



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

TEMA:

**Análisis de la motivación y satisfacción laboral en el personal
de salud en el contexto de instituciones privadas**

AUTOR:

Tayupanta Albán, Miguel Anderson

**Previo a la obtención del Grado Académico de:
Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**

**Guayaquil, Ecuador
2025**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Médico, Miguel Anderson Tayupanta Albán**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**.

REVISOR

Ing. Andrés Obando Ochoa, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María de los Ángeles Núñez L, Mgs.

Guayaquil, a los 11 días del mes de marzo del año 2025



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Miguel Anderson Tayupanta Albán

DECLARO QUE:

El documento **Análisis de la motivación y satisfacción laboral en el personal de salud en el contexto de instituciones privadas**, previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del documento del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 11 días del mes de marzo del año 2025

EL AUTOR:



Firmado electrónicamente por
**MIGUEL ANDERSON
TAYUPANTA ALBÁN**

Miguel Anderson Tayupanta Albán



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD

AUTORIZACIÓN

Yo, **Miguel Anderson Tayupanta Albán**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **documento** previo a la obtención del grado de **Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud** titulado: Análisis de la motivación y satisfacción laboral en el personal de salud en el contexto de instituciones privadas, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 11 días del mes de marzo del año 2025

EL AUTOR:



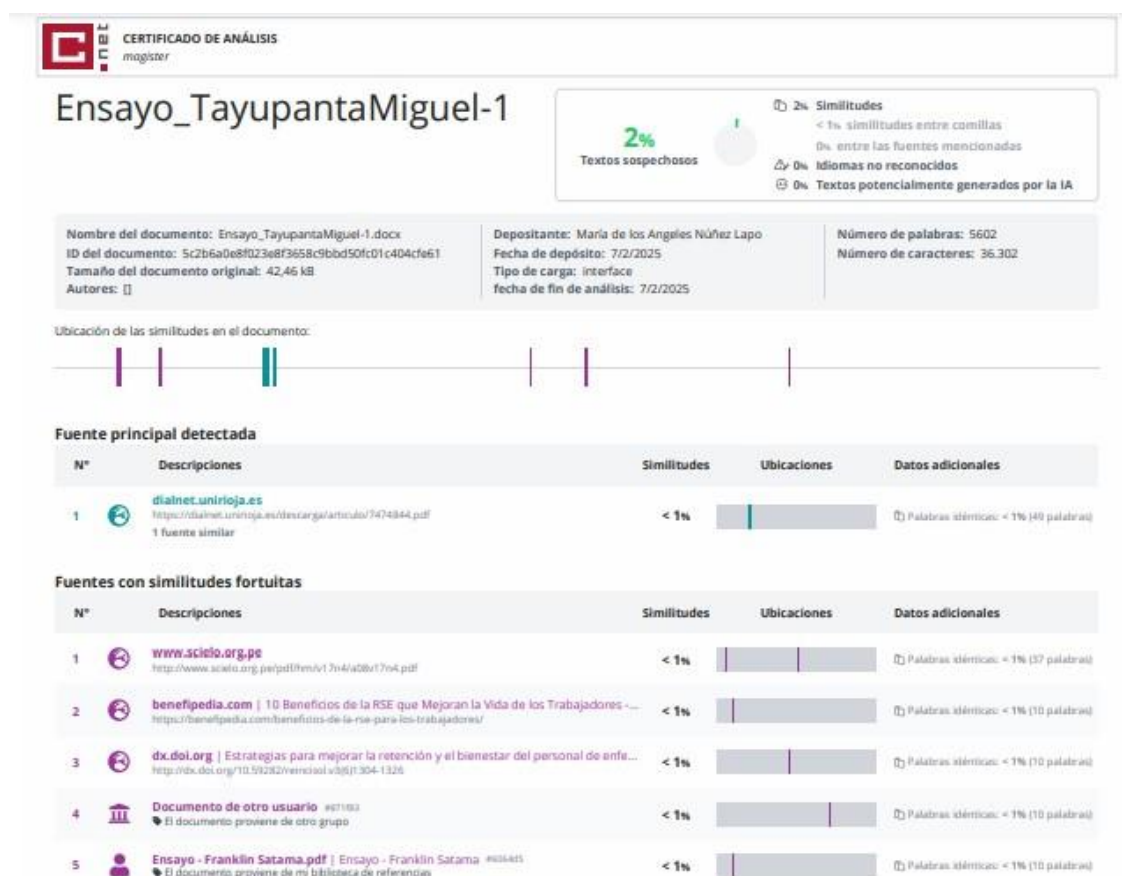
Firmado electrónicamente por:
**MIGUEL ANDERSON
TAYUPANTA ALBAN**

Miguel Anderson Tayupanta Albán



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

REPORTE COMPILATIO



AGRADECIMIENTO

Con gratitud y humildad, deseo expresar mi más sincero agradecimiento a Dios, a todas las personas que hicieron posible la culminación de la Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud, a mi familia, en especial a mis padres, esposa e hijos, a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil. A mis maestros, compañeros, tutores de la maestría, por compartir conmigo este camino de aprendizaje, por sus consejos, debates enriquecedores y por ser parte de esta experiencia académica

MIGUEL ANDERSON TAYUPANTA ALBÁN

DEDICATORIA

Dedico este logro con profundo cariño y gratitud a Dios, fuente de mis días. A mis queridos padres, esposa e hijos, a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Finalmente, dedico este trabajo a todas las personas comprometidas con mejorar el servicio y la calidad en el área de la salud, cuyo trabajo y entrega diaria nos inspiran a seguir avanzando hacia un futuro con bienestar y excelencia. Con sincera gratitud,

MIGUEL ANDERSON TAYUPANTA ALBÁN

ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL DE SALUD EN EL CONTEXTO DE INSTITUCIONES PRIVADAS

Términos clave:

Salud, satisfacción, motivación laboral, personal de salud, instituciones privadas, motivación.

