

29:4

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ENFERMERIA Y OBSTETRICIA



RESPONSABILIDAD, MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD  
DE ENFERMERIA EN EL HOSPITAL DE CARDIOLOGIA  
Y NEUMOLOGIA DEL INSTITUTO MEXICANO DEL  
SEGURO SOCIAL



## T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN  
ENFERMERIA Y OBSTETRICIA

P R E S E N T A :

**SILVIA BATALLA CALVO**

CON LA ASESORIA DE LA MAESTRA  
CARMEN L BALSEIRO A.

MEXICO, D. F.

1987.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## C O N T E N I D O

	Págs.
INTRODUCCION	1
CAPITULOS	
1. <u>FUNDAMENTACION DEL TEMA DE INVESTIGACION</u>	
1.1 DESCRIPCION DE LA SITUACION PROBLEMA	3
1.2 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	4
1.3 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	4
1.4 UBICACION DEL TEMA DE ESTUDIO	5
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	
1.5.1 Objetivo General	5
1.5.2 Objetivos Específicos	6
2. <u>MARCO TEORICO</u>	
2.1 MOTIVACION	
2.1.1 Conceptos	7
2.1.2 Origen histórico de los conceptos motivacionales	10
2.1.3 Visión general de la motivación y del trabajo	16
2.1.4 Elementos de la motivación	18
2.1.5 Clasificación de las necesidades	19
2.1.6 Teorías de la Motivación.	

2.1.6.1 Teoría de la Motivación de Abraham Maslow	20
2.1.6.2 Teoría de la Motivación de Elton Mayo	24
2.1.6.3 Teoría de la Motivación de Douglas Mc Gregor	27
2.1.6.4 Teoría Motivacional de Alfred I. Marrow	29
2.1.6.5 Teoría de la Motivación de Cris Argyris	31
2.1.6.6 Teoría de Rensis Likert	33
2.1.6.7 Teoría de la Motivación de los factores de Herzberg	34
2.1.6.8 Teoría de la Motivación Mc Clelland	37
2.1.6.9 Modelo teórico de Lawler y Porter	38
2.1.6.10 Teoría de las expectativas	40
2.1.7 Tipos de motivación	43
2.1.8 Factores de contenido específico en la motivación	43
2.1.9 Modelos de sistemas de motivación	46
2.1.10 Motivación en el trabajo	48
2.1.11 Bases motivadoras del comportamiento organizacional	49
2.1.12 Tipos de Patrones Motivacionales	52
2.1.13 Cambios en la fuerza del motivo	53

	Págs.
2.1.14 Represiones de la Motivación	55
2.1.15 Motivación y productividad	58
<b>2.2 RESPONSABILIDAD</b>	
2.2.1 Conceptos	59
2.2.2 Fases de la Responsabilidad	61
2.2.3 Principios de la Responsabilidad	62
2.2.4 Relación de la autoridad y la responsabilidad	63
2.2.5 Responsabilidad en el trabajo	63
2.2.6 Responsabilidad en el ejercicio de la enfermería	64
2.2.7 Funciones y actividades de enfermería	64
2.2.8 Responsabilidad de la enfermería en el primer nivel de atención	70
2.2.9 Responsabilidad de la enfermería en el nivel asistencial	72
2.2.10 Profesiogramas escalafonarios de la rama de enfermería en el Instituto Mexicano del Seguro Social.	73
2.2.11 Obligaciones de los trabajadores del Instituto Mexicano del Seguro Social	76
2.2.12 Responsabilidad de la enfermera en las áreas	

	Págs.
administrativas, docentes y de investigación	78
2.2.13 Responsabilidad y productividad	79
<b>2.3 PRODUCTIVIDAD</b>	
2.3.1 Conceptos	80
2.3.2 Elementos básicos de la productividad	81
2.3.3 Tipos de productividad	82
2.3.4 Factores determinantes de la productividad	83
2.3.4.1 Factor humano	84
2.3.4.2 La Tecnología	85
2.3.4.3 Capacidad instalada	85
2.3.4.4 Calidad de los productos	85
2.3.4.5 La organización científica del trabajo	86
2.3.4.6 Administración de los recursos	86
2.3.5 Objetivos que se persiguen con la productividad	87
2.3.6 Causas que favorecen el aumento en la productividad	88
2.3.7 Factores que tienden a reducir la productividad	91
2.3.8 Medición de la productividad	93
2.3.9 Productividad y enfermería	96
2.3.9.1 Estándares para los Servicios de Enferme	



3.1.3	Hipótesis nula	103
3.2	VARIABLES	
3.2.1	Independientes	104
3.2.1.1	Motivación	104
3.2.1.2	Responsabilidad	104
3.2.2	Dependiente: Productividad	104
3.2.3	Modelo de relación causal	105
3.3	TIPO Y DISEÑO	
3.3.1	Tipo de Investigación	105
3.3.2	Diseño	106
3.4	TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION UTILIZADOS	107
4.	<u>INSTRUMENTACION ESTADISTICA</u>	
4.1	UNIVERSO, POBLACION Y MUESTRA	108
4.2	METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RE COLECCION	109
4.3	PROCESAMIENTO DE DATOS	
4.3.1	Clasificación y recuento	109
4.3.2	Medidas de resumen	109

## Págs.

4.3.3	Presentación y tabulación gráfica	109
4.4	COMPROBACION DE HIPOTESIS	132
4.5	ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	137
5.	<u>CONCLUSIONES</u>	140
6.	<u>APENDICES Y ANEXOS</u>	142
7.	<u>GLOSARIO DE TERMINOS</u>	152
8.	<u>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</u>	160

## LISTA DE CUADROS

	Págs.	
Cuadro 1:	Relación por turno del personal de enfermería investigado en el Hospital de Cardiología y - Neumología del Centro Médico Nacional, los - días 14 y 15 de mayo.	110
Cuadro 2:	Distribución por categorías del personal de - enfermería investigado en el Hospital de Car- diología y Neumología del Centro Médico Na- cional los días 14 y 15 de mayo.	112
Cuadro 3:	Proporción del personal de enfermería que me- joraría su colaboración mediante reconocimien- tos verbales o escritos.	114
Cuadro 4:	Dimensión del personal que se identifica con el trabajo de enfermera a través de su realiza- ción profesional.	116
Cuadro 5:	Porcentaje de personal de enfermería que se - esfuerza por alcanzar una meta en la realiza- ción de su trabajo.	118
Cuadro 6:	Relación del personal que reconoce sus obliga- ciones como enfermera en la atención de los - pacientes.	120
Cuadro 7:	Distribución del personal de enfermería que se manifiesta comprometido con la Institución.	122
Cuadro 8:	Proporción del personal de enfermería que se - siente inconforme con obtener resultados inferio- res.	124
Cuadro 9:	Respuestas obtenidas en el concepto de producti- vidad dentro de las Unidades Médicas.	126

## Págs.

<b>Cuadro 10:</b>	<b>Opinión del personal de enfermería sobre la importancia de la optimización de los recursos físicos y materiales.</b>	<b>128</b>
<b>Cuadro 11:</b>	<b>Criterio del personal de enfermería sobre la proporción del tiempo de la jornada que debe utilizar para el cuidado directo e indirecto de los pacientes.</b>	<b>130</b>

## LISTA DE GRAFICAS

	Págs.
Gráfica 1: Relación por turno del personal de enfermería investigado en el Hospital de Cardiología y Neumología del Centro Médico Nacional los días 14 y 15 de mayo.	111
Gráfica 2: Distribución por categorías del personal de enfermería investigado en el Hospital de - Cardiología y Neumología del Centro Médico Nacional los días 14 y 15 de mayo.	113
Gráfica 3: Proporción del personal de enfermería que mejoraría su colaboración mediante reconocimientos verbales o escritos.	115
Gráfica 4: Dimensión del personal que se identifica con el trabajo de enfermera a través de su realización profesional.	117
Gráfica 5: Porcentaje de personal de enfermería que se esfuerza por alcanzar una meta en la realización de su trabajo.	119
Gráfica 6: Relación del personal que reconoce sus obligaciones como enfermera en la atención de los pacientes.	121
Gráfica 7: Distribución del personal de enfermería que se manifiesta comprometido con la Institución.	123
Gráfica 8: Proporción del personal de enfermería que se siente inconforme con obtener resultados inferiores.	125
Gráfica 9: Respuestas obtenidas en el concepto de productividad dentro de las Unidades Médicas.	127

## Págs.

<b>Gráfica 10:</b>	<b>Opinión del personal de enfermería sobre la importancia de la optimización de los recursos físicos y materiales.</b>	<b>129</b>
<b>Gráfica 11:</b>	<b>Criterio del personal de enfermería sobre la proporción del tiempo de jornada que debe utilizar para el cuidado directo e <u>in</u> directo de los pacientes.</b>	<b>131</b>

## I N T R O D U C C I O N

Los servicios sanitarios asistenciales que proporcionan las instituciones integrantes del Sector Salud, requieren de instalaciones adecuadas, equipos especializados, así como recursos técnicos y materiales suficientes en cantidad y calidad, en los que se invierten presupuestos importantes; no obstante, sin la óptima productividad de los elementos humanos, no es posible alcanzar los objetivos trazados en la promoción de la salud, prevención de las enfermedades, el tratamiento y la rehabilitación de los clientes atendidos.

Por ello, es de interés fundamental para dichas instituciones de salud, definir cuales son los factores que intervienen en el mejor rendimiento del personal.

El propósito de esta investigación es estudiar las relaciones de influencia que tienen la productividad, la motivación y la responsabilidad en enfermería; ya que es un hecho real que con el paso del tiempo, el incremento de la demanda de servicios de salud, el apoyo de los sindicatos y la falta de reconocimiento del nivel que la enfermera debería ocupar social y económicamente, la disposición de este grupo se ha afectado finalmente.

Con los resultados obtenidos en el estudio, se pretende establecer estrategias que permitan elevar la productividad de esta rama.

El contenido de esta tesis, comprende en el primer capítulo la fundamentación del tema de la investigación, en él se describe la situación problema y la justificación del trabajo. En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico conceptual, con las teorías más relevantes de cada una de las variables.

En el tercer capítulo, se establecen las hipótesis, con las variables independiente y dependientes; se presenta el modelo de relación casual de las variables, así como el tipo y diseño de la investigación.

El siguiente capítulo contiene la instrumentación estadística con información acerca del universo, la población y la muestra en donde se realizará el estudio, la técnica, métodos e instrumentos utilizados para ello y el análisis e interpretación de resultados.

En el capítulo quinto, se presentan las conclusiones a las que se llegan, en el sexto apartado se agregan los anexos y apéndices utilizados y en el séptimo se plasma el glosario de términos, lo que facilitará el acceso y comprensión del trabajo al lector.

Por último, se señalan las referencias bibliográficas de las obras consultadas.

## 1. FUNDAMENTACION DEL TEMA DE INVESTIGACION.

### 1.1 DESCRIPCION DE LA SITUACION PROBLEMA.

Dentro de los objetivos de la seguridad social está el brindar protección al derechohabiente, fundamentalmente en lo que respecta a la salud, por lo que la prestación médica se ha constituido como una de las acciones más importantes en el ámbito institucional.

En el otorgamiento de servicios, la productividad en la atención de enfermería con frecuencia es variable; cuando ésta disminuye, repercute directamente en los enfermos, ya que los procedimientos pueden no ser realizados con oportunidad y en forma completa, o restarse importancia a las necesidades emocionales que enfrentan. Hasta cierto punto, podría existir alguna justificación si la disminución fuera ocasionada por sobre carga de trabajo, carencia de recursos materiales y apoyos técnicos, o por deficiencias en la capacitación del personal.

Sin embargo, se ha observado que aun cuando las anteriores situaciones se encuentran resueltas, la baja productividad puede persistir, y como consecuencia de ello generarse quejas por deficiencias en la atención de los pacientes y hasta provocarse retraso en su curación; lo cual afecta importantemente al enfermo y su familia, al reconocimiento del trabajo realizado por la enfermera y de alguna manera

al prestigio del Hospital de Cardiología y Neumología del Centro Médico Nacional y por ende al del Instituto Mexicano del Seguro Social.

### 1.2 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

La pregunta del presente trabajo es: ¿La falta de responsabilidad y de motivación son las causas principales para que no se logre la productividad debida, en los servicios de enfermería del Hospital de Cardiología y Neumología del Centro Médico Nacional del Instituto Mexicano del Seguro Social.

### 1.3 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.

Todas las unidades hospitalarias tienen la responsabilidad de prestar servicios de salud a la población que los demande, parte de estos servicios los proporciona enfermería, cuyos cuidados deben ser continuos, basados en las necesidades específicas de cada paciente y en caminados hacia la mayor recuperación posible.

El lograr la máxima productividad del personal de enfermería, es el propósito fundamental de los directivos a su cargo. Para ello, se requiere identificar los factores que favorecen, propician u obstaculizan su consecución.

Mediante la presente investigación se pretende conocer la influencia que tiene la motivación y la responsabilidad en la productividad de

la atención de enfermería en el Hospital de Cardiología y Neumología - del Centro Médico Nacional, para establecer estrategias que permitan proporcionar en forma continua la óptima productividad de este personal en la atención que brinda a los derechohabientes.

Con este propósito también se contribuirá a lograr que los servicios de salud que otorga el Instituto Mexicano del Seguro Social mejoren - mediante la optimización de los recursos que lo integran.

#### 1.4 UBICACION DEL TEMA DE ESTUDIO.

Las ciencias fácticas que tienen relación con el tema de estudio son - la Administración, porque la etapa de la Dirección incluye los temas de la motivación y supervisión de los elementos humanos; y la Psicología porque ayuda a conocer las reacciones del comportamiento del - hombre y los factores que las provocan. Estas dos ciencias, permiti - ten predecir las influencias que tienen las situaciones particulares en las actitudes de los trabajadores y cuáles son los factores que pueden facilitar el desarrollo de las labores.

#### 1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

##### 1.5.1 Objetivo General.

Analizar cómo influye la responsabilidad y motivación del personal de enfermería del Hospital de Cardiología y Neumología del Centro -

Médico Nacional, en la productividad de la atención que se brinda a los pacientes, para establecer estrategias que permitan elevarla.

#### 1.5.2 Objetivos Específicos.

Examinar si la motivación induce al personal de enfermería a lograr una alta productividad en el trabajo que realiza.

Determinar que la responsabilidad de los empleados es la causa primordial para la óptima productividad en la atención de enfermería.

## 2. MARGO TEORICO.

Con el propósito fundamental de sustentar las hipótesis planteadas en el siguiente capítulo, en este apartado se señalan los enfoques conceptuales, así como los análisis teóricos consultados en diferentes fuentes documentales, acerca de la motivación, la responsabilidad y la productividad en el trabajo.

### 2.1 MOTIVACIÓN.

El comportamiento humano es un fenómeno complejo, entender por qué actúan de cierta manera las personas dentro de las organizaciones y - cuales son los impulsos que las guían, ha sido una preocupación de la psicología industrial. Con ello pretende identificar los diversos factores que intervienen positiva o negativamente en la conducta de los empleados hacia el trabajo, para con la misma empresa o con sus propios compañeros.

En este tema se dan a conocer algunos conceptos de la motivación, - así como las teorías más importantes que diversos autores han plasmado en sus obras, también se trata de manera general los aspectos complementarios a esta variable.

#### 2.1.1 Conceptos de la motivación.

Definir la motivación ha sido causa de interés para varios autores, sin embargo su cometido no ha sido fácil, ya que no se tiene un conoci---

miento completo de lo que se requiere para inducir a los individuos a actuar de una manera determinada. De igual forma los puntos de vista sobre la motivación se han enriquecido a través de la historia hasta llegar a ser cada día de mayor importancia para los empresarios y los administradores, interesados en aplicar las teorías en sus organizaciones y poder lograr un beneficio mutuo.

Se tiene que partir de la base de que las personas no pueden ser obligadas a realizar un trabajo de calidad y sólo llegarán a efectuarlo por su propia voluntad.

Así se tiene que para Robbins "La motivación es la voluntad o el deseo de hacer algo condicionado por la posibilidad de que con ello se satisfaga una necesidad" (1).

De esto se desprende que la conducta humana no se genera sin motivo, sino que obedece a intereses, deseos o afanes particulares que son - propiciados por distintas circunstancias.

En el libro "El comportamiento humano en la organización" Edgar Huse menciona que "la motivación se puede definir como las condiciones -

---

(1) Stephen P. Robbins. Personnel the management of human resources.  
Tr. de Abraham Santacruz R. U. S. A., Ed. Prentice Hall, 1978.

responsables de la variación de la intensidad, calidad y dirección del comportamiento"(2). Los intereses de los individuos pueden ser diversos, estar relacionados entre sí o hasta llegar a ser algunas veces contradictorios y cada ser humano tener su particular conjunto de necesidades.

Un concepto más simple que apoya esta idea es el emitido por Hersey y Blanchard quienes la señalan como "Los deseos, propósitos o impulsos de una persona, dirigidos hacia metas que puedan ser conscientes o subconscientes" (3), lo anterior puede entenderse fácilmente puesto que los actos del hombre tienen un origen determinado y están encaminados a lograr una meta.

Otro concepto es el señalado por William B. Werther y colaboradores, que en su obra Dirección de Personal y Recursos Humanos dice "motivación es el impulso de una persona de entrar en acción porque desea hacerlo" (4).

M. Jones en un simposio sobre motivación realizado en Nebraska en 1954, la define como "La forma en que la conducta se inicia, energiza, dirige o detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que está -

(2) Edgar Huse. J. Bowditch. El comportamiento humano en la organización. México, Ed. Fondo Educativo Interamericano, S. A. 1980. p. 59.

(3) Paul Hersey y K. Blanchard. Estilo eficaz de dirigir. Liderazgo Situacional. 4 ed. México, Ed. I D H Ediciones México. P. 40

(4) William B. Werther. et. al Dirección de personal y recursos humanos. España, Ed. Graw-Hill, 1981. p. 293.

presente en la organización empresarial, mientras se desarrolla todo esto" (5), con lo cual el autor enfatiza las variaciones que puede tener la conducta del trabajador dentro de las empresas.

Por último E. Flippo le da un enfoque más amplio al señalar que "la motivación es la capacidad de conciliar los intereses del empleado y la organización de tal manera que el comportamiento resultante vaya en interés tanto de la ejecución de los deseos de los empleados como simultáneamente de la obtención de los objetivos de la organización" (6).

De las definiciones señaladas se comprende que la motivación se genera cuando el hombre se siente impulsado voluntariamente a tener un comportamiento específico que lo lleve a la satisfacción de una necesidad, aspiración o deseo; por lo tanto la motivación es una fuerza que estimula la conducta humana para la consecución de sus metas.

#### 2.1.2 Origen histórico de los conceptos motivacionales.

La era racionalista.

De los conceptos motivacionales el que más ha perdurado, es el que atribuye la conducta del hombre a los resultados de sus propios procesos mentales.

---

(5) Jones R. M. Hodgetts. El comportamiento en las organizaciones. México, Ed. Nueva Editorial Interamericana, 1985. p. 95.

(6) Edwin B. Flippo. Principios de administración de personal. México, Ed. Mc Graw-Hill, 1982. p. 339

El racionalismo tradicional apoya la tesis de que la conducta del hombre es resultado de sus propios procesos mentales. Platón pensaba que mientras el raciocinio pueda decidir libremente sus acciones, el resorte que las impulsa será la elección de una meta: "la voluntad es libre porque siempre se dirige hacia el futuro" (7). Este filósofo reconocía la existencia de impulsos producidos por emociones o por pasiones animales, pero las calificaba de inútiles y desprovistas de propósitos, ya nada tendrían que ver con el hombre, porque este tiene la facultad de razonar.

Los primeros mecanicistas.

Esta doctrina sostiene que todos los fenómenos naturales tienen causas físicas, por tanto cuando se tienen suficientes conocimientos de los sistemas físicos y mecánicos, es posible explicar todos los fenómenos naturales.

La teoría mecanicista afirma que hay leyes sistemáticas de la conducta, las cuales pueden predecir el comportamiento del hombre.

Demócrito basaba sus principios filosóficos en esta corriente, decía que las sustancias orgánicas e inorgánicas se reducen en átomos de diferentes tamaños y formas que se mantienen en movimiento constante, dicha actividad origina los fenómenos del mundo físico y mental.

---

(7) Robert C. Bolles. Teoría de la Motivación. México, Ed. Trillas, S. A., 1976, p. 32.

También la mente está conformada por átomos, estos son "lisos y redondos, por lo que pueden penetrar en los más ásperos" de esa manera entran en contacto con el mundo físico y lo conoce" (8).

#### La revolución intelectual.

A través del tiempo el hombre se preocupó por encontrar nuevos conocimientos sobre sí mismo y acerca del mundo exterior.

René Descartes con su teoría del dualismo de mente y materia, quiso reemplazar la filosofía de su tiempo. Suponía que la creación divina era necesaria para crear y activar el sistema, pero una vez en movimiento éste se regía por leyes físicas particulares.

Las emociones humanas pueden alterar el flujo de los humores animales que son causa de diversos sentimientos, el hombre de acuerdo a sus conocimientos es libre de elegir y decidir su comportamiento. Estas ideas son un intento inicial de construir una teoría en la que se relacionan los fenómenos fisiológicos, con los conductuales y los de la experiencia.

#### El materialismo.

Los contenidos del pensamiento se gobiernan por las mismas leyes físicas que el movimiento de la materia. Thomas Hobbs (1651) fue un auténtico materialista, sustenta la hipótesis de que en el cuer-

---

(8) Ibid, pag. 33

po hay dos clases de movimientos: los involuntarios que tienen íntima relación con los procesos biológicos (respiración, circulación, etc.), los otros movimientos son voluntarios como la locomoción y el habla "éstos se configuran en las mentes antes de ocurrir"(9).

Finalmente afirma que los apetitos y las emociones sólo son elementales, los movimientos tienen lugar en la cabeza y son producidos - por la actividad del corazón.

#### Hedonismo

Las acciones del hombre se establecen por el conocimiento que tiene de la forma en que puede conseguir sus intenciones, las cuales son - precedidas por los motivos; estos hechos siempre estarán basados en el deseo de lograr el placer y evitar el dolor.

#### Asociacionismo.

Fue fundado por John Locke (1690) este autor expresó su idea de que a la mente llegan las sensaciones, se registran y son recordadas como experiencias. Los impulsos que llevan al hombre a actuar están condicionados por algún motivo que causa inquietud a su pensamiento o por la carencia de algún bien anhelado.

"El hombre hace lo que hace porque sus actos tienen consecuencias que él conoce y desea" (10).

---

(9) Ibid., p. 37

(10) Ibid., p. 42

En 1939 David Hume con su teoría le dió a la voluntad un significado nuevo y contrastante, sostuvo que además de la voluntad, lo que rige los pensamientos y la conducta del hombre, es también el conocimiento que tiene sobre él mismo y del medio que lo rodea.

#### Determinismo Empírico.

Esta corriente surge al final del siglo XIX, se opone a la suposición de que la causa tiene un origen material o mecanicista. Afirma que existen causas motivadoras (motivos, tensiones, pulsiones) que impulsan al organismo a la acción. Las teorías deterministas intentan explicar la conducta humana a través de causas psicológicas definidas.

#### Freudismo.

De las teorías contemporáneas una de las más completas e influyentes sobre la conducta humana fué desarrollada por Sigmund Freud. En su obra Freud manifiesta un franco rechazo a las ideas que apoyaban la capacidad racional del hombre y su fuerza de voluntad. Influído en forma importante por los postulados de Darwin, secundó la tesis de que el hombre es producto de una evolución accidental "La materia viviente surgió y se desarrolló a través de la acción de las fuerzas cósmicas sobre la materia inorgánica, el hombre es un animal y nada más que un animal" (11).

---

(11) Frank Goble. La Tercera Fuerza, México Ed. Trillas, S.A. 1980 p. 15.

La teoría Freudiana resalta la mente inconciente y la gran influencia que tiene sobre el comportamiento de los individuos; afirma que los instintos (el ello) son intensos y no tienen moral porque desconocen lo bueno o lo malo.

Este autor sostiene que los hombres viven en continuo conflicto con ellos mismos y con la sociedad, cada uno maneja en forma diferente sus impulsos; algunos los dejan salir libremente y otros los reprimen por la ética y las costumbres que rigen dentro del medio en que se desarrollan, esta actitud es originada por el super yo. El ello puede ser reorientado por medio de la sublimación.

Estos dos elementos luchan constantemente uno contra el otro y son mediados por el yo, "La conducta resultante proviene del yo, esa parte de la mente que combina las fuerzas del ello y del super yo para determinar la acción" (12).

Concluye que la conducta ética no es material, que los hombres al actuar de una manera determinada lo hacen porque tienen razones importantes que lo impulsan y estas pueden ser descubiertas a través del psicoanálisis.

Conductismo.

Esta corriente fué formulada por John B. Wastson, afirma que la

---

(12) Ibid p. 17

conducta humana es consecuencia de los fenómenos físico químicos - que se desarrollan en el organismo. El hombre tiene las mismas tendencias antisociales y destructivas de los animales y la personalidad que manifiestan es el resultado final de un sistema de hábitos. Los conductistas basan sus trabajos en forma considerable en la experimentación con animales, estudian a los individuos a través de la observación con un enfoque objetivo; según esta teoría el ser humano es percibido como un ente flexible y moldeable pero víctima de su ambiente el cual va a determinar su comportamiento "Ética, costumbre y valores sólo son el resultado del aprendizaje por asociación" (13).

### 2.1.3 Visión General de la motivación y del trabajo.

Cada empleado independientemente del puesto que ocupe, forma parte de la organización empresarial y pertenece además, a un grupo informal, en ambos mantendrá un trato estrecho y continuo. De la forma en que en estos ámbitos se desarrollen las relaciones, dependerá - importantemente sus actitudes ante el trabajo; sus reacciones lo podrán llevar a limitar el rendimiento o aumentar la producción; permanecer estable en un trabajo o dejarlo; lograr una identificación la boral o no llegarle a importar los intereses de la administración. Es necesario aceptar el hecho de que no es condición obligada que -

---

(13) Ibid, p- 20

el empleado tenga metas concordantes con la gerencia y que además considere que éstas solamente son para beneficio de la empresa; con esas ideas, no encontrará los motivos que lo impulsan a aumentar la productividad.

Para entender efectivamente al empleado y al patrón, se debe primero conocer la complejidad de la motivación y las formas en que los incentivos tienen efecto en las personas "cuando el incentivo para incrementar la producción es percibido de un modo diferente por los trabajadores, no funciona o sólo es efectivo durante breve tiempo"(15)

El entendimiento de los motivos que impulsan al hombre, ayudarán a comprender porque actúa de cierta manera, como se relaciona con el grupo al que pertenece y que lo lleva a lograr su satisfacción laboral.

La motivación más efectiva requiere de una identificación de intereses entre patrón y subordinados, condición difícil, ya que es posible que la máxima satisfacción en el trabajo interfiera con el aumento de producción y que también una persona que trabaja arduamente se encuentre insatisfecha y resentida; como conclusión lo que beneficia a uno puede lesionar al otro, por lo tanto para equilibrar intereses se debe alejar la idea de obtener un provecho particular.

---

(15) Milton L. Blum. James C. Naylor. Psicología Industrial. México, Ed. Trillas, 1978, p. 517

Otra situación importante a considerar es que cada individuo puede tener diversas necesidades que satisfacer y que los motivos son diferentes e individuales, por lo cual la industria ha tenido que estudiar los continuamente a fin de poder entenderlos y conocer la manera en que influyen en las actitudes, el rendimiento y la satisfacción mutua.

El éxito de la motivación y por ende de la consecución de los objetivos a largo y corto plazo, se obtendrá cuando la organización trate de definir con sus empleados las metas y que sus acciones exijan el entendimiento, la colaboración y el apoyo mutuo.

#### 2.1.4 Elementos de la motivación.

Como se ha mencionado la conducta humana no se genera sin motivo, sino que obedece a intereses y afanes personales (internos) o es propiciado por circunstancias externas. La función primordial del análisis de la motivación es llegar a explicar las variaciones de dicho comportamiento.

Ruch Floyd en su obra *Psicología y Vida*, señala como aspectos internos determinantes de la motivación los siguientes:

- a) Activación de la energía.
- b) Dirección del esfuerzo a un solo objetivo particular.
- c) Atención selectiva a ciertos estímulos y sensibilidad disminuida a otros.

- d) Organización integrada de la actividad.
- e) Persistencia de esa actividad hasta que cambian las condiciones iniciales.

Menciona que los estados motivadores por lo general se activan con la carencia de algo necesario para el funcionamiento biológico o psicológico del individuo, a esta condición se le designa el nombre de "necesidad". Para lograr satisfacerlas el hombre dirige sus esfuerzos hacia una meta determinada, lo cual genera una serie de actos conductuales que van a concluir hasta alcanzarla.

El hecho de buscar o tratar de obtener un objetivo trazado, estará basado en la importancia que el individuo le dé al requerimiento y va a terminar conforme se haya conseguido. "La respuesta consumatoria cesa o se hace menos problemática a medida que se ha satisfecho"(16).

#### 2.1.5 Clasificación de las necesidades.

Como se mencionó anteriormente éstas pueden ser biológicas y psicológicas; como ejemplo de las primeras se incluyen el hambre, la sed, las funciones de eliminación y otro tipo de necesidades corporales; entre las segundas se encuentran las necesidades de seguridad, amor, reconocimiento y autorealización, los cuales serán tratados

---

(16) Ruch Floyd. Psicología y Vida. 2a. Ed. México, Ed. Trillas, S. A. 1980. p. 275

en la teoría de Maslow. Las necesidades fisiológicas van a ser resueltas en forma diferente de acuerdo a la influencia de factores ambientales, educacionales y culturales. Las necesidades psicosociales se originan por vivir el hombre en sociedad y también están influenciadas por el medio en que se desarrollen, éstas son particulares para cada individuo y pueden constituirse en poderosas fuerzas motivadoras.

#### 2.1.6. Teorías de la motivación.

Diversos estudios de la motivación han aportado sus teorías para tratar de explicar las causas que llevan al hombre a actuar de un modo determinado, es conveniente dar a conocer algunas de las más importantes.

##### 2.1.6.1 Teoría de la motivación de Abraham Maslow.

Desde su nacimiento el hombre tiene una gran cantidad de necesidades, en cuanto se satisface una, está presente otra, ya que este proceso no tiene fin; las necesidades humanas se organizan en una serie de niveles que constituyen una jerarquía de importancia, (anexo No. 1); en el nivel más bajo se encuentran las necesidades fisiológicas, su importancia predomina en cuanto no se han satisfecho, y dejan paso a otras cuando se encuentran resueltas. El hombre vive para comer cuando tiene hambre y las otras necesidades no se ejercerán cuando ésta se encuentre presente. De acuerdo a la Teo

ría Masloviana, las necesidades psicológicas constituyen la característica esencial de la naturaleza humana, éstas surgen simultáneamente a las básicas y tomarán más importancia si las primeras se encuentran satisfechas.

#### Las necesidades de seguridad:

El segundo nivel se refiere a los requerimientos de protegerse contra el peligro, las amenazas y las privaciones, Maslow hace énfasis en la seguridad física y emocional. En la vida actual el hombre necesita contar con un empleo que le proporcione seguridad para poder resolver adecuadamente sus requerimientos, también desea tener una estabilidad económica y social.

#### Necesidades de amor y pertenencia:

El ser humano no puede vivir solo, necesita relacionarse y ser aceptado, así como sentir que hay personas que se interesen plenamente en él; ante tal situación ese nivel adquiere fundamental importancia familiar y laboral.

Para Maslow en el amor debe llevarse a cabo una relación limpia, de confianza y afecto mutuo y no confundirse si existe interés sexual exclusivamente, ya que ello sería solamente un requerimiento fisiológico; este sentimiento requiere dar y recibir, para lo cual se debe poseer la capacidad de intuirlo, forjarlo paso a paso y proyectarlo.

Necesidad de autorespeto y estima por parte de los demás.

La autoestima implica tener seguridad en sí mismo, poseer independencia para competir, sentirse una persona productiva y libre; así como creerse capaz de obtener logros; si estas condiciones no se encuentran reafirmadas, la persona tiene sensaciones de inferioridad, soledad y desaliento, lo que le puede conducir a un estado de desequilibrio. El respeto de los demás se proyecta por medio del reconocimiento a los méritos propios, a través de la sincera aceptación y aprecio, así como el nivel en el que es ubicado y todo lo cual representa uno de los más grandes satisfactores para el ser humano.(17)

Necesidades de autorrealización.

Los individuos autorrealizados llegan a presentar características que los distinguen, tienen la agudeza y penetración necesaria para analizar los hechos y son capaces de formar un juicio imparcial. Poseen la humildad para saber escuchar y admitir que se le puede enseñar mucho aún; se encuentran abiertos para recibir nuevas ideas, son objetivos y no se permiten distorcionar la realidad.(18)

Los seres plenamente realizados son creativos, naturales y espontá--

---

(17) Frank G. Globe. Op. Cit. p. 50-55.

(18) Ibid. p. 38-42.

neos, se apasionan por el trabajo que realizan, lo encuentran importante y se entregan con afán a su realización para alcanzar la eficiencia y la calidad. Enfrentan mínimos conflictos con ellos mismos, reconocen sus méritos, se sienten seguros de lograr lo que se proponen; respetan a los demás y se respetan a sí mismos; son independientes y aman al mundo, lo aceptan como es, pero luchan por superar sus fallas y se preocupan por mejorarlo.

De lo anterior se desprende que en este nivel el hombre llega a desarrollar al máximo sus propias potencialidades y llega a ser creativo en el sentido más amplio.

Los niveles de Maslow en la práctica no están rigidamente separados y tienden a superponerse; no obstante algunos individuos pueden permanecer en los niveles bajos de la jerarquía y estar continuamente preocupados por resolver sus necesidades fisiológicas y de seguridad. Lo que ocurre con frecuencia entre los habitantes de los países subdesarrollados, con escasas posibilidades de tener resuelta la forma de obtener el sustento personal y de su familia.

Tampoco el orden en que son mencionados pueden <sup>jerarquizarse</sup> jerarquizarse en todos los individuos, ya que para algunos las necesidades de reconocimiento pueden ser más importantes que las de seguridad y para obtenerlo pueden correr los mayores peligros o llegar a olvidarse de cultivar otro tipo de valores.

### 2.1.6.2 Teoría de la Motivación de Elton Mayo.

Con el objeto de identificar la causa por la cual había cambios continuos de personal en el Departamento de Telares, Elton Mayo realizó durante largo tiempo varios estudios en la Hawthorne Works of Western Electric Company, de Chicago; los cuales tuvieron gran significado y alcance en las investigaciones de la motivación en el trabajo, en relación con la eficiencia.

Inició con un experimento sobre el efecto que los cambios en la iluminación tenían sobre la productividad, para lo cual trabajó en tres secciones, una de control y dos de prueba, cada una integrada por miembros que poseían similar ritmo de trabajo y experiencia; estos grupos realizaban sus labores con diferentes intensidades de luz, pero esta situación no afectó su rendimiento y ambos seguían elevando su producción, con lo que concluyó que no había un efecto directo entre el mejoramiento de las condiciones ambientales y la eficiencia de los trabajadores. (19)

○ Más tarde se instituyó un plan de pausas de reposo, posterior a un intento de suprimir las actividades de trabajo en sábado; en ese tiempo los empleados manifestaban tener una labor muy monótona, que los agobiaba y era poco estimulante para ellos. En una jornada de diez horas, se autorizaron cuatro períodos de descanso, dos por

---

(19) Milton L. Blum. James C. Naylor. Psicología Industrial. México Ed. Trillas. 1985 p. 439-442.

la mañana y dos por la tarde; en los cuales se les permitía dormir a los empleados, los efectos fueron muy buenos, ya que se logró disminuir los cambios frecuentes.

A sugerencia de nuevos supervisores se efectuó una modificación a este sistema, en la que se estableció que cada trabajador, debería ganarse dichos descansos a través de la elevación de su productividad, este cambio presentó un efecto nocivo en la moral de los empleados con un descenso ostensible de la producción; sin embargo al volver a reinstaurar sin condiciones las pausas de descanso, se obtuvo nuevamente el aumento en la eficiencia, lamentablemente tiempo después el reposo dejó de ser un incentivo y volvió a presentarse un incremento en el ausentismo y en la deserción del personal.

#### Plan de incentivos económicos.

La eficiencia en la producción era estimulada con el otorgamiento de bonos sobre su salario mensual; los obreros de los talleres de hilados nunca habían ganado estos bonos, cuando se encontraron satisfechos con las condiciones del trabajo, los incentivos económicos fueron alcanzados. (20)

Paralelamente a estos estudios se realizaron entrevistas para consul

---

(20) Harwood F. Merrill. Clásicos en Administración. México. Ed. Limusa, 1985 pag 351-359.

tar a los empleados y conocer sus alternativas para lograr una reorganización en el trabajo colectivo a fin de mantener la cooperación en forma eficiente; en este plan se llegó a valorar la importancia de la integración del grupo y su influencia en cada uno de sus miembros; ya que en todos los departamentos los elementos humanos tienen ciertas rutinas y costumbres, así como actitudes particulares.

Una vez concluidos los estudios, Elton Mayo sostuvo la siguiente teoría:

1) En las organizaciones se debe fomentar la libertad de los trabajadores para que ellos manifiesten sus puntos de vista.

2) El aumento al rendimiento del trabajo se debe más al mejoramiento de la moral y al entusiasmo de los trabajadores, que a las modificaciones de los aspectos físicos de las áreas.

3) "Los grupos informales pueden ejercer un decisivo empuje sobre las motivaciones del trabajador, más poderosa que las fuerzas combinadas del dinero, la disciplina y la seguridad en el trabajo"(21)

Con lo anterior, se puso de manifiesto la importancia que tiene comprender las reacciones grupales y las motivaciones que logran consi-  
derar como propios los objetivos de la empresa.(22); para lo cual -  
(21) Frank G. Globe. Op Cit p. 194

(22) Harwood F. Merrill. Op Cit p. 350.

también se debe contar con supervisores que posean habilidad para escuchar y comprender, así como con un gran respeto hacia sus semejantes.

### 2.1.6.3 Teorías de la Motivación de Douglas Mc Gregor.

Este autor enfatizó la importancia que tiene para las empresas, comprender la actuación de los seres humanos en su papel de trabajadores, así como sus reacciones personales y de grupo, con el propósito fundamental de que los directivos puedan seleccionar el tipo de motivación más adecuada. (23) Basa sus estimaciones en dos teorías opuestas: la Teoría X tradicionalista y la Teoría Y, con un enfoque moderno sobre la dirección y el control.

La Teoría X asume las siguientes apreciaciones:

- 1) Los individuos comunes sienten aversión al trabajo y lo evadirán cuando les sea posible.
- 2) Existe en ellos poca ambición y limitado sentido de responsabilidad y la necesidad de seguridad es prioritaria.
- 3) Estas personas prefieren ser dirigidos y es necesario presionar-

---

(23) Lasty, Balseiro A. La dinámica de la dirección en el proceso administrativo. (apuntes impresos para uso docente) México, Fotopiado de ENEO-UNAM, 1984, p.25-26.

los para que se interesen por alcanzar los objetivos de la institución.

4) El hombre es resistente a los cambios y se deja influir fácilmente; actúa por temor al castigo y requiere de una supervisión estricta. Este estilo de dirección puede producir una reacción contraria y dar como consecuencia, velados actos de sabotaje, resistencia absoluta al cambio y actitudes de rechazo hacia la empresa. Si el empresario actúa con paternalismo, el ambiente puede ser más armónico pero la conducta del trabajador será de indiferencia hacia el trabajo. (24)

La Teoría Y reconoce a la naturaleza humana valores positivos, sostiene que:

1) El hombre posee afinidad natural para el trabajo y ésta es una actividad en la que se desarrolla con las capacidades con que fue dotado, le agrada al igual que el juego y el descanso.

2) Los trabajadores no se comportan con apatía o indolencia sin causa alguna, estas manifestaciones serán ocasionadas por falta de habilidad en su dirección. (25)

3) Reconoce que la gente puede encontrar motivaciones si se le con-

---

(24) Harwood F. Merrill. Op Cit p. 428-430.

(25) J. Tiffin y E. Mc Cormick. Psicología Industrial. México. Ed. Diana. 1980, pag. 264-266.

fiere importancia a sus necesidades de participación, logro y reconocimiento, por lo tanto estará identificado con la institución y se sentirá responsable de alcanzar las metas establecidas.

Esta teoría afirma que se debe liberar a los individuos de un control estricto, además de integrar los intereses de la organización con los del empleado y confiar en el autocontrol (dirección por objetivos).

Los principios enunciados indican la posibilidad del desarrollo y crecimiento de los trabajadores motivados y que las fallas que se presentan son más culpa de los dirigentes que del propio personal. Pues de acuerdo a las condiciones favorables, éstos se empeñarán en realizar sus mejores esfuerzos hacia el éxito de las empresas.

#### 2.1.6.4 Teoría Motivacional de Alfred I. Marrow.

En un afán de investigar los resultados que se obtienen de los empleados cuando participan dentro de la empresa en la toma de decisiones y se estimula su sentido de responsabilidad, Marrow llevó a cabo un estudio durante el año de 1940 en la Harwood Manufacturing; la empresa deseaba efectuar algunos cambios en el equipo y en los métodos de trabajo, con el objeto de que se alcanzaran mayores beneficios; para lo cual se integraron tres grupos de empleados con características similares; cada uno recibió un tratamiento particular.

Al primer grupo se le proporcionó una explicación detallada de los

cambios planeados para el desempeño de sus labores, una vez informa dos se les solicitó que efectuaran preguntas para aclarar las dudas presentadas.

Al segundo grupo se les dió a conocer los problemas detectados para que fueran discutidos entre ellos; posteriormente, éstos nombraron a sus representantes con el objeto de que propusieran alternativas de solución y además tuvieran la oportunidad de participar en la determinación de los métodos y procedimientos que creyeran más adecuados.

Finalmente a la totalidad de los integrantes del tercer grupo se les invitó a intervenir con la gerencia en la toma de decisiones, a fin de establecer los métodos y procedimientos que se consideraran más convenientes para el logro de los objetivos.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

En el primer grupo una vez realizados los cambios, se observaron actividades hostiles hacia la gerencia, algunos renunciaron. finalmen te y su productividad se vió afectada considerablemente. En el segun do grupo los efectos se encontraron más positivos, una vez adaptados a los cambios, su producción se elevó, no se generaron bajas y su estado de ánimo no decayó.

Con la participación plena del tercer grupo se produjeron resultados por demás satisfactorios, tanto en su productividad, como en su iden tificación con la organización.

Con su experimento Marrow concluyó que "El éxito de una empresa

moderna depende de motivar a su gente para que acepte la responsabilidad, para que trabaje de manera conjunta y eleve así, al máximo, la índole de su ejecución y su propio bienestar"(26)

Con lo expresado anteriormente se deduce que es importante para la gerencia interesarse en la necesidad que siente el personal de participar en las decisiones que le atañen; con lo cual se fomentará su sentido de responsabilidad y sobre todo se los liberará de la humillación de sentirse sometidos.(27)

#### 2.1.6.5 Teoría de la motivación de Chris Argyris.

Este autor apoya la teoría masloviana, junto con un número creciente de psicólogos opina que la autoestima, la autoaceptación y el éxito psíquico son algunos de los factores más importantes en la salud mental de nuestras culturas.

El Doctor Argyris realizó un experimento para poder probar el argumento de que el común de los trabajadores tienen un rendimiento de aproximadamente una tercera parte de su verdadera capacidad, ya que sostiene que la mayoría de las organizaciones mantienen a su gente en un estado de inmadurez.

---

(26) Frank G. Goble. Op Cit p. 197.

(27) Joaquín Gómez. La administración moderna y los sistemas de información. México, Ed. Diana, 1978. p. 111

El estudio consistió en conferir responsabilidades individuales a los empleados para que:

- 1) Determinaran sus propios métodos de trabajo con el desarrollo de su ingenio, habilidad y capacidades.
- 2) Efectuaran la revisión personal de los productos acabados .
- 3) Y al terminarlos estamparan su firma en ellos, con lo que se hacían responsables de la calidad alcanzada.

A partir de la octava semana de iniciada esta modalidad los resultados empezaron a reflejarse y se llegó a un nivel de producción nunca alcanzado, con una reducción importante en los costos.

Al finalizar la investigación se puso en claro que una vez que han quedado satisfechas las necesidades físicas de los trabajadores, éstos buscarán gratificar aquellas que le siguen en jerarquía, como el resguardo y la estabilidad, así cuando han sido resueltas, tratará de colmar las más elevadas: como la creatividad y la autorrealización.

"La responsabilidad, el enfrentamiento al riesgo y la confianza mutua son factores decisivos para construir un grupo de alta administración".(28)

En un proceso natural el hombre avanza hacia la madurez, caracte--

---

(28) Frank G. Glable. Op Cit. p. 205

rizada por una independencia personal, un control de sus actos y un profundo interés en desarrollarse; por lo tanto, dentro de las técnicas de motivación se debe incluir el ofrecimiento de oportunidades y empleos exigentes, que requieran trabajo especializado, ya que al satisfacer sus necesidades superiores, alcanzará la condición de "ser - adulto".(29)

#### 2.1.6.6 Teoría de Rensis Likert.

El Doctor Likert en la Universidad de Michigan llevó a cabo profundas investigaciones acerca de la administración empresarial participativa, las que señalaron grandes diferencias entre los gerentes de elevada productividad y los que él llamó precarios productores. Los primeros, concentran su atención en los aspectos humanos de los subordinados y llevan sus esfuerzos a construir grupos laborales eficaces que están orientados a la mejor ejecución del trabajo.

El autor expresa el pensamiento de que es positivo dejarlos disfrutar algún tiempo lejos de la monotonía, así como hacerlos sentir que son algo especial y no un objeto sin ningún mérito. Opinó que si la gente conoce el trabajo que realiza, se le debe dejar tomar decisiones - propias.

Una forma de lograr los más elevados niveles de producción es de--

---

(29) Edwin B. Flippo. Op Cit p. 327.

jar que los trabajadores realicen su labor en la forma que ellos elijan hasta que logren su objetivo.

Los gerentes que le tienen confianza y respeto a sus trabajadores y saben manejar las relaciones humanas, obtienen una colaboración y productividad más amplias por parte de sus empleados. Como corolario manifiesta que "Todo elemento profundamente motivado disfruta de más libertad, más respeto y consideración; tiene una mayor participación en la toma de decisiones y forma parte de un entusiasta grupo de contribuyentes".(30)

Para lograr una motivación personal es necesario que se compartan valores, intereses y aspiraciones, además de lograr una identificación en los objetivos, a fin de establecer un apoyo mutuo entre subordinados y directivos.(31)

#### 2.1.6.7 Teoría de la motivación de los factores de Herzberg.

Durante la década de los cincuenta, miembros del Servicio de Psicología de Pittsburg encabezados por el Doctor Frederick Herzberg, llevaron a cabo numerosas investigaciones con las que propuso una teoría para encontrar mejores formas de motivación en las empresas, la cual se relaciona estrechamente con la jerarquía de necesidades

---

(30) Frank Globe. Op Cit p. 202-203.

(31) Lasty Balseiro. Op Cit p. 39

de Maslow.

Descubrió que las actitudes en el trabajo podían ser afectadas por dos modelos diferentes de factores. Al primer tipo les llamó factores higiénicos y al segundo, factores motivadores de crecimiento.

Dentro de los factores higiénicos se encuentran condiciones ambientales tales como: las políticas de la compañía, las relaciones interpersonales (fundamentalmente entre jefe y subordinado), también se incluyen las remuneraciones económicas asignadas, la posición social alcanzada y la seguridad laboral.

Estos elementos podían condicionar la insatisfacción en el trabajo si no se encontraban resueltos adecuadamente, sin embargo su solución no les originaba ninguna satisfacción por lo tanto no se consideran principios motivadores. (32)

El segundo grupo son verdaderas fuerzas motivantes, ya que tienen un efecto positivo para causar la satisfacción en el trabajo y por ende aumentar la productividad. Los factores de crecimiento intrínsecos del trabajo son los siguientes: "el logro, el reconocimiento recibido por el desempeño, el trabajo mismo, las responsabilidades y el crecimiento o los ascensos" (33)

Herzberg apoya la tesis de que el enriquecimiento en el trabajo aumentará la eficiencia del personal, además de dar como resultado el

---

(32) Ibid. p. 34

(33) Edwin A. Fleishman. Alan R. Bass. Estudios de psicología industrial y del personal. México. Ed. Trillas, 1976. p. 275

crecimiento psicológico de los empleados, para lo cual propone los principios de carga vertical que a continuación se señalan:

Principio	Motivadores implicados
Eliminación de algunos controles, con la conservación de responsabilidades.	Responsabilidad y logros - personales.
Aumento de responsabilidad por el mismo trabajo.	Responsabilidad y reconocimiento
Proporcionar una unidad integral de trabajo.	Responsabilidad, logro y - reconocimiento.
Otorgar más autoridad en el trabajo y libertad para su ejecución.	Responsabilidad, logro y - reconocimiento.
Facilitar el acceso del trabajador a los informes y no cerrarlos a su <u>dis</u> posición.	Reconocimiento interno.
Introducir tareas nuevas y más complicadas, desconocidas pero atractivas.	Desarrollo y aprendizaje.
Designar labores especiales y específicas, que puedan convertir al trabajador en experto, después de haberse entrenado.	Responsabilidad, desarrollo y ascensos.
Finalmente menciona que no es condición necesaria enriquecer todo tipo de trabajo, ni es posible hacerlo en todos los casos, pero cuando es factible y útil hacerlo, el empeño y tiempo empleados en el -	

mejoramiento del trabajo, darán como resultado una efectiva administración del personal, aumentarán el rendimiento y permitirán alcanzar la satisfacción laboral.

#### 2.1.6.8 Teoría de la Motivación de Mc Clelland.

David Mc Clelland emitió la tesis de que existen en los medios laborales tres tipos importantes de requerimientos, los de logro, poder y pertenencia.

La necesidad de logro se manifiesta con un esfuerzo continuo por alcanzar el éxito, las personas motivadas por el logro se caracterizan por su empeño en realizar de la mejor forma sus actividades, les gusta enfrentar situaciones que requieran de un gran sentido de responsabilidad para llegar a una adecuada solución y aceptar retos que les permitan medir sus capacidades. Establecen una competencia positiva y demandan mantenerse retroalimentadas para conocer sus aciertos, lo cual les dará la oportunidad de efectuar un seguimiento de sus logros; en conclusión se trata de características representativas de los ganadores. (34)

La necesidad de poder, se presentará fundamentalmente en personas que obtienen satisfacción con el dominio sobre un grupo y que además se sienten alentados por la autoridad que poseen; lo que les asegura

---

(34) Abraham Santacruz. Op Cit p. 11-13.

un poder decisorio y de mando. Estos requerimientos son característicos de algunos ejecutivos empresariales, de dirigentes intermedios, o líderes informales.

En las áreas de trabajo la necesidad de afiliación se observa con mayor frecuencia en los grupos operativos, quienes consideran de fundamental importancia ser aceptados por un grupo; el formar parte de él, les estimula y proporciona gran seguridad, por lo cual encaminarán todos sus esfuerzos hasta lograr entablar estrechas relaciones con sus compañeros.

#### 2.1.6.9 Modelo teórico de Lawler y Porter.

Con el objeto de explicar cuales son los factores que definen el esfuerzo que realiza una persona para desarrollar su trabajo, Edward E. Lawler y Liman W. Porter establecen las siguientes variables:

- 1ª El valor de la recompensa.
- 2ª La probabilidad de que las recompensas dependan del esfuerzo efectuado.

El valor de la recompensa se explica como la atracción del individuo hacia las posibles recompensas, dicha valoración es diferente para cada sujeto y puede modificarse de acuerdo a condiciones particulares. (35)

---

(35) Victor Vroom Edward L. Deci. Motivación y Alta Dirección. México. Ed. Trillas. 1982. p. 146-149.

La segunda variable del modelo teórico, se refiere a la factibilidad que tiene el trabajador de poder alcanzar las recompensas que anhela, si se esfuerza para obtenerlas. Expone que la probabilidad de que las recompensas dependan del desempeño y que el resultado alcanzado esté supeditado a la cantidad de energía que se dedica al realizar una labor particular, serán los motivos que impulsarán a un empleado para actuar.

Cuanto más grande sea el valor de un conjunto de recompensas y mayor sea el esfuerzo que tiene que realizar para alcanzarlas, más intensa será la motivación que se genere. Por lo tanto, para calcular la cantidad de esfuerzo que se llevará a cabo, se debe multiplicar el valor de cada recompensa por la probabilidad de que dicha recompensa esté condicionada al empeño que se ponga en lograrla.

Factores que afectan las relaciones entre esfuerzo y rendimiento.(36)

#### 1. Habilidades desarrolladas.

La capacidad del desempeño desarrollado por el trabajador, está representada por la inteligencia, la destreza manual y las características de la personalidad; sin embargo hay varios factores que influyen en la percepción de los papeles como moderadores de la rela-

---

(36) Edwin A. Fleishman, Alan R. Bass. Op Cit p. 286-292.

ción entre el esfuerzo y el desempeño.

La idea que se tenga sobre las funciones que tendrá que ejecutar, será exacta si corresponde con la que posean las personas encargadas de evaluar su actuación. Si el concepto es inexacto, será lógico esperar que por más esfuerzos que realice, su rendimiento no lo llevará a alcanzar el nivel esperado; aún cuando sus capacidades sean mayores a las que requiere su trabajo.

Existen diversas formas para evaluar el desempeño laboral:

- 1) La cuantificación a través de índices objetivos (productividad).
- 2) Valoración y ponderación de las actividades que realiza el empleado llevadas a cabo por un evaluador.
- 3) Autoevaluaciones efectuadas directamente por el trabajador para apreciar los resultados del esfuerzo desarrollado.

#### 2.1.6.10 Teoría de las expectativas.

Victor Vroom expone una de las teorías más recientes sobre la motivación en el trabajo; en ella afirma, que la fuerza de la tendencia para que un individuo realice una acción, estará en función de que por medio de ella se alcancen resultados que le sean atractivos.

Para representar esta tesis propone la siguiente fórmula:  $F = E \times V$  (la fuerza es igual a la expectativa por la valencia).

Con ésta percepción, intenta predecir el grado de intensidad con -

que los empleados realizarán sus tareas y la eficiencia que logre en su desempeño.

Para darse una idea de la magnitud del esfuerzo, se debe definir el resultado que se espera obtener gracias al tipo de trabajo que efectue y hacer una estimación de la seguridad que tiene de alcanzar la eficacia, si realiza un arduo trabajo. Finalmente, deberá conocer el punto hasta el cual se identifica o no con las metas establecidas, esto incluye el tipo de necesidades que desea satisfacer.

La fuerza que motiva a la actuación depende de la confianza que tiene el individuo en poder efectuar lo que intenta, de que sus logros le permitan ser recompensado y de lo atractivo del premio.

"De acuerdo con esta teoría los cambios en el diseño del trabajo pueden tener un efecto positivo en la motivación, porque pueden cambiar la opinión de un individuo acerca de que ciertas recompensas serán el resultado de invertir grandes cantidades de esfuerzo"(37). Así - después, es muy factible que los cambios en el diseño del trabajo, influyan para alcanzar una alta productividad.

Existen dos tipos de recompensas, las extrínsecas y las intrínsecas; las primeras son generadas externamente, estos incentivos pueden tener diversos valores para los trabajadores y un efecto diferente al que pretende la organización que los establece.

---

(37) Victor Vroom. Deci Edward. Op Cit p. 147.

Las recompensas intrínsecas son aquellas que premian internamente al individuo, surgen directamente de la productividad alcanzada, y son consideradas como satisfactores de gran valor; en estos se encuentra la autoestima y la autorrealización, los sentimientos de logro y del desarrollo personal de sus capacidades y habilidades.

El contenido del trabajo es determinante para que los empleados consideren que un desempeño productivo les permitirá alcanzar su realización y la satisfacción de sus necesidades superiores.

Características que deben reunir los trabajos.(38)

1. El individuo deberá recibir una retroalimentación efectiva de su productividad laboral, para que así puede valorar su propio desempeño.
2. El personal debe considerar que el trabajo que realiza, reclama el empleo de sus máximas habilidades; con el objeto de que su ejecución sea eficiente, porque sus principales aptitudes están puestas a prueba.
3. El individuo debe tener un máximo grado de autocontrol, para fijar sus propias metas y definir los cursos de acción que lo llevarán al logro de las metas.

---

(38)Ibid. p. 366

### 2.1.7 Tipos de motivación.

Las teorías estudiadas han puesto de manifiesto que hay varios tipos de motivadores para impulsar las acciones del hombre, los cuales se han separado en positivos y negativos. Dentro de la motivación positiva se encuentra la intrínseca, en donde el individuo participa en forma activa al realizar algo que le agrada y desea lograrlo de la mejor manera posible; cuando la motivación se encamina directamente a lograr los intereses de la institución se considera que las causas que la originan son extrínsecas.

Hay un tipo de motivación que se considera negativa, ya que se realiza a través de presiones y castigos: consiste en dar mayor trabajo o exigirle más a un trabajador, así como proporcionarle un trato severo para obligarlo a responder, con lo cual el trabajador puede actuar positivamente o por el contrario provocarle una reacción negativa; pero que seguramente en cualquiera de las dos situaciones se le generará una gran carga de resentimiento.

### 2.1.8 Factores de contenido específico en la motivación.

Existen factores tradicionales como el dinero, la seguridad y la situación entre otras, que desempeñan un papel importante en la motivación.

El dinero como motivador tiene un significado muy definido, ya que le dá al hombre los medios materiales para satisfacer sus necesida

des elementales, le ayuda a obtener una posición social, política y económica, además de otorgarle posesión y poder.

Opshal y Dunette presentan algunas teorías para tratar de explicar la función del dinero como incentivo en el trabajo.(39)

- 1) Actúa como reforzador condicionado general, como se ha señalado es un medio para satisfacer necesidades básicas.
- 2) Es un reductor de la ansiedad, gracias al dinero se pueden solucionar situaciones que de lo contrario producirían malestar y preocupaciones.
- 3) Puede ser un "Factor de higiene", un incremento en el salario puede disminuir el descontento, pero no produce satisfacción.
- 4) Se constituye en un instrumento para obtener los resultados deseados, siempre y cuando lo lleve a la meta que ansía; pero esta valoración es absolutamente subjetiva.

Actualmente este elemento ha perdido la importancia como motivador, en parte por el bajo poder adquisitivo de la moneda y por los sistemas establecidos por las gerencias, que determinan el sueldo por el número de horas laboradas y no por la calidad del trabajo realizado.

La seguridad como motivador.

En los tiempos presentes el hombre se puede ver sujeto a cambios

---

(39) Henry Clay Smith, John H. Wakeley. Psicología de la Conducta Industrial. México. Ed. Mc Graw Hill de México. 1982 p.260-261.

vertiginosos, ya sea por reducción de personal, liquidaciones o quiebras en la empresas; cuando la gente enfrenta alguna amenaza para su bienestar, hace lo que sea necesario para evitar un perjuicio para él mismo y su familia; es entonces cuando la seguridad se convierte en el motivador más importante (40), ya que naturalmente aspira a conservar o incluso incrementar su nivel de vida y sus pertenencias. La situación también se considera de gran importancia dentro de una organización dinámica. La situación es la posición que alcanza un individuo dentro de un grupo social o laboral, "las personas se pueden fijar más en los símbolos externos de la situación que en los valores humanos más básicos".(41)

El poder como motivador.

En las ciencias de la conducta se aprecia como una de las motivaciones más importantes para el individuo. En este tipo de motivador, Alfred Aldler expuso una proposición teórica que se basó en un poderoso impulso hacia la superioridad o el poder, para compensar los sentimientos de inferioridad que se presentan durante el proceso de crecimiento de los seres humanos y que está aunada a una necesidad

---

(40) Marvin D. Dunnette Waynek Kirchner. Psicología Industrial. México. Ed. Trillas, 1976. p. 152

(41) Lasty Balseiro. Op Cit p. 18

dad innata de superioridad. La teoría de Alder no es aceptada por los conductistas, ya que no consideran que la motivación de poder sea innata.

#### 2.1.9 Modelos de sistemas de motivación.

El sistema de motivación es muy complejo, ya que el individuo puede tener muchos motivos relacionados entre sí y algunas veces contradictorios; en un intento de conjuntar teorías coincidentes, se presentan algunos modelos con el objeto que en sus funciones de dirección el ejecutivo pueda valorarlos.

##### a) Modelo de fuerza y coerción.

Sostiene que el hombre trabaja mejor cuando se le fuerza a una situación en la que tiene dos alternativas o produce o es castigado.

Apoya la Teoría X de Douglas Mc Gregor.

##### b) Modelo económico-mecánico.

Considera a su vez dos submodelos: en el modelo económico se plantea que el hombre se motiva fundamentalmente por dinero y sólo responde cuando el estímulo que lo impulsa es éste.

El segundo submodelo es el de condicionamiento operante o mecánico y afirma que las recompensas deben ser reforzadas continuamente.

te, ya que de esta manera funcionarán mejor como motivadores.

c) Modelo de crecimiento o sistema abierto.

Afirma que las personas toman decisiones habitualmente por sí mismos, son intencionales y tienen objetivos individualizados.

Cumplen solo órdenes que son compatibles con sus propias necesidades y valores. Por otra parte sus motivos son más complejos, se esfuerzan por lograr el crecimiento, la responsabilidad y el éxito, cuando tiene presentes las condiciones favorables que requieren. (Teoría de Chris Argyris).

d) Modelo del hombre que se autorrealiza.

El crecimiento comprende el deseo de ser creativo y productivo, se ocupa en realizar tareas que le permitan desarrollar aún más sus aptitudes y destrezas. Esta motivación fué expuesta por Abraham Maslow.

e) Modelo de higiene-crecimiento.

Este modelo examina la necesidad de un intercambio de los reforzadores económicos y sociales. La motivación para trabajar no es un proceso simple, sino que tiene una relación recíproca de variables como: las expectativas, las recompensas y las relaciones, que serán percibidas por los individuos como elementos de satisfacción y

los motivará a la participación. (Herzberg después de numerosos estudios lo plantea).

#### 2.1.10 Motivación en el trabajo.

El hombre dentro de una organización laboral no debe ser considerado como un puesto en sus relaciones directas o indirectas de Jefe y empleado, sino como un ser individual con necesidades, inquietudes y deseos particulares; hoy en día es tarea de los directivos el comprender las actitudes, la naturaleza de los sentimientos y las emociones humanas. Motivar al personal significa atender las necesidades de satisfacción del grupo social en conjunto y del individuo particularmente, por su valor las motivaciones que preferentemente deben estimularse son: el logro y el reconocimiento; con las cuales será posible obtener una acción espontánea y positiva.

Los trabajadores se sentirán motivados por la realización de un trabajo creativo que les exija al mismo tiempo desarrollar sus capacidades. Por el otorgamiento de responsabilidades que les implique sentirse participantes de acciones importantes y que son elementos dignos de tomarse en cuenta. Así como por el progreso obtenido a través de ascensos, con la consecuente elevación del salario percibido. Finalmente por el establecimiento de sistemas de recompensas a su eficiencia; otorgados a través de premios, estímulos sociales y económicos.

### 2.1.11 Bases motivadoras del comportamiento organizacional.

Para saber cuales son los tipos de conductas favorables en los medios laborales, es necesario investigar cuales son los requerimientos que deben ser satisfechos para el adecuado funcionamiento de una organización. Daniel Katz señala los siguientes motivadores del comportamiento:

#### 1) Atraer y conservar a la gente dentro del sistema.

Al personal de nuevo ingreso después de una adecuada introducción al puesto, se le debe estimular con sistemas de incentivos y capacitarlos continuamente con el objeto de que los trabajadores se encuentren presentes física y psicológicamente dentro de la empresa. Sin embargo es necesario tomar en cuenta que existe un período óptimo para que permanezcan dentro del sistema antes de perder interés hacia una situación rutinaria; para evitarlo se les deben asignar tareas de mayor importancia y responsabilidad.

#### 2) Desempeño confiable en un papel.

Un medio de mejorar la productividad, es la determinación adecuada de la cantidad y calidad del trabajo que debe ser desempeñado, no obstante, aunque estén claramente definidas, es posible que no se encuen

tren señaladas en las descripciones de puesto todas las metas de la empresa, con lo anterior se pone de manifiesto que existen condiciones especiales para el cumplimiento de dicho papel, pero también es factible que no sean interpretadas correctamente las responsabilidades que se desea adquiera el personal. De ahí la importancia de que el trabajador y la administración tengan la misma claridad en el entendimiento de las funciones establecidas para el desempeño de las labores.

### 3) Comportamiento innovador y espontáneo.

Es un hecho, que lo planeado por la gerencia no siempre puede prever todas las circunstancias imprevistas que han de presentarse, ni es posible tener el conocimiento anticipado de los sucesos ambientales o sociales que pueden ocurrir; por lo tanto ante esos casos, siempre surgen acciones libres, improvisadas e innovadoras por parte de los trabajadores. Así pues, se debe aceptar el hecho que la organización no puede especificar todas las labores que deberán desarrollarse. El comportamiento espontáneo y creativo también contribuirá para el logro mutuo de los objetivos.(42)

### 4) Cooperación.

En todas las tareas proyectadas se requiere de una estrecha relación

---

(42) Victor H. Vroom Op. Cit.p.245-251.

de cooperación, la cual no se presentará si no existe el ambiente armónico necesario para el buen funcionamiento de la organización. De lo que se desprende que la ayuda mutua hace más fáciles las acciones.

#### 5) Protección.

Se deben fomentar los actos que dan protección a los recursos de la empresa, ya que estos pueden afectarse por hechos imprevistos, como desastres, negligencias o descuidos por parte de los empleados. Indudablemente tiene gran valor para la empresa, la protección de sus bienes por parte de trabajadores responsables.

#### 6) Ideas constructivas.

Otro grupo de acciones cuya existencia es conveniente y no están contemplados en los profesiogramas, son las proposiciones creativas para el desempeño del trabajo, lo cual va a favorecer a los métodos de producción. Cuando un sistema no permite sugerencias para mejorar las operaciones, no se optimizan las capacidades del personal.

#### 7) Auto entrenamiento.

La espontánea decisión de prepararse para adquirir mayores conocimientos y habilidades, refleja una gran responsabilidad del trabajador para alcanzar un eficiente desempeño.

### 8) Actitud favorable.

Para el adecuado funcionamiento de la organización, se requiere que los trabajadores tengan actitudes y disposiciones en favor de los intereses de la empresa, reflejadas en actos de cooperación mutua, iniciativa y creatividad, que lleven al logro de un incremento en la productividad o en la calidad del trabajo realizado.

#### 2.1.12 Tipos de Patrones Motivacionales.

Vroom establece cinco tipos de patrones motivacionales:

##### 1) Cumplimiento de las reglas o acatamiento de las normas del sistema.

La aceptación y cumplimiento de las normas, son conductas que se desea tengan los trabajadores, por lo cual se debe lograr una buena disposición de éstos para el respeto por las reglas establecidas.

##### 2) Adecuado sistema de recompensas globales.

El sistema de incentivos son instrumentos que favorecen el cumplimiento de las tareas y el aumento en la productividad; por lo tanto es necesario establecer estímulos que premien el desempeño individual.

##### 3) Satisfacciones intrínsecas por el desempeño de un papel específico.

Las personas pueden considerar el trabajo como interesante, atracti-

vo y satisfactorio para cubrir diversas necesidades, ya sea básicas (seguridad, pertenencia) y de alto nivel (logros autorrealización). - Con esto tendrán la oportunidad de dar a conocer el talento, la capacidad y las habilidades que poseen.

4) Valores internos del individuo que abarcan las metas de la organización.

El trabajo que se realiza, dá la oportunidad a los empleados de sentirse gratificados internamente, debido a la posibilidad de realizar lo que se desea y como una consecuencia de sentirse identificados con las metas institucionales.

5) Satisfacciones sociales derivadas de las relaciones primordiales del grupo.

Las adecuadas relaciones formales e informales dentro de una organización, se conforman como importantes satisfactores de diversos requerimientos del personal, como son las de pertenencia, autoestima, realización, prestigio y logros. Por tal se constituyen en importantes patrones motivacionales.

#### 2.1.13 Cambios en la fuerza del motivo.

Se ha considerado importante incluir estos puntos para que el dirigente los analice y tome en cuenta durante el desempeño de sus funciones. Como se había dicho en la teoría Maslow, las necesidades sa

tisfechas, ya no son motivadoras del comportamiento, pues continuamente son sustituidas por otras y pueden volverse más importantes que las anteriores. Sin embargo, no todos los requerimientos pueden ser resueltos en forma satisfactoria, en esas condiciones se buscarán mecanismos de compensación para disminuir la frustración; entre éstos se encuentran:

1) El bloqueo de la satisfacción de las necesidades.

Cuando se bloquea la satisfacción de una necesidad, la persona puede tratar de superar el obstáculo con la búsqueda de otras soