tradicionales de injerencia y, en parte, los lineamientos de cada una de estas.

79

En consecuencia, la gerencia social se practica a través del conocimiento aplicado, vinculando habilidades, destrezas y competencias necesarias para desarrollar una labor con capacidad para producir cambios a través de procesos estratégicos acordes a cada institución en virtud de sus objetivos de gestión. Por ende trata de buscar solución a problemas organizacionales, aunado a la gestión en políticas y programas sociales presentados al interior, o al bien o servicio que debe ser ofrecido a las poblaciones adyacentes.

En este orden de ideas, las instituciones de salud pública requieren de procesos y estrategias de gerencia social que puedan integrar la atención a su cliente interno en el desarrollo de gestión organizacional, combinado con la atención a su cliente externo; en este caso pacientes y familiares que requieren solución a sus problemas de salud con el más alto sentido de cumplimiento social, por lo cual se requiere de un líder capaz de accionar lineamientos gerenciales con los sociales y así convertirse en un gerente social.

### **Métodos de desarrollo de personas desde la perspectiva de la gerencia social**

Uno de los aspectos más relevantes de la gerencia que pudiese influir positivamente en el empleado, es lograr el máximo aprendizaje en los procesos; para esto es necesario que haya una práctica activa de las habilidades que vayan a adquirirse. Es así como la gerencia social necesita ser integral e integradora frente a una realidad en vías de consolidar la globalización de las actividades económicas, la integración a nivel regional y, simultáneamente, la recuperación de los espacios organizacionales como ámbitos de realización personal del ser humano, de la comunidad de que forma parte, asignando a sus gerentes nuevas y variadas funciones tendientes a mejorar la productividad en las empresas, así como las relaciones interpersonales de esos miembros.

80

Atendiendo a estas consideraciones, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) manifiestan que el gerente exitoso tiene un fuerte deseo de administrar, de influir en otros y lograr resultados mediante los esfuerzos de equipo de los subordinados. Ciertamente muchas personas quieren los privilegios de los puestos gerenciales, que incluyen estatus y salario elevado, pero carecen de la motivación básica para alcanzar resultados al crear un ambiente en el que las personas trabajen juntas hacia metas comunes. El deseo de administrar requiere esfuerzo, tiempo, energía y, casi siempre, largas horas de trabajo.

De acuerdo a lo señalado por Alles (2008) existen métodos concebidos como las acciones que se realizan junto con la tarea cotidiana dentro de la organización, se relacionan con conocimientos y competencias, para promover las tendencias de la gerencia social.

**Tabla 1.**  
**Métodos de desarrollo de personas**

<b>Coaching</b>	Como la define Cole (1997) en su obra, es el entrenamiento “individual o grupal”, caracterizado por su entrenamiento en la tarea ( <i>on the Job</i> ), seguido de una evaluación continua de apoyo y consejos personales. Estos entrenamientos son intensivos, dirigidos a una o varias personas en donde sus capacidades son incluidas.
<b>Mentoring/Tutoría</b>	Son las actividades desarrolladas por el mentor, que complementan las acciones de los jefes y supervisores para implementar programas de <i>coaching ad hoc</i> , a través de un <i>coach</i> interno o externo.
<b>Rotación de puestos</b>	Son asignaciones temporarias de las personas a otros puestos que no son los propios comúnmente, incluso pueden ser de otras áreas con el propósito de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización. De esta manera, la rotación de puestos puede ser planeada o no, ya que las organizaciones preparan verdaderos esquemas de rotación, con sus respectivas fechas (planificación) para cada empleado.
<b>Asignación a TaskForce (grupos o equipos especiales)</b>	Estas pueden ser en reemplazo o en adición a las habituales responsabilidades según su descripción del puesto.
<b>Asignación a Comités/ Nuevos Proyectos</b>	Referente a la asignación de grupos de personas a comités que tienen que ver siempre con el propósito específico (por temas o proyectos, sirviendo estas dos modalidades más frecuentemente). Los comités suelen tener como objetivos la solución de problemas dando lugar a nuevos proyectos, así mismo, puede tratarse también de la asignación de una persona a un nuevo proyecto, en adición o en reemplazo de sus tareas habituales, en forma individual o como integrante de un grupo de individuos.
<b>Asignación como asistente de posiciones de dirección</b>	Este trata de asignar a una persona como asistente de un ejecutivo de mayor nivel. Se trata de ocupar una posición <i>staff</i> ubicada inmediatamente debajo de la de un gerente relevante dentro de la organización.
<b>Paneles de gerentes para entrenamiento</b>	Hace referencia, al igual que los comités, a grupos de trabajo con un propósito específico, es decir, el desarrollo de una o varias competencias en particular.

Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

Se hace necesario acotar que el grado de eficacia en el desarrollo de competencias y conocimientos se relacionan más con la actitud del individuo que con la técnica utilizada, es decir, que aun el método que en una primera instancia, parezca menos eficaz, puede pasar a constituir un recurso de alta eficacia si la persona que lo adopta efectúa al mismo tiempo un proceso de reflexión, y a través de ello logra cambiar comportamientos. Allí radica la importancia de estos métodos, los cuales son los más utilizados en formación gerencial dentro del ámbito de trabajo, generándose como factores motivacionales.

### **Factores de motivación-desmotivación de los empleados públicos en la ejecución de su trabajo**

Cuando se habla de la naturaleza de las personas, debe considerarse al individuo como un todo, incluyendo conocimientos, actitudes, habilidades o rasgos de la personalidad, cuyas características interactúan entre ellas y su predominio en situaciones específicas, además que suelen cambiar con rapidez y de manera imprevisible. En este sentido, el individuo es un ser holístico, integral, influido por factores externos; las personas no pueden despojarse del efecto de estas fuerzas cuando van al trabajo, y los gerentes deben identificar estos hechos y estar preparados para hacerles frente.

82

A este respecto, Valenzuela, Nieto y Muñoz (2014) señalan que la motivación más notable es, desde luego, la satisfacción del deber cumplido, la conciencia de ser útil a los demás hombres y de contribuir a la mejora del Estado. Algunos funcionarios entran en el servicio público cabalmente para servir a los demás. A juicio de los autores, entre las principales motivaciones que llevan a los empleados a desarrollar su trabajo, se vincula la expectativa, la cual corresponde al sentimiento de competencia que una persona tiene de poder realizar adecuadamente una tarea.

Al analizar los dos primeros factores de motivación, se deben mencionar otros, como el contenido de la tarea, el tipo de aspiraciones de los empleados, las características de la relación laboral, el funcionamiento de la administración, el estilo de dirección, la valoración de los trabajos realizados, los mecanismos incentivadores con los que cuentan los directivos públicos (formación, promoción, sistema retributivo).

El tercer factor de motivación subyace en el inicio de la vida laboral de los empleados como señalan Valenzuela *et al.* (2014), donde a la seguridad laboral y económica se unen otras motivaciones al ingresar en la administración: la de contribuir a su mejora. Este se ha convertido en el principal



problema de una organización eminentemente burocratizada, con dificultades de adaptación a las leyes más básicas de la prestación de todo servicio: rapidez, eficacia y eficiencia.

Fijando la atención en la cooperación entre la dirección y los trabajadores, en la reducción del conflicto entre ambos, además del aumento de la productividad nace una nueva modalidad de enfocar la funcionalidad de las organizaciones. Esa preocupación por la cooperación se traslada a las empresas de negocios a inicios de los años 40. Las personas que trabajan en las distintas organizaciones cooperan en un grupo social duradero en beneficio de los fines predeterminados.

Para Barnard (1968), citado por Amoros (2007), esta cooperación es la esencia de la organización, los motivadores que impulsan a los empleados a actuar se encuentran ahí, en esa idea de servicio. La sociedad encuentra su estructura social en las organizaciones y viceversa; su actuación tiene que estar legitimada por la sociedad. Por tanto, la principal función de aquellas es servir a los trabajadores; no es la ideología, ni el beneficio, ni el lucro personal. Para ello Barnard elabora una teoría unificada, aportando un nuevo punto de vista sobre el trabajo y sus aspectos motivacionales.

83

Por otra parte, para considerar las motivaciones de los trabajadores se deben diferenciar “los aspectos organizacionales y los personales”. El proceso que promueve la identificación entre unos y otros va unido a un efecto motivador. Sobresale en la teoría de Barnard el papel decisivo de la dirección en la toma de decisiones en sistemas cooperativos.

Para ello se atribuye a la lógica organizacional la causa del efecto motivacional, a través de ella la obligación de inculcar a cada uno de los trabajadores ese principio de actuación cooperativa, hasta el punto de convertirse en la principal actividad de los directivos en relación con sus empleados.

Bajo este contexto, donde las organizaciones se conciben como sistemas cooperativos, es difícil ocultar las tensiones y luchas entre directivos y empleados. Esta dualidad es más factible que se dé en los niveles más bajos de la organización, incluso se puede llegar a unos intereses contrapuestos.

Esto se refiere a la necesidad de adoctrinamiento de los empleados de escalones inferiores, haciéndoles partícipes de la consecución de los fines generales. Así, en la toma de decisiones se ejerce el poder que otorga la autoridad; tratándose de sistemas cooperativos es necesario contar con la opinión de los trabajadores, son estos los que legitiman la orden emitida por el directivo. De esta forma los empleados participan en la ejecución de la orden dada.

84

Finalmente, con el desarrollo de las organizaciones, las relaciones entre individuos han ido diversificándose formando estructuras, en ocasiones de gran complejidad. Cada vez hay más dependencia de organizaciones o de centros productivos, cuya función es satisfacer necesidades tanto individuales como colectivas. El trabajador encuentra en la organización la respuesta a muchas de las aspiraciones personales y profesionales. Esto manifiesta la tendencia de todo individuo a asociarse a otras personas para conseguir unos fines determinados; fruto de esa relación obtiene una serie de ventajas que justifican su acción, ya sea de orden psicológico, económico, social o cultural.

Según Beltrán (1977), citado por Amoros (2007), los factores que concurren en la decisión de formar parte de una organización altamente burocratizada son variados; el ejercicio de la actividad laboral está subordinada a una escrupulosa reglamentación, donde los empleados se hallan muy limitados para introducir ideas propias en su ejecución. La dinámica del trabajo público resalta otro tipo de factores que son más comúnmente valorados por aquellos que deciden ingresar en la administración.

Entre ellos hay algunos como “seguridad en el puesto”, “contribuir al bien público”, “disponer de mayor tiempo libre para dedicarlo a otras ocupaciones”. En este sentido, existen procesos sociales marcados por un cambio cultural producido por el mayor acceso que han tenido los jóvenes a los estudios permitiéndoles ingresar en la administración, una creciente diversificación de la demanda y oferta de trabajo, la incorporación de la mujer al mundo laboral. Este nuevo orden social ha incidido sin duda en un cambio en las motivaciones de ingreso en la administración.

### **Mecanismos incentivos para el personal**

Una de las manifestaciones prácticas que mayor incidencia ha tenido en el proceso de cambio de las administraciones públicas, hace referencia al “insuficiente nivel de competencias que tienen los centros directivos en materia de incentivación económica y de promoción profesional”. Dentro de los aspectos más relevantes se consideran los siguientes:

- Sistema retributivo. Tradicionalmente se ha considerado el salario como el principal referente del sistema de incentivación, hasta el punto de convertirse en el único elemento de juicio y valoración del acceso y mantenimiento de los individuos en determinados puestos de trabajo. Es evidente que en una sociedad forjada en el ideario capitalista como la nuestra, la incentivación económica ocupa uno de los principales puestos entre los factores que determinan las opciones entre los diferentes empleos.
- Carrera administrativa. La necesidad de promoción ha estado presente en casi todas las teorías de motivación y satisfacción laboral. Fue Maslow (1954) el primero que le dio una significación especial encuadrándose dentro de las necesidades superiores. Posteriormente, Herzberg (1959) matizó aún más esta postura, viendo la promoción como uno de los principales factores motivacionales de la persona. Como señala Merton (1968), citado por Robbins y Judge (2013), dentro de la estructura burocrática existen algunos factores motivacionales, “sentimien-

tos engranados que favorecen la disciplina rigurosa”. Estos se concretan en una “carrera graduada” a través de dispositivos organizacionales de ascensos por antigüedad, pensiones.

- Capacitación al personal. Debe considerarse también como factor de motivación la capacitación del personal: la necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios. Para que la organización siga siendo competitiva, uno de los objetivos a alcanzar por las empresas es incrementar la productiva y este debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean.

86 Para Chiavenato (2013) el entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos. Esta repercute en el individuo de diferentes maneras: eleva su nivel de vida, que puede mejorar sus ingresos; por medio del cual tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario. También eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir, empresa y empleado.

A este respecto, la línea de la gerencia social en las organizaciones de salud pública debe orientarse a generar un proceso motivador, donde la capacitación, y la competencia profesional sea la base fundamental del desarrollo y proceso.

## MÉTODO

El tipo de investigación se relaciona con la naturaleza de la problemática en estudio, y con los objetivos que se pretenden alcanzar. En este sentido, este estudio se cataloga como descriptivo, ya que está orientado a recolectar información relacionada con el estado real de la gerencia social y la motivación en el Hospital Chiquinquirá, tal como se percibe en su estado natural. Para Hernández, Fernández y Baptista (2011), los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

Además, se basa en una investigación de campo, porque el estudio se ejecutó en las instalaciones del Hospital Chiquinquirá del municipio Maracaibo, Venezuela. Facilita y recolecta datos de una forma directa de la realidad, específicamente en el área seleccionada. En el mismo orden de ideas, se presenta el diseño, el cual se clasifica como no experimental, debido a que en ningún momento se pretendió manipular las variables en estudio (gerencia social y motivación). Por otra parte, es transversal porque fue medido en un momento único y determinado.

Atendiendo a otras consideraciones, se distribuye la población. De acuerdo con Tamayo (2004), la población comprende un conjunto de sujetos escogidos para verificar en ellos el comportamiento de las variables en estudio, debiendo poseer una característica común que, una vez estudiada, proporcione los datos de la investigación. Para la mejor interpretación de los resultados, la población estuvo conformada por directivos y supervisores generales, y los empleados administrativos del hospital.

*Tabla 2*  
*Distribución de la población*

Cargo	Cantidad
Directivos y gerentes	18
Empleados administrativos	70
TOTAL	88

Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

Se puede observar que la población está constituida por 18 líderes (directivos, gerentes, supervisores), y la segunda población quedó conformada por 70 sujetos de los distintos departamentos administrativos que conforman el Hospital Chiquinquirá, ubicado en Maracaibo, Venezuela. De acuerdo a las características que presenta la población, se consideró la utilización del censo poblacional, que consiste en el análisis de la totalidad de los sujetos que constituyen la población, a fin de determinar su comportamiento ante un evento.

En el presente estudio se recurrió a la técnica de la encuesta, la cual se emplea mediante herramientas, instrumentos o medios que utiliza el investigador para medir el comportamiento o atributos de las variables. En el estudio se utilizó una encuesta estructurada con escala tipo Likert, cuyo contenido estuvo íntimamente relacionado con las interrogantes planteadas. Se utilizó una escala para todos los ítemes con la ponderación que a continuación se presenta:

88

*Tabla 3*  
*Ponderación de los cuestionarios*

Alternativas	Puntos
Siempre	5
Frecuentemente	4
Ocasionalmente	3
Rara vez	2
Nunca	1

Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

## RESULTADOS, DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

A continuación se muestran los resultados obtenidos del análisis estadístico, derivado de la interpretación de los datos emanados por el cuestionario. Cabe señalar que para la exposición de los resultados, fueron tomados en cuenta todos los ítemes que se diseñaron en el instrumento aplicado a la población estudiada, lo cual permitió el establecimiento de los lineamien-

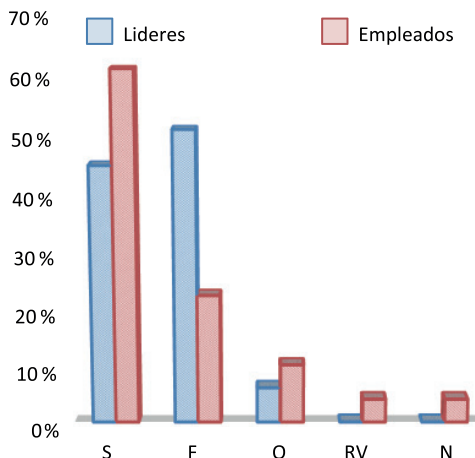
tos para considerar cómo la gerencia social influye en la motivación del personal. En efecto, para la realización del análisis de los instrumentos y sus respectivos resultados, se utilizaron tablas que muestran las alternativas de respuesta para cada ítem, las frecuencias absolutas y los porcentajes.

**Tabla 4**  
*Trabaja fuerte para alcanzar las metas*

Alternativas	Líderes		Empleados	
	FA	FR	FA	FR
Siempre	8	44 %	42	60 %
Frecuentemente	9	50 %	15	22 %
Ocasionalmente	1	6 %	7	10 %
Rara vez	-	-	3	4 %
Nunca	-	-	3	4 %
Total	18	100 %	70	100 %

Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

De los resultados reflejados, del total de los 88 individuos encuestados, el 50 % de los líderes afirma que frecuentemente trabajan por alcanzar las metas. Los empleados, quienes afirman en un 60 % que siempre luchan por conseguir las metas; del resto de los encuestados, el 44 % de los superiores afirma que siempre se da este tipo de situación; mientras un 22 % de los empleados afirman que esto ocurre frecuentemente.



Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

**Tabla 5**  
*Se motiva para obtener un ascenso*

Alternativas	Líderes		Empleados	
	FA	FR	FA	FR
Siempre	11	61 %	30	43 %
Frecuentemente	5	28 %	15	21 %
Ocasionalmente	2	11 %	17	24 %
Rara vez	-	-	4	6 %
Nunca	-	-	4	6 %
Total	18	100 %	70	100 %

Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

90

Del total de los individuos encuestados, el 61 % de los líderes afirma que siempre motivan a sus empleados para que obtengan un ascenso. Los empleados afirman en un 43 % que se preocupan por incentivarse para conseguir un ascenso en su área de trabajo. El 28 % de los superiores afirma que frecuentemente se da este tipo de situación; mientras que un 24 % de los empleados afirman que esto ocurre ocasionalmente.



Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

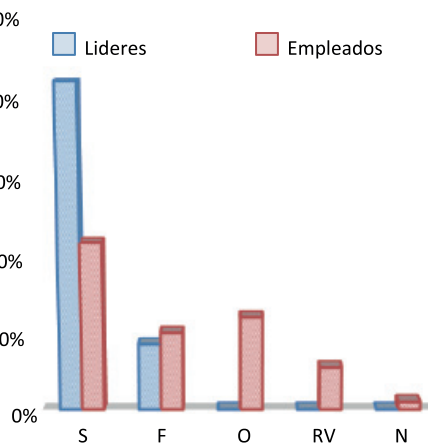


**Tabla 6**  
*Su jefe reconoce los méritos de sus empleados*

Alternativas	Líderes		Empleados	
	FA	FR	FA	FR
Siempre	15	83 %	30	43 %
Frecuentemente	3	17 %	14	20 %
Ocasionalmente	-	-	17	24 %
Rara vez	-	-	8	11 %
Nunca	-	-	1	2 %
Total	18	100 %	70	100 %

Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

De los resultados obtenidos del total de los encuestados, el 83 % de los líderes afirma que siempre reconocen los méritos de los empleados, coincidiendo con la opinión de los empleados, de los cuales 43 % afirman que los líderes toman en cuenta las virtudes de sus empleados. Del resto de los encuestados, el 17 % de los superiores afirman que frecuentemente se da este tipo de situación; mientras 24 % de los empleados afirman que esto ocurre ocasionalmente.



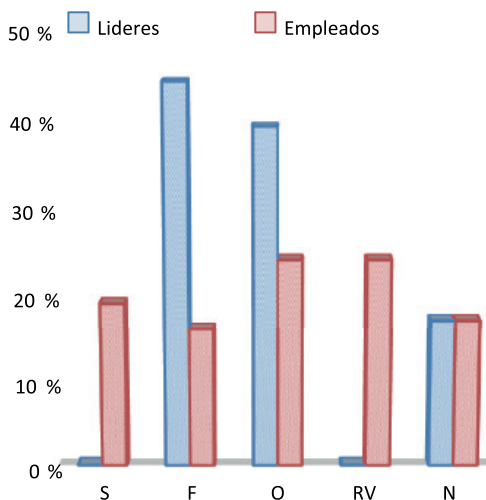
Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

**Tabla 7**  
*El superior asume responsabilidades personales para la solución de problemas*

Alternativas	Líderes		Empleados	
	FA	FR	FA	FR
Siempre	6	33 %	25	36 %
Frecuentemente	8	44 %	15	21 %
Ocasionalmente	3	17 %	16	23 %
Rara vez	1	6 %	5	7 %
Nunca	-	-	9	13 %
Total	18	100 %	70	100 %

Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

92 Al analizar este ítem se pudo constatar que del total de los 88 individuos encuestados, el 44 % de los líderes afirma que frecuentemente asumen responsabilidades para la solución de problemas; así mismo, los empleados coinciden en un 36 % que sus superiores siempre admiten sus responsabilidades para con la organización. Del resto de los encuestados, el 33 % de los superiores afirma que siempre se da este tipo de situación; mientras un 23 % de los empleados afirma que esto ocurre ocasionalmente.



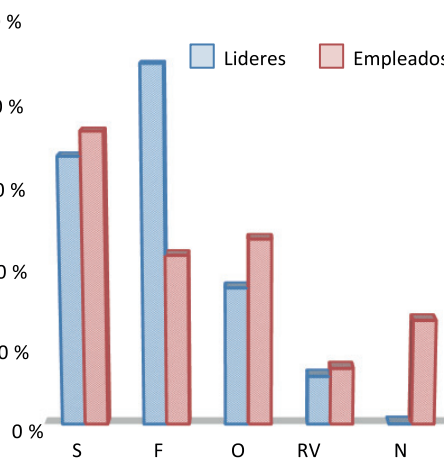
Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

**Tabla 8**  
*Su jefe inmediato les ofrece ascenso a sus empleados*

Alternativas	Líderes		Empleados	
	FA	FR	FA	FR
Siempre	-	-	13	19 %
Frecuentemente	8	44 %	11	16 %
Ocasionalmente	7	39 %	17	24 %
Rara vez	-	-	17	24 %
Nunca	3	17 %	12	17 %
Total	18	100 %	70	100 %

Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

De los resultados obtenidos, del total de los 88 individuos encuestados, el 44 % de los líderes afirma que frecuentemente les ofrecen ascenso a sus empleados; al contrario de la opinión del 24 % de los empleados, los cuales afirman que los líderes ocasionalmente y rara vez proponen ascenso a su personal. Del resto de los encuestados, el 17 % de los superiores afirma que nunca se da este tipo de situación; mientras un 19 % de los empleados afirma que esto ocurre siempre.



Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

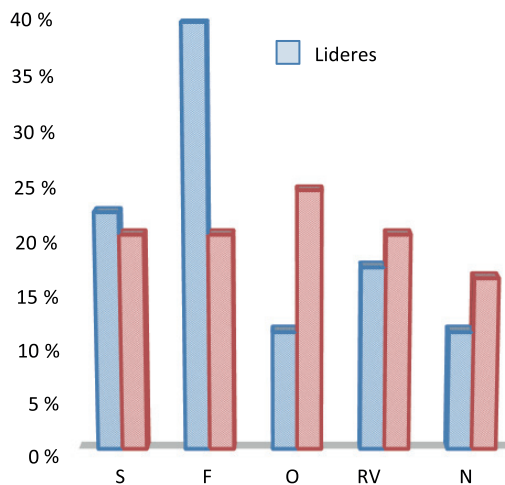
**Tabla 9**  
*Su superior mide la capacidad de sus empleados con un cargo superior*

Alternativas	Líderes		Empleados	
	FA	FR	FA	FR
Siempre	4	22 %	14	20 %
Frecuentemente	7	39 %	14	20 %
Ocasionalmente	2	11 %	17	24 %
Rara vez	3	17 %	14	20 %
Nunca	2	11 %	11	16 %
Total	18	100 %	70	100 %

Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

94

Con respecto a este ítem, de los 88 individuos encuestados, el 39 % de los líderes afirma que frecuentemente miden la capacidad de sus empleados con un cargo superior; al contrario de esta opinión, los empleados, afirman en un 24 % que ocasionalmente se evalúa el potencial mediante un cargo superior. Del resto de los encuestados, el 22 % de los superiores afirma que siempre se da este tipo de situación; mientras un 20 % de los empleados sostienen que esto ocurre siempre, frecuentemente y rara vez.



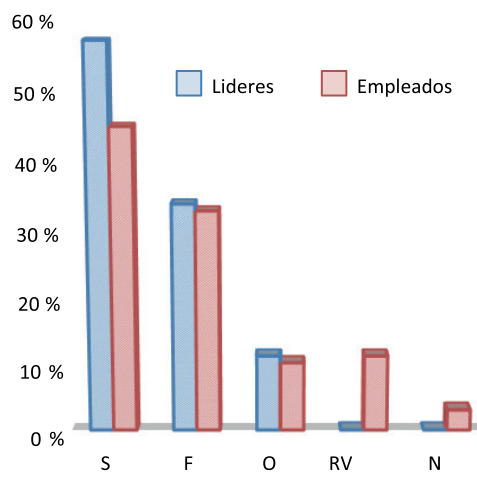
Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

**Tabla 10**  
**Demuestra compañerismo con los miembros de su grupo**

Alternativas	Líderes		Empleados	
	FA	FR	FA	FR
Siempre	10	56 %	31	44 %
Frecuentemente	6	33 %	22	32 %
Ocasionalmente	2	11 %	7	10 %
Rara vez	-	-	8	11 %
Nunca	-	-	2	3 %
Total	18	100 %	70	100 %

Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

De los resultados obtenidos entre los individuos encuestados, el 56 % de los líderes afirma que siempre demuestran compañerismo con los miembros del grupo, concordando con la opinión del 44 % de los empleados, los cuales afirman que siempre demuestran su familiaridad con el personal. Del resto de los encuestados, el 33 % de los superiores afirma que frecuentemente se da este tipo de situación; mientras un 32 % de los empleados afirma lo mismo.



Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

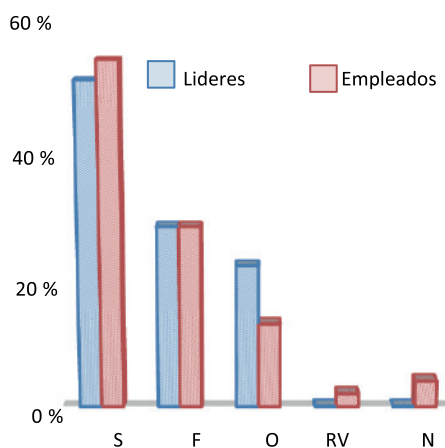
**Tabla 11**  
*Está usted satisfecho con las relaciones interpersonales en su área de trabajo*

Alternativas	Líderes		Empleados	
	FA	FR	FA	FR
Siempre	9	50 %	37	53 %
Frecuentemente	5	28 %	20	28 %
Ocasionalmente	4	22 %	9	13 %
Rara vez	-	-	1	2 %
Nunca	-	-	3	4 %
Total	18	100 %	70	100 %

Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

96

Los datos arrojados de los encuestados, muestran que el 50 % de los líderes afirma que se sienten satisfechos con las relaciones interpersonales en su área de trabajo, coincidiendo con la opinión de los empleados, los cuales sostienen en un 53 % que se sienten complacidos con las relaciones manifestadas en la en las instituciones de salud. Del resto de los encuestados, el 28 % de los superiores y de los empleados afirma que frecuentemente se da este tipo de situación.



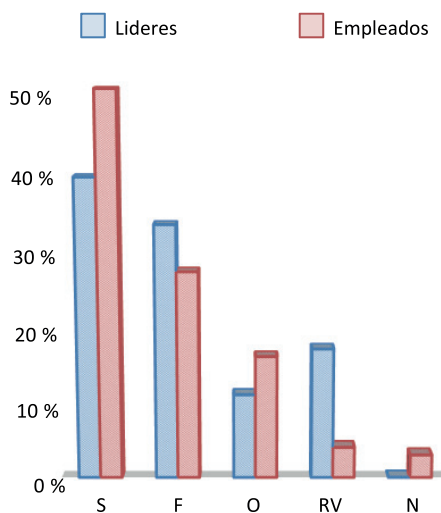
Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

**Tabla 12**  
*Le supervisan constantemente sus labores*

Alternativas	Líderes		Empleados	
	FA	FR	FA	FR
Siempre	7	39 %	35	50 %
Frecuentemente	6	33 %	19	27 %
Ocasionalmente	2	11 %	11	16 %
Rara vez	3	17 %	3	4 %
Nunca	-	-	2	3 %
Total	18	100 %	70	100 %

Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

Del resultado de las evaluaciones del total de los 88 individuos encuestados, el 39 % de los líderes afirma que siempre están en constante supervisión para que los trabajadores realicen sus labores. Conducen con la opinión de los empleados, los cuales afirman en un 50 % que se encuentran en inspección por parte de los líderes. Del resto de los encuestados, el 33 % de los superiores afirma que frecuentemente se da este tipo de situación; mientras un 27 % de los empleados sostiene que esto ocurre frecuentemente.



Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

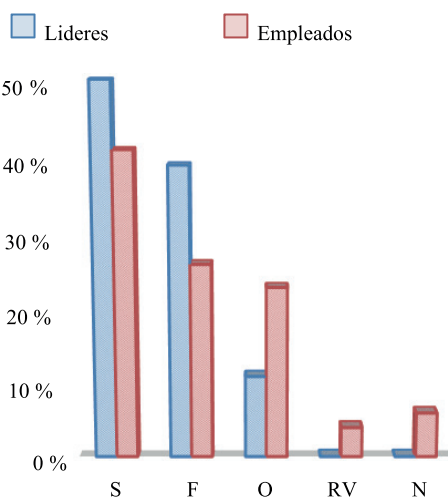
**Tabla 13**  
*Su jefe toma en cuenta las opiniones del grupo*

Alternativas	Líderes		Empleados	
	FA	FR	FA	FR
Siempre	9	50 %	29	41 %
Frecuentemente	7	39 %	18	26 %
Ocasionalmente	2	11 %	16	23 %
Rara vez	-	-	3	4 %
Nunca	-	-	4	6 %
Total	18	100 %	70	100 %

Fuente. Elaboración Propia (2017).

98

De los datos presentados del total de encuestados, el 50 % de los líderes afirma que toman en cuenta las opiniones de su personal, coincidiendo con esta opinión los empleados, quienes afirman en un 41 % que los líderes toman en cuenta el criterio de los empleados con respecto al área donde se desenvuelven; del resto de los encuestados, el 39 % de los superiores y el 26 % de los empleados afirma que frecuentemente se da este tipo de situación.



Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

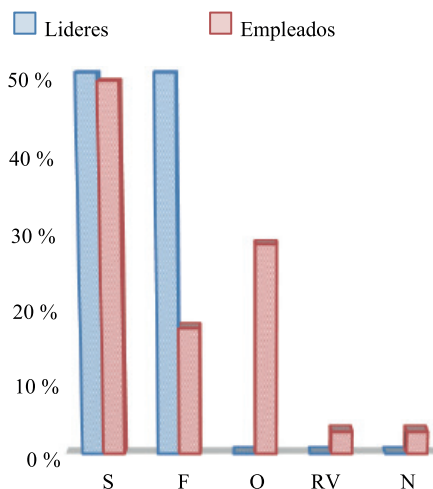


**Tabla 14**  
*Es estimulado(a) a realizar un esfuerzo mayor*

Alternativas	Líderes		Empleados	
	FA	FR	FA	FR
Siempre	9	50 %	34	49 %
Frecuentemente	9	50 %	12	17 %
Ocasionalmente	-	-	20	28 %
Rara vez	-	-	2	3 %
Nunca	-	-	2	3 %
Total	18	100 %	70	100 %

Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

Se observa que del total de los 88 individuos encuestados, el 50 % de los líderes afirman que siempre estimulan a sus empleados a realizar un esfuerzo mayor, concordando con esta opinión, los empleados, afirman en un 49 % que se motivan a realizar un mayor esfuerzo en su área de trabajo. Del resto de los encuestados, el 50 % de los superiores sostiene que frecuentemente se da este tipo de situación; mientras un 28 % de los empleados manifiesta que esto ocurre ocasionalmente.



Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

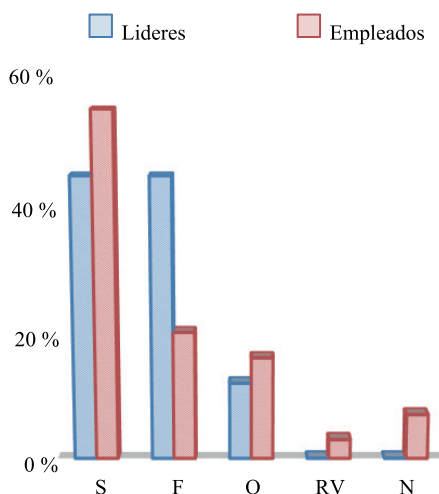
**Tabla 15**  
*Se esfuerza usted por mejorar su trabajo constantemente*

Alternativas	Líderes		Empleados	
	FA	FR	FA	FR
Siempre	8	44 %	38	54 %
Frecuentemente	8	44 %	14	20 %
Ocasionalmente	2	12 %	11	16 %
Rara vez	-	-	2	3 %
Nunca	-	-	5	7 %
Total	18	100 %	70	100 %

100

Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

Al analizar este ítem se observa que, del total de los encuestados, el 44 % de los líderes sostiene que siempre se esfuerzan para que los empleados mejoren en su trabajo; coincidiendo con la opinión de los empleados, los cuales afirman en un 54 % que procuran mejorar en el área donde se desenvuelven. Del resto de los encuestados, el 44 % de los superiores manifiestan que frecuentemente se da este tipo de situación; al igual que el 20 % de los empleados.



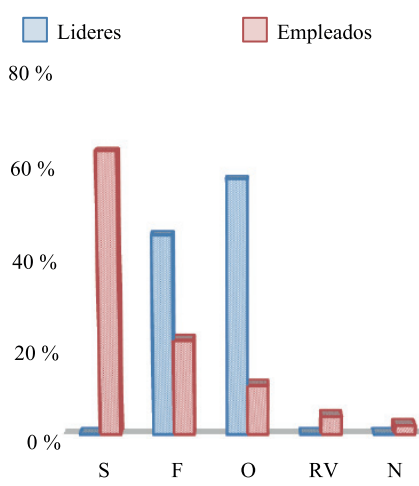
Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

**Tabla 16**  
*Consigue las cosas que se propone*

Alternativas	Líderes		Empleados	
	FA	FR	FA	FR
Siempre	-	-	43	62 %
Frecuentemente	8	44 %	15	21 %
Ocasionalmente	10	56 %	8	11 %
Rara vez	-	-	3	4 %
Nunca	-	-	1	2 %
Total	18	100 %	70	100 %

Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

Según los datos presentados del total de los 88 individuos encuestados, el 56 % de los líderes afirma que ocasionalmente consiguen las cosas que se proponen; concordando con la opinión de los empleados, los cuales sostienen en un 62 % que siempre alcanzan lo que se proponen. Del resto de los encuestados, el 44 % de los superiores y el 21 % de los empleados manifiesta que frecuentemente se da este tipo de situación.



Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

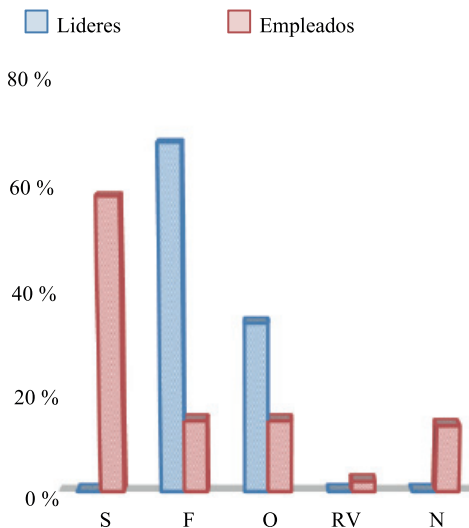
**Tabla 17**  
*Se preocupa por superar su propio record*

Alternativas	Lideres		Empleados	
	FA	FR	FA	FR
Siempre	-	-	40	57%
Frecuentemente	12	67%	10	14%
Ocasionalmente	6	33%	10	14%
Rara vez	-	-	1	2%
Nunca	-	-	9	13%
Total	18	100%	70	100%

Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

102

De los resultados obtenidos del total de los 88 individuos encuestados, el 67 % de los líderes afirma que frecuentemente se preocupan por superar su propio récord; así mismo, según la opinión del 57 % de los empleados, afirman que se preocupan por superar su récord. Del resto de los encuestados, el 33 % de los superiores sostiene que ocasionalmente se da este tipo de situación; mientras un 14 % de los empleados manifiestan que esto ocurre frecuente y ocasionalmente.



Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

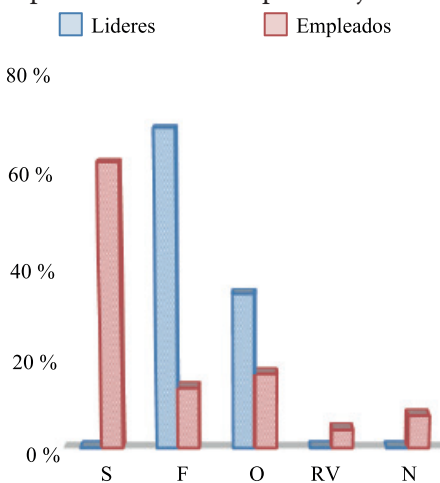
**Tabla 18**  
*Se motiva para mejorar el servicio*

Alternativas	Líderes		Empleados	
	FA	FR	FA	FR
Siempre	-	-	42	60 %
Frecuentemente	12	67 %	9	13 %
Ocasionalmente	6	33 %	11	16 %
Rara vez	-	-	3	4 %
Nunca	-	-	5	7 %
Total	18	100 %	70	100 %

Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

De los datos obtenidos, del total de los individuos encuestados, el 67 % de los líderes manifiesta que sus empleados se motivan para mejorar el servicio; al igual que la opinión del

60 % de los empleados, quienes afirman que son incentivados a mejorar el servicio que prestan. Del resto de los encuestados, el 33 % de los superiores sostiene que ocasionalmente se da este tipo de situación; mientras un 16 % de los empleados afirma que esto ocurre ocasionalmente.



Fuente: Parra, Durán, García & Ramírez (2017).

Las personas deben estar plenamente conscientes de la calidad y nivel de la capacidad organizativa, además de los recursos productivos que representa el capital humano; ellos son factores determinantes de la competitividad a largo plazo, especialmente cuando las aplicaciones tecnológicas y el entorno competitivo cambian tan rápidamente. Por lo tanto, el reto sigue siendo mejorar el desempeño de las empresas.

En este orden de ideas, Robbins *et al.* (2013) opinan que la motivación es la disposición para desarrollar altos niveles de esfuerzo con el fin de alcanzar las metas organizacionales, las cuales se condicionan por la habilidad de ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. En tal sentido, la motivación es considerada como el impulso conducente a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en determinada situación

104 Bajo este contexto, en razón de que la motivación no es un concepto simple, y que los distintos enfoques y teorías ayudan a entender la complejidad y singularidad de las personas en su comportamiento o desempeño en las organizaciones empresariales, se debe prestar atención al repertorio de comportamientos de una persona, dado que en el mundo de las prácticas empresariales y de la gestión de recursos humanos, el centro de la cuestión no es la satisfacción o insatisfacción laboral, ni tampoco concebir solo al individuo (y su personalidad) en la organización.

En este sentido, Mondy y Noé (2010) manifiestan que el trabajador debe preocuparse por realizar un buen manejo de las tareas que se le establecen, por lo cual los administradores deben realizar constantes monitoreos de las personas que se desempeñan de esta manera para estimularlos a seguir haciéndolo. Se trata ahora de analizar las tareas, los niveles de autonomía, las perspectivas de desarrollo personal y humano, las recompensas psicológicas de la participación en equipos, las relaciones de poder.

Cabe destacar que toda organización debe tener en cuenta que el estímulo, para ser motivante, debe ser percibido por el trabajador de forma tal que esté en correspondencia con el esfuerzo realizado y los resultados alcanzados. Cuando el estímulo se encuentra por debajo o por encima de las expectativas del trabajador, deja de jugar su papel de palanca activadora para que este tenga comportamientos y resultados en el sentido deseado por la empresa, con lo cual se despilfarran los recursos invertidos en el estímulo; asimismo, puede contribuir a la desmotivación de ese trabajador.

Dentro de este marco, la actitud general de un individuo en el trabajo se relaciona con los estímulos y posibilidades ofrecidos por la empresa y, en este caso, de estudio por la gerencia social, debe orientarse a promover empleados con un alto nivel de integración al trabajo, mantener actitudes positivas, logrando altos niveles de rendimiento con la puesta en práctica de conocimientos y habilidades adquiridas en el campo del saber donde ejecuta sus tareas.

105

Para Kliksberg (2006), la gerencia social eficiente tiene que ver con optimizar el rendimiento de los esfuerzos del Estado y los actores sociales en el enfrentamiento de los grandes déficits sociales de la región, y en el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la inversión en capital humano y capital social. Esto se relaciona directamente con actitudes positivas, en tanto se refiere a la motivación de este hacia su trabajo. En este sentido, la gerencia social debe enfocarse a suscitar, en el hospital objeto de estudio, un mejor desempeño, consolidando sus habilidades y destrezas, pero además ofreciéndoles un ambiente laboral positivo que les permita generar su visión profesional.

La gerencia social debe orientarse a un proceso altamente estratégico, enfocado específicamente en el logro de alternativas sociales para el clien-

te externo. Es claro, entonces, que los que ejercen gerencia social podrían beneficiarse de un marco conceptual que guíe sus prácticas estratégicas, atendiendo los desafíos que enfrentan en sus quehaceres diarios que, a su vez, se relacionan, por lo menos parcialmente, con la naturaleza de los problemas y políticas motivacionales que puedan vincularse en la institución en estudio.

106 Siguiendo con la posición de Kliksberg (2006), se ha evidenciado que existe una lógica desde la gerencia social de las organizaciones públicas, específicamente en el área de la salud, en la cual hay que desarrollar varias tareas, entre las cuales se sugiere: formular y diseñar nuevas e innovadoras políticas motivacionales; crear, fortalecer o reorientar a las áreas o departamentos encargados de poner en práctica esas políticas, sean públicas o privadas (alinear intereses y actores internos y externos); aplicar, a través de nuevos planes, proyectos y metodologías, los nuevos enfoques y propuestas de solución a las necesidades del hospital, y finalmente, considerar que las nuevas políticas deben estar basadas en la evaluación y análisis de las experiencias en la implementación de políticas anteriores, evaluar y generar procesos de mejora. Ello indica que pudiera manejar un estilo gerencial acorde a los objetivos establecidos.

Se debe convertir esta organización en sistemas cooperativos, donde puedan establecerse líneas para minimizar las tensiones en el clima entre directivos y empleados, cuya función sería satisfacer necesidades tanto individuales como colectivas. En virtud de ello el empleado podría cubrir sus necesidades de aspiraciones personales y profesionales.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de Recursos humanos: Gestión por competencias*, 3 ed. Reimpresión. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Amoros E. (2007). *Comportamiento organizacional*. México: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, escuela de economía.



- Ariza, J. et al. (2004). *Dirección y Administración integrada de personas*. McGraw-Hill.
- Cole, G. (1997). *Strategic Management: Theory and Practice*. EEUU: Letts Educational.
- Cortázar Velarde, J. C. (2006). *Una mirada estratégica y gerencial de la implementación de los programas sociales*. Washington, D.C.: Inter-American Development Bank.
- Cortázar, J. C. (2004). *Sobre la gerencia social: campo de conocimiento y acción*. Documento interno INDES. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES).
- Crosby, P. (1988). *Dinámica gerencial: el arte de hacer que las cosas ocurran*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2013). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Tercera edición. México. DF: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Durán, S., Parra M. y Márceles, V. (2015). *Potenciación de habilidades para el desarrollo de emprendedores exitosos en el contexto universitario*. En: <http://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/20052/19978>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2011). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Herriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. 10 ed. México: Editorial Thompson.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. EEUU: Wiley.
- Kliksberg, B. (2006). Hacia una gerencia social eficiente. Algunas cuestiones clave. En: *Revista de Administración Pública Uruguaya*, 19. Montevideo.
- Koontz, H., Weihrich H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial, décimo cuarta edición*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Licha, I. (2000). *El enfoque de gerencia social*. Washington: BID INDES, Re-

- cuperado de: <http://decon.edu.uy/100jovenes/materiales/sg NC-14.pdf>
- Maslow, A. (1954). Deficiency motivation and growth motivation. Nebraska symposium on motivation (pp.1-30). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Merton, R. (1968). *Social theory and social structure*. New York: The Free Press.
- Metcalf, L. & Richards, S. (1991). *Improving Public Management*. European Institute of Public Administration: Sage publications.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Onceava edición. México: Editorial Pearson Educación.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Decimotercera edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- Parra, M. & Durán, S. (2014). Desarrollo organizacional y estrategias de tecnoformación en instituciones de educación superior colombianas. *Dictamen Libre*, 14(14/15), 14-23.
- 108 Prieto, R., Emonet, P., García, J. y González, D. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3), 386-402.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. 15 ed. México: Editorial Pearson.
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México: Editorial Limusa.
- Tracy, B. (2014). *Gerencia*. EEUU: Thomas Nelson Publishers.
- Valenzuela, J., Nieto, A. M. y Muñoz, C. (2014). Motivación y disposiciones: enfoques alternativos para explicar el desempeño de habilidades de pensamiento crítico. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 16(3), 16-32. Recuperado de <http://redie.uabc.mx/vol16no3/contenido-valnieto.html>. 10 de noviembre de 2016.

---

**Como citar este capítulo:**

Parra-Fernández, M., Durán, S., García-Guiliány, J. & Ramírez-Molina, R. (2017). Gerencia social y motivación laboral en organizaciones de salud pública. En: Prieto-Pulido, R. & Cazallo-Antúnez, A. (2017). *Desarrollo Organizacional y Gestión Humana en Contextos Globalizados*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, Colombia. 67-108.