Key Words:

Health, satisfaction, work motivation, health personnel, private institutions, motivation.

INTRODUCCIÓN

La motivación y satisfacción laboral son términos importantes en el desempeño de los trabajadores en cualquier área que se desenvuelvan, y en el sector salud su importancia es aún más importante y crítica por la naturaleza de sus labores donde manejan la vida de los pacientes. Médicos, enfermeros, técnicos, administrativos y todo el personal involucrado en salud enfrenta diariamente mucha presión emocional y física debido a la responsabilidad de su profesión: cuidar la salud y el bienestar de las personas (Adán & García, 2013). En las instituciones de salud privadas, la motivación del personal de salud tiene características particulares, debido al ritmo de trabajo, las expectativas de calidad del servicio y las relaciones con la administración hacen la diferencia con la salud en las instituciones públicas.

Diversos autores han abordado este tema desde diferentes perspectivas y áreas de la salud, por tanto (Dolores et al. 2023) señaló que la motivación es individual, por lo tanto es una palanca que mueve la conducta humana que dirige y mantiene un comportamiento, con respecto a la motivación de Herzberg citado por (Gibson, 1996) expresó que la motivación del personal de salud está influenciada por una amplia gama

de factores que van desde el salario, las condiciones de trabajo, el reconocimiento profesional y las oportunidades de desarrollo, hasta elementos más intrínsecos como la vocación, el deseo de ayudar y el sentido de pertenencia a una organización. En el caso de las instituciones privadas (Marín & Placencia, 2017) realizaron un estudio en un centro de salud privado a 136 trabajadores a los que se realizó una encuesta sobre la motivación y la satisfacción laboral, donde concluyen que la relación entre ambos factores es de baja correlación positiva, ya que en el centro de salud privada Sucursal Perú encontraron que el nivel de la motivación laboral fue “medianamente motivado” y el nivel de satisfacción laboral fue “medianamente satisfecho”. Se habla de motivación laboral al conjunto de factores que permiten que los profesionales o trabajadores de la salud logren alcanzar sus objetivos y poder realizar su trabajo de manera efectiva. En cambio, la satisfacción laboral hace referencia al grado en el que los profesionales y trabajadores de la salud se sienten contentos y satisfechos en su trabajo.

La motivación y la satisfacción laboral están relacionados directamente, pues un personal de salud motivado está dispuesto a realizar sus labores de la mejor manera, incluso a esforzarse y brindar una alta calidad en la atención a pacientes, lo que a su vez genera una satisfacción laboral en el personal. Mientras la satisfacción laboral aumenta, el personal de salud se siente más comprometidos con sus labores y por ende con la institución de salud, lo que conlleva a una productividad de alta calidad, una buena atención y menor cambio de personal. Dentro de un centro de salud privada, estos dos aspectos pueden ser cambiantes debido a la cultura organizacional, el liderazgo, oportunidades de desarrollo profesional internas, reconocimientos y recompensas, sin olvidar también el ambiente de trabajo. Al entender y abordar estos factores, los centros de salud privada pueden crear un ambiente de trabajo que promueva la motivación y la satisfacción laboral, lo que a su vez puede mejorar la calidad de atención y el éxito de la organización.

Por la naturaleza de los servicios que brinda una institución de salud privada, la motivación laboral es fundamental y clave debido a que mejora la calidad de atención al

paciente, pues un personal de salud motivado se encuentra más comprometido con su trabajo y por ende logra que el personal tenga una mayor lealtad hacia su institución. Continuando con los aspectos clave, tenemos la buena motivación laboral del personal de salud debido que aporta a elevar la productividad de una institución privada de salud, así como ayuda a la eficiencia de los empleados donde se tiene como resultados la reducción de costos y alta rentabilidad dentro de la institución.

Siguiendo con otro aspecto como la conciliación entre la vida laboral y personal, pues el personal de salud en muchas ocasiones debe batallar con horarios nocturnos o extendidos lo que genera una afectación en su calidad de vida y por ende su motivación y satisfacción laboral baja. Dentro de las instituciones de salud privadas, donde la exigencia laboral es fuerte y se trabaja con mayor presión con el fin de aumentar la eficiencia y rentabilidad se requiere especial atención a este aspecto, donde lo más recomendable es fomentar el equilibrio entre la vida personal y sus labores diarias de trabajo con apoyo emocional, psicológico y manejo del estrés, puntos que son bastante valorados y marcan una diferencia con los niveles de motivación y satisfacción laboral entre el personal de salud.

La formación y el desarrollo profesional son factores también importantes en las instituciones de salud privadas referente a la motivación del personal de salud, donde pueden tener incentivos como las oportunidades de crecimiento profesional, el acceso a nuevas tecnologías y métodos innovadores, el aprendizaje continuo. Las instituciones de salud privadas que invierten en su personal y promueven el aprendizaje contribuye a maximizar la calidad del servicio, así como genera un buen ambiente de trabajo dando como resultado una buena motivación en los profesionales y, por consiguiente, una institución atractiva donde varios profesionales querrán pertenecer, ser un apoyo y parte de las mejoras. El acceso a programas de formación, cursos de actualización y la posibilidad de desarrollar una carrera dentro de la organización son factores que influyen significativamente en la decisión de los empleados de comprometerse a largo plazo con una institución.

En este sentido, promover un ambiente de trabajo que se ocupe del bienestar y el desarrollo de sus empleados genera una satisfacción laboral plena y por ende una motivación en el personal para ser más productivos, activos y comprometidos. El apoyo, la escucha activa y el reconocimiento del esfuerzo de su equipo contribuye a generar un clima organizacional positivo lo que a su vez repercute en niveles más altos de motivación y satisfacción laboral. Por el contrario, un ambiente de trabajo sin motivación o poco empático puede desmotivar al personal y aumentar la insatisfacción en el trabajo.

El estudio de (Perez et al. 2023) realizado en Perú, Bolivia y Brasil durante la emergencia sanitaria encontró que la satisfacción laboral estaba influenciada por factores como la carga de trabajo, el apoyo de colegas y la percepción de la calidad de la atención. Mientras que el artículo de (Fernández et al. 2019) realizado en Buenos Aires, Argentina, dentro de un hospital privado de alta complejidad hizo su estudio mediante dos encuestas encontró que el nivel de motivación de los enfermeros es medio, con tendencia a alto, mientras que el nivel de satisfacción es medio, con tendencia a bajo. El grado de motivación y satisfacción laboral mostraron asociación estadísticamente significativa. Las variables con menos satisfacción laboral se centraron en los beneficios laborales y/o remuneraciones, mientras que las variables con mayor satisfacción fueron los ítems relacionados al desarrollo personal y desempeño de tareas (Fernández et al. 2019).

La relevancia de la motivación y satisfacción laboral en las instituciones de salud privadas es importante, debido a que impacta en la calidad de atención brindada a los pacientes y en la experiencia que ellos perciben. Personalmente entiendo que es fundamental comprender los factores que influyen en la motivación y satisfacción laboral pues tiene varios beneficios entre ellos la disminución de la rotación de personal, mejora la productividad y se retiene personal con talento. Al mismo tiempo, en un entorno competitivo como el de las instituciones privadas de salud, entender las necesidades y expectativas del personal de salud es crucial para mantener una ventaja

competitiva y garantizar la satisfacción del paciente (Mancilla E et al. 2024). Por ende, este ensayo busca estudiar la motivación y satisfacción laboral del personal de salud dentro de las instituciones de salud privadas identificando los factores que influyen en las dos variables mencionadas proponiendo estrategias para mejorar la atención brindada a los pacientes y aumentar la rentabilidad de la institución. Por tanto, el objetivo de este ensayo es analizar la motivación y la satisfacción laboral en el personal de salud en el contexto nacional en las instituciones de salud privadas.

La revisión de literatura se enfocará en el análisis de datos concluyentes expuestos por otros autores a nivel nacional como de Latinoamérica, abordando en primer lugar un análisis de las teorías acerca de la motivación y satisfacción laboral en el personal de salud; a continuación, se define estas dos variables para su mejor comprensión así como se aborda la importancia de las variables dentro de una institución de salud privada para finalmente examinar la influencia de las variables en la calidad de servicio.

Motivación laboral

Hablando del sector salud, existen modelos teóricos en la motivación laboral, que se desarrollaron dentro de la psicología organizacional, no de los más conocidos que incluso varias instituciones de salud la usan, es la Teoría de la Jerarquía de necesidades de Maslow, quien postuló que las personas están motivadas “por una serie de necesidades jerárquicas, desde las más básicas como la seguridad laboral hasta la más compleja como la autorealización” (Maslow, 1943). Aplicado al personal de salud, este modelo sugiere que las instituciones privadas deben garantizar que se satisfagan tanto las necesidades materiales (salario, condiciones de trabajo) como las psicológicas (reconocimiento, desarrollo personal).

Otro modelo frecuentemente citado es la Teoría de los Dos Factores de (Herzberg, 1969) distinguió entre factores higiénicos (condiciones de trabajo, salario, políticas de la empresa) y factores motivadores (reconocimiento, responsabilidad, logros). Dentro de las instituciones de salud privadas, se señala que los factores higiénicos son importantes para impedir la insatisfacción, mientras que los factores motivadores impulsan a los profesionales y personal de salud al compromiso y rendimiento, mejorando la calidad de servicio que se brinda.

La Teoría de la Autodeterminación de Ryan & Deci asimismo ha sido aplicada al análisis de la motivación laboral dentro del sector salud, la teoría diferencia la motivación intrínseca de la extrínseca, esta última se refiere a los incentivos externos como salario o promociones y la motivación intrínseca impulsada por el interés y la satisfacción personal (Ryan & Deci, 2000). En el contexto de las instituciones de salud privadas donde se centran en la rentabilidad y eficiencia, los estudios proponen que la combinación de estas dos motivaciones es crucial y fundamental para obtener y mantener un alto nivel de rendimiento entre los profesionales y personal de salud.

La motivación en el entorno laboral del sector salud es una combinación de factores externos e internos que incitan que el personal de salud y profesionales puedan actuar de determinada manera generando un impacto directo en ellos en el compromiso, la satisfacción y el desempeño laboral. Amabile Tm, citado por (Ballart et al. 2023) dividió la motivación en dos; la motivación intrínseca que se refiere al hecho de encontrar interés, diversión, posibilidad de satisfacer una curiosidad o reto personal y la motivación extrínseca que se centra en ganar más dinero, promocionarse, tener beneficios y ganar estatus

Para (Foncubierta & Sánchez, 2019) la motivación se convierte en un instrumento que ayuda a desarrollar una satisfacción laboral dentro de una organización o institución, dirigiendo todos los esfuerzos al cumplimiento de los objetivos de la empresa, estableciendo una relación entre la motivación laboral y la satisfacción (Aguirre et al, 2019). En este contexto, la motivación laboral adquiere una importancia crucial en la vida profesional de los trabajadores del sector salud en instituciones privadas. Es fundamental que estos profesionales perciban su esfuerzo de manera positiva y reciban recompensas que a su vez contribuirá a mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del paciente.

En su trabajo (Dolores et al. 2023) quien cita a (Panduro & Casas, 2022) mencionó que al ver la motivación laboral como un concepto antiguo derivado de las actividades excesivas propiciaba relaciones laborales complejas pues los trabajadores se sentían poco valorados ocasionando baja productividad por parte de los empleados. Es así que (Foncubierta & Sánchez, 2019) también señaló que la motivación laboral puede ser un instrumento valioso para desarrollar felicidad en el ambiente laboral, buscando la eficiencia del capital humano. En este sentido (Anastasio et al. 2020) coincide con el autor anterior pues menciona que la motivación laboral es una voluntad que contribuye que el personal haga esfuerzos encaminados al cumplimiento de los objetivos de la organización generando además satisfacción laboral.

En las instituciones de salud privadas la motivación laboral también está producida por salarios y los beneficios, ya que este factor es muy importante para influir en los profesionales y personal de salud se identifiquen con la organización y se comprometan con los objetivos individuales y colectivos, además de retener el talento del personal y atraer nuevo talento altamente cualificado. De acuerdo con (Dieleman & Harnmeijer, 2006) en su trabajo exponen que los trabajadores del sector privado tienden a estar más motivados por incentivos económicos que sus contrapartes del sector público, especialmente en países donde el sistema de salud está altamente privatizado.

Otro de los factores clave en la motivación laboral son las condiciones laborales de los trabajadores, como la carga de trabajo, así lo indica (Franco et al. 2002) pues los turnos y la disponibilidad de recursos, juegan un papel crucial en la motivación del personal de salud en instituciones privadas. Según (Franco et al. 2002), cuando el personal de salud está expuesto a sobrecarga de trabajo y falta de apoyo de parte de los jefes o superiores desarrollan niveles altos de estrés y agotamiento, afectando su motivación, por otra parte cuando el personal de servicio, administrativo y profesionales de salud dentro de la organización reportan niveles más altos de satisfacción y motivación es debido a que se encuentran en un entorno físico favorable con los recursos adecuados, equipos en buen funcionamiento y tecnológico.

Un ambiente organizacional positivo y un liderazgo efectivo pueden fomentar la motivación y el compromiso del personal, mientras que una cultura organizacional deficiente puede generar desmotivación y descontento. La literatura sugiere que las organizaciones que promueven una cultura de respeto, colaboración y reconocimiento del esfuerzo individual tienden a tener empleados más motivados (Cercado M & Zambrano J, 2024). Algo que se asocia a la motivación laboral es el liderazgo efectivo pues varias instituciones de salud privadas ahora toman con más importancia el tener un líder que tenga habilidades de comunicación, empatía y capacidad pues tienden a crear ambientes de trabajo más motivadores en comparación con aquellas instituciones que emplean un modelo de gestión autoritario.

Fernández y Pérez mencionan que como parte de la motivación hacia el personal de salud esta el desarrollo profesional y la formación continua y la posibilidad de ascender en la institución de salud privada, donde (Fernández et al. 2019) y (Pérez et al. 2023) destacan que estas oportunidades de adquirir nuevas habilidades y progresar en la carrera son factores clave para la motivación del personal de salud especialmente dentro del sector privado que son ambientes altamente competitivos. Las instituciones que invierten en programas de formación y desarrollo profesional tienden a tener empleados más comprometidos y satisfechos.

Por último, el equilibrio entre la vida laboral y personal es un factor importante dentro de la motivación laboral del personal de salud en las instituciones privadas, la literatura también ha destacado la importancia del equilibrio entre la vida laboral y personal en la motivación del personal de salud (Vallejo Rosero et al. 2024). El trabajo en el sector salud suele requerir largas jornadas y turnos nocturnos, lo que puede llevar al agotamiento y afectar la motivación. Las instituciones privadas que implementan políticas de flexibilidad laboral, como turnos ajustados o días libres adicionales, han demostrado tener niveles más altos de satisfacción y retención de empleados (Kowalski & Loretto, 2017).

Satisfacción laboral

De acuerdo a la (Real Academia de la Lengua [RAL], 2014) la satisfacción está definida como un sentimiento de bienestar o placer que una persona tiene cuando se ha completado un deseo o cubierto una necesidad. En su trabajo (Davis et al. 2003) expresó que en la satisfacción laboral es importante subrayar dos dimensiones: la primera tiene un abordaje unidimensional, donde la satisfacción es vista como una actitud en relación al trabajo en general, aunque no suma de los múltiples aspectos que caracterizan el trabajo en sí. Menciona también que la segunda dimensión tiene un abordaje multidimensional donde se considera que la satisfacción laboral se deriva de un conjunto de factores que

se enfocan en sí al trabajo que realizan los profesionales o empleados y que es posible medir esta satisfacción en relación a cada uno de esos factores.

La satisfacción laboral se entiende como algo subjetivo dado que cada profesional la percibe de acuerdo al cumplimiento de su trabajo, su concepto es diferente a la motivación laboral, Marín, citado por Valencia expone que la satisfacción laboral es “un estado emocional positiva que se deriva de las experiencias laborales de un profesional, marcado por el balance final entre el rol que cada profesional quiere cumplir y el rol que finalmente desempeña”. (pág. 19)

De acuerdo con (Arbaiza, 2010) identificar las causas que originan la insatisfacción en los profesionales de salud es un reto para los administradores o directores de los centros de salud privados, ya que como organización se centran en la generación de dinero. Pero como líderes de la organización deben identificar las causas de la insatisfacción laboral por que pueden ser diversas como: condiciones desfavorables en el trabajo, limitadas líneas de carrera, falta de grado de pertenencia, inequidad, conflictos personales entre profesionales, entre otros. Es importante identificar estos factores y su origen, pues esto permite a la administración plantear soluciones y estrategias que permitan tener un personal de salud satisfecho, lo cual se reflejará positivamente en la organización con un plus, el de mantener una buena comunicación entre todos. El comportamiento de las personas refleja la satisfacción que éstas tienen en su centro laboral.

La satisfacción laboral es el motivo en sí, es decir, depende del trabajador mantener una actitud positiva en la organización para lograr ésta. Es un concepto que le compete tanto a los profesionales de salud como a la institución de salud, ya que al tener un personal de salud motivado y satisfecho están en mejores condiciones de desempeñar su trabajo de manera adecuada a diferencia de un profesional que no lo esté.

Para autores como (Girón et al. 2021) y (Hoff et al. 2019), los elementos de la satisfacción laboral dependen de varios factores, especialmente en el área de salud

privada, pues estos elementos influyen en el bienestar, la motivación y la productividad de los profesionales de salud. A continuación, se presenta una recopilación de varios autores acerca de los elementos claves como las condiciones laborales, relaciones interpersonales, desarrollo profesional, reconocimiento y recompensas, carga de trabajo y autonomía, ética y valores organizacionales, seguridad y estabilidad laboral, tecnología y recursos y finalmente la cultura organizacional contribuyen a la satisfacción laboral en el contexto de instituciones de salud privada.

Las condiciones laborales abarcan factores como el salario competitivo y beneficios, horarios de trabajo y descanso y un ambiente físico adecuado. El salario competitivo hace referencia al salario adecuado de acuerdo a su título profesional y las actividades que el personal desempeña, así como beneficios extras como un seguro médico, planes de pensiones, bonificaciones por desempeño, entre otros que hacen que los empleados se sientan muy satisfechos de pertenecer a su institución.

Dentro de los horarios de trabajo y descanso Girón considera que las instituciones de salud deben tener turnos flexibles, políticas de descanso adecuadas y la posibilidad de equilibrar la vida laboral y personal son fundamentales para evitar el agotamiento o *burnout* (Girón et al. 2021). Cuidan mucho la salud y estabilidad de sus trabajadores, asegurando así el buen desempeño en sus labores diarias. Otro factor es el ambiente físico adecuado el cual se refiere a un entorno cómodo, bien equipado y seguro para que los empleados puedan realizar su trabajo, puntos que son muy cruciales en el ámbito sanitario.

Al hablar de relaciones interpersonales se refiere a la relación con los compañeros, un ambiente de colaboración, respeto y apoyo mutuo son puntos que mejoran la cohesión del equipo, lo que contribuye a un clima de trabajo positivo y saludable. La relación entre un jefe y sus empleados es importante para los trabajadores porque incrementa su estabilidad, así como aumenta la calidad de líder que puede ser un jefe o supervisor

aplicando una gestión inclusiva basada en escuchar y valorar las opiniones de los empleados lo que genera mayor satisfacción. (Játiva M & Fierro Escalante, 2022)

Otro elemento, es el desarrollo profesional, como indica (Bonal et al. 2020) se refiere a la capacitación y formación continua y las posibilidades de promoción. La primera permite que los profesionales desarrollen sus habilidades al tener oportunidades de capacitarse, de continuar con sus estudios y actualizarsus conocimientos; el último factor se refiere a un crecimiento dentro de la institucion privada de salud brindando a los empleados una sensación de propósito y futuro en la empresa.

Al hablar de reconocimiento y recompensas (Marín & Placencia, 2017) dividió en dos factores, el reconocimiento del esfuerzo y los sistemas de incentivos, este último se refiere a ofrecer incentivos tanto económicos como no económicos (días libres adicionales, reconocimientos públicos, etc.) puede elevar la satisfacción laboral y el reconocimiento del esfuerzo que es el sentirse valorado y reconocido por su contribución al equipo y al bienestar de los pacientes aumenta la motivación y la satisfacción.

Otro componente que hace parte de la satisfacción laboral es la carga de trabajo y autonomía, donde el personal de salud debe tener una carga adecuada de trabajo para evitar el estrés y tensiones en ellos, el agotamiento y sobre todo la desmotivación, por su parte la autonomía permite a los profesionales de la salud tomar decisiones con bases sólidas y actuar de manera independiente comprometiendo al personal con la organización, sin embargo, en varias instituciones de salud privadas, la carga laboral es alta y la autonomía es limitada por los rangos más altos lo que puede llevar a disminuir la satisfacción laboral y aumentar la rotación del personal. Es fundamental buscar un equilibrio entre la carga de trabajo y la autonomía para fomentar un entorno laboral saludable y motivador para su personal de salud.

En varias instituciones privadas de salud, también consideran a la ética y valores organizacionales como un elemento importante pues se trata del compromiso con la calidad y el servicio al paciente. La ética organizacional como factor dentro de este

elemento se refiere a trabajar en un entorno que respeta los principios éticos, tanto en el trato a los empleados como en el cuidado a los pacientes, favorece una mayor identificación con la empresa.

El elemento de seguridad y estabilidad laboral menciona (Ordoñez, 2022) que la estabilidad laboral proporciona tranquilidad y reduce la ansiedad relacionada con la incertidumbre. Las condiciones de salud y seguridad en el trabajo, son importantes para el desarrollo de los empleados dentro de sus actividades laborales diarias, particularmente en el ámbito sanitario, son esenciales para proteger a los pacientes ya que el personal de salud maneja procedimientos, procesos médicos donde está comprometida la salud y bienestar de los pacientes. La tecnología y recursos son elementos importantes, pues contar con estas herramientas adecuadas y tecnología actualizada no solo facilita el trabajo diario, sino que también mejora la calidad de atención y la satisfacción del personal.

Por último, el elemento de la cultura organizacional según menciona (De Agui et al. 2021) se refiere a la promoción de un equilibrio entre la vida laboral y personal, así como programas de bienestar físico y emocional para los empleados, contribuyen a un ambiente positivo. La comunicación abierta en un entorno donde los empleados pueden expresar sus inquietudes, ideas y sugerencias sin temor a represalias fomenta una mayor participación y compromiso.

Dentro de una institución de salud privada que demanda mucho trabajo y esfuerzo, sí los trabajadores no se sienten satisfechos tienden a ausentarse con frecuencia y la probabilidad de que renuncien es alta, pues estos empleados se involucran en comportamientos destructivos que no solo afectan a la institución de salud sino a ellos como profesionales.

Cada institución de salud privada enfrenta desafíos y tensiones por la naturaleza del trabajo y las exigencias, ya que deben tener un equilibrio entre la rentabilidad de la organización y la calidad del servicio brindada a los pacientes, y esto va directamente

ligado con la satisfacción y motivación laboral, debido a que, en varias ocasiones la presión por mantener los niveles de eficiencia puede generar presión en el personal y colisionar con el deseo el personal de dar la atención optima a los pacientes ocasionando insatisfacción y desmotivación en el personal de salud sintiendo que la rentabilidad de la organización está por encima del bienestar de los pacientes. Además, en su trabajo Hoff señala que, dentro del sector privado de la salud, el personal en general puede sentirse evaluado a cada instante entre generar los resultados financieros esperados y la capacidad que tienen al brindar la atención a los pacientes, ocasionando un ambiente de trabajo estresante, esta presión afecta directamente a la motivación y a la satisfacción laboral (Hoff et al. 2019)

Existe una teoría de la jerarquía de necesidad de Maslow, donde (Maslow, 1943) postula que las personas están motivadas por una jerarquía de necesidades desde las más básicas hasta las más complejas redactadas en la siguiente tabla

Tabla 1

Jerarquía de necesidades de Maslow

Necesidades Fisiológicas	Un salario adecuado para cumplir las necesidades básicas.
Seguridad	Estabilidad laboral, beneficios sociales y un ambiente seguro.
Afiliación o pertenencia	Buenas relaciones con compañeros de trabajo, sentido de pertenencia al equipo.
Reconocimiento	Ser valorado por los logros, recibir incentivos y promociones
Autorrealización	Oportunidades de crecimiento profesional, desarrollo de habilidades y autonomía.

Nota: La tabla muestra las necesidades desde lo básico a lo complejo que según la Teoría de Jerarquía de Maslow

En los centros de salud privados, es clave satisfacer las necesidades de seguridad laboral y pertenencias para mantener al personal motivado. Cuando los profesionales y el personal de salud perciben un buen ambiente de trabajo basado en el valor que tiene cada uno, con un empleo seguro se entregan más para brindar una atención de calidad a los pacientes, la estabilidad laboral y la protección de los empleado de una organización permite que haya una planificación a futuro con ellos y sus actividades, con lo que los empleados se sentirán parte de un equipo, de una organización que comparte los mismos valores y objetivos individuales y comunes. Además, ofrecer oportunidades de crecimiento profesional puede contribuir a la autorrealización.

Otra de las teorías reconocidas es la teoría de factores de Herzberg conocida también como la Teoría de la motivación – higiene, se basa en dos factores higiénicos y motivacionales que sirven para comprender como afectan la motivación y la satisfacción de los profesionales en todas las áreas.

Los factores higiénicos son los aspectos del trabajo que, si no están presentes o son deficientes, generan insatisfacción. No necesariamente motivan a los empleados, pero su falta puede causar desmotivación. En un centro de salud privada, estos factores son el pago justo y competitivo, instalaciones adecuadas, equipos médicos modernos. Limpieza y seguridad en el lugar de trabajo. También es importante las normas claras y justas, que sean aplicables a todo el personal que trabaje dentro de la institución de salud, procedimientos transparentes y beneficios como seguro médico sin dejar a un lado las relaciones interpersonales entre colegas, con supervisores y sobre todo con los pacientes.

Si estos factores no están presentes o son deficientes, es probable que los empleados se sientan insatisfechos, lo que afectará su desempeño, aunque su mejora no necesariamente los motive a largo plazo. (Herzberg, 1969).

Finalmente, la teoría de la autodeterminación de Ryan y Deci es una teoría sobre la motivación humana que se centra en los factores que favorecen o inhiben el desarrollo personal y el bienestar. Esta teoría tiene como componentes la autonomía que significa sentirse en control de las propias decisiones y acciones, la competencia que es tener la percepción de ser capaz y eficiente en las tareas que se realiza y la relación y conexión con los colegas, pacientes y supervisores. (Ryan & Deci, 2000).

La satisfacción laboral y la motivación laboral no son lo mismo, pero están relacionadas pues cada una tiene un enfoque y significado diferente. Siendo la satisfacción laboral el grado de contento o felicidad que siente el empleado con su trabajo, se centra en el presente y en qué tan satisfecho está el profesional de salud con los aspectos actuales de su empleo dentro de la institución de salud privada, tiene un impacto en la estabilidad laboral y el bienestar general del empleado, contribuyendo a la reducción del estrés y la rotación de personal, pero no necesariamente lleva a esfuerzo adicional.

La motivación laboral es el impulso interno o externo que lleva a un empleado a actuar y esforzarse para lograr objetivos personales y profesionales, se centra en el futuro y en lo que inspira a una persona a esforzarse y mejorar continuamente, su impacto se basa en el nivel de esfuerzo, compromiso y desempeño del trabajador vinculado a la productividad y al logro de metas.

IMPLICACIONES PRÁCTICAS

En una institución de salud privada, la inclusión de modelos de motivación y satisfacción laboral pueden contribuir a mejorar el desempeño del personal y profesionales de la salud, iniciando con el establecimiento de objetivos y metas desafiantes pero alcanzables para todo el personal de salud, estableciendo estrategias clave que permitan apreciar los logros alcanzados, así como la realización de cada meta. Asimismo, constantemente se debe mejorar los indicadores de calidad que no solo beneficia a los pacientes, sino también amplía la satisfacción laboral del personal y profesionales de la salud. Al implementar estas estrategias, las instituciones de salud privadas pueden crear un entorno laboral motivador y satisfactorio que impulse el crecimiento profesional y la excelencia en la atención al paciente.

Reconocimiento de logros a través de incentivos como bonificaciones, promociones o reconocimientos públicos, es otro de los aspectos importantes que una institución de salud debe realizar para motivar a sus profesionales, así como, oportunidades de desarrollo profesional mediante capacitación continua y la posibilidad de asumir más responsabilidades, todo esto siempre de la mano de un ambiente de trabajo colaborativo, donde las relaciones interpersonales sean positivas y las personas sientan que pertenecen a un equipo

Asignar roles de liderazgo a aquellos con alta necesidad de poder institucional, como gerentes de departamento o jefes de equipo, para mejorar la coordinación y el cumplimiento de objetivos, desarrollando programas de mentoría donde los empleados más experimentados puedan influir positivamente en los nuevos, guiando su crecimiento profesional y personal; promoviendo el trabajo en equipo en la atención al paciente, asegurando que los diferentes profesionales (médicos, enfermeros, personal administrativo) trabajen juntos para proporcionar una atención de calidad. Además, fomentar la participación en la toma de decisiones, especialmente en cuestiones que

afectan al funcionamiento del centro, para motivar a quienes buscan influencia en el entorno

Realizar actividades de integración o formación de equipos, como reuniones sociales actividades fuera del trabajo, que refuercen los lazos entre compañeros.

CONCLUSIONES

La motivación del personal de salud en instituciones privadas está influenciada por una combinación de factores económicos, organizacionales y personales. El añadir políticas de recursos humanos para mantener altos los niveles de motivación que se orienten en el bienestar integral de los profesionales de la salud, el reconocimiento de sus logros, el incentivo por llegar a las metas, el desarrollo profesional y con el equilibrio entre la vida personal y laboral. Las instituciones de salud privadas constantemente se enfrentan a la competitividad y exigencias en cada área de la organización por lo que, se enfrentan a un reto constante, el de desarrollar nuevas estrategias que no solo ayuden a mantener la productividad, sino que también las mejoren y fortalezcan con el compromiso y la satisfacción del personal de salud.

Llevar la teoría a la práctica dentro de las instituciones de salud privadas ayudan a entender cuáles son los factores clave que estimulan a que el personal y los profesionales de la salud estén motivados y mantengan una organización de sus tareas y las responsabilidades que la naturaleza del trabajo lo exige, ya que el entender estos factores no solo aporta al mejoramiento de la satisfacción y el desempeño de cada empleado sino también contribuye al buen funcionamiento de las instituciones de salud privadas ayudando a crear buenos ambientes de trabajo que tengan una buena motivación intrínseca, lo cual impacta positivamente en la rentabilidad y la calidad de servicio brindado.

El personal encargado de una dirección o un departamento, como un gerente, jefe o líder es quien transforma la manera en que se brinda la atención al paciente con la implementación de nuevos protocolos y metodologías que ayudan a mejorar la eficiencia operativa de una institución de salud privada con el objetivo de posicionar a su institución como un modelo a seguir dentro de su área.

Debido a las exigencias de las instituciones de salud privadas la motivación y la satisfacción laboral son aspectos claves y críticos que definen la calidad de atención

prestada, así como el desempeño del personal y profesionales de la salud lo que en conjunto define el éxito de la institución de salud. Otra de las claves para mejorar la motivación y satisfacción laboral es crear un entorno equilibrado donde se cubran las necesidades básicas del personal, se promueva el desarrollo profesional y se fomente un ambiente de trabajo que valore el bienestar individual y colectivo.

Bibliografía

- Adán, J. C., & García, S. P. (2013). *Estrés en la enfermería: el cuidado del cuidador*. Ediciones Díaz de Santos.
- Aguirre, E. A., Calvache, M. C., & Osejo, D. S. (2019). rueba Psicométrica MEIL: Motivación Extrínseca e Intrínseca en el Contexto Laboral. *Revista Criterios*, 26(2), 35-59. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.31948/rev.criterios/26.2-art2>
- Anastasio, C. A., García, A. J., & Mego, O. (2020). Gestión del talento humano por competencias y su relación con la motivación de los colaboradores de una municipalidad de la región Iambayeque, Perú. *Revista Tzhoecoen*, 12(4), 436-448. <https://doi.org/https://doi.org/10.26495/tzh.v12i4.1394>
- Arbaiza, L. (2010). Comportamiento organizacional: bases y fundamentos. *Cengage Learning Argentina*.
- Ballart, X., Ferraioli, F., & Iruela, A. (2023). Carga administrativa, motivación y bienestar entre médicos de atención primaria. Comparación entre modelos de gestión. *gaceta Sanitaria*.
- Bonal, R. R., Valcárcel, I. N., & Roger, R. M. (2020). De la educación médica continua al desarrollo profesional continuo basado en competencias. *Eucación médica superior*, 34(2). <http://scielo.sld.cu/pdf/ems/v34n2/1561-2902-ems-34-02-e2160.pdf>
- Cercado M, D. P., & Zambrano J, C. S. (2024). CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO DEL GAD JIPIJAPA. *Ciencia y Desarrollo*, 27(3), 231-241. doi:<http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v27i3.2687>
- Davis, K., Newstrom, J. W., & Agea, A. E. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*.
- De Agui, M. L., Villar, C. E., & De Tarazona, M. I. (2021). Cultura organizacional y bienestar laboral de los trabajadores de la Red de Salud Huamalíes. *Gaceta científica*, 7(1), 37-45. <https://doi.org/https://doi.org/10.46794/gacien.7.1.1064>
- Diccionario de la lengua española* (23.a ed.). (2014). España. <https://dle.rae.es>
- Dieleman, M., & Harnmeijer, J. W. (2006). Improving health worker performance: in search of promising practices. *Geneva: World Health Organization*, 1(01), 1-64.

- Dolores, E., Salazar, J., & Valdivia, M. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*. <https://doi.org/https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>
- Foncubierta, M. J., & Sánchez, J. M. (2019). Hacia la felicidad laboral: atender motivaciones y eliminar "temores digitales". *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(18), 239-257. doi:<https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.04>
- Fraga Mosquera, M. A. (s.f.). *Impacto psicosocial del trabajo a turnos en la calidad de vida laboral*. Universidade da Coruña, España.
- Franco, L. M., Bennett, S., & Kanfer, R. (2002). Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework. *Social science & medicine*, 54(8), 1255-1266. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(01\)00094-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0277-9536(01)00094-6)
- Gibson, J. (1996). *Las organizaciones* (8va edición ed.). Madrid: Mc Graw Hill.
- Girón, E. N., Mori, C. T., Cántaro, E. M., & Gonzales, E. B. (2021). Revisión sistemática sobre síndrome de Burnout en personal de salud en América Latina entre 2015 - 2020. *Revista de investigación en psicología*, 24(1), 197-221. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.15381/rinvp.v24il.20608>
- Herzberg, F. (1969). *Una vez más: ¿Cómo motivar a sus empleados?* Harvard Business Review.
- Hoff, T., Carabetta, S., & Collinson, G. E. (2019). Satisfaction, burnout, and turnover among nurse practitioners and physician assistants: a review of the empirical literature. *Medical Care Research and Review*, 76(1), 3-31. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1077558717730157>
- Játiva M, J. D., & Fierro Escalante, M. A. (2022). *Satisfacción laboral y clima organizacional en médicos y enfermeras de centros de salud en la ciudad de Quito*. Universidad Internacional SEK, Quito. Obtenido de <https://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/4635>
- Jiménez B, A. B., Yáñez D, S. F., Naranjo G, R. M., & Placencia, A. R. (2024). La integración en la formación del profesional de enfermería en la teoría y práctica para el desarrollo profesional. *Revista Información Científica*, 103(1).
- Kowalski, T. H., & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2229-2255. doi:<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1345205>

- Marín, H., & Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte médico*, 17(4), 42-52.
doi:<https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
- Maslow, A. (1943). *Teoría de la jerarquía de necesidades*. Madrid. Obtenido de <https://depsicologia.com/piramide-de-maslow>.
- Ordoñez, C. A. (2022). Significados culturales del concepto inclusion laboral en profesionales Posgraduados en Seguridad y Salud en el Trabajo. *Revista republicana*(33), 185-196.
doi:<https://doi.org/10.21017/rev.repub.2022.v33.a133>
- Panduro, C., & Casas, E. R. (2022). Relación de la motivación laboral con los determinantes del desempeño laboral en el trabajo remoto de los trabajadores de una universidad pública de Perú. *SATHIRI*, 17(1), 34-44.
doi:https://www.researchgate.net/publication/359443642_relacion_de_la_motivacion_laboral_con_los_determinantes_del_desempeno_laboral_en_el_trabajo_remoto_de_los_trabajadores_de_una_universidad_publica_de_peru
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). La teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. *American psychologist*, 55(1), 68-78. doi:10.1037/10003-066X.55.1.68
- Valencia Rodriguez, D. M. (2023). *Percepción de la retribución emocional*.



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Tayupanta Albán Miguel Anderson, con C.C: 1202780639 autor del trabajo de titulación "*Análisis de la motivación y satisfacción laboral en el personal de salud en el contexto de instituciones privadas*" previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 11 de marzo de 2025



Firmado electrónicamente por:
**MIGUEL ANDERSON
TAYUPANTA ALBAN**

f. _____

Nombre: Miguel Anderson Tayupanta Albán

C.C: 1202780639



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Análisis de la motivación y satisfacción laboral en el personal de salud en el contexto de instituciones privadas		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Tayupanta Albán Miguel Anderson		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Obando Ochoa Andrés		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	11 de marzo de 2025	No. DE PÁGINAS:	23
ÁREAS TEMÁTICAS:	Salud, Gerencia		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Salud, satisfacción, motivación laboral, personal de salud, instituciones privadas, motivación.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras): La motivación y satisfacción laboral son términos importantes en el desempeño de los trabajadores en cualquier área que se desenvuelvan, y en el sector salud su importancia es aún más importante y crítica por la naturaleza de sus labores donde manejan la vida de los pacientes. Médicos, enfermeros, técnicos, administrativos y todo el personal involucrado en salud enfrenta diariamente mucha presión emocional y física debido a la responsabilidad de su profesión: cuidar la salud y el bienestar de las personas (Adán & García, 2013). En las instituciones de salud privadas, la motivación del personal de salud tiene características particulares, debido al ritmo de trabajo, las expectativas de calidad del servicio y las relaciones con la administración hacen la diferencia con la salud en las instituciones públicas. La revisión de literatura se enfocará en el análisis de datos concluyentes expuestos por otros autores a nivel nacional como de Latinoamérica, abordando en primer lugar un análisis de las teorías acerca de la motivación y satisfacción laboral en el personal de salud; a continuación, se hace define estas dos variables para su mejor comprensión así como se aborda la importancia de las variables dentro de una institución de salud privada para finalmente examinar la influencia de las variables en la calidad de servicio.			
ADJUNTO PDF:	☒ SI	☐ NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593979862612	E-mail: miguel.tayupanta@cu.ucsg.edu.ec / drandertayupanta@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María de los Ángeles Núñez Lapo Teléfono: +593-4-3804600 E-mail: maria.nunez@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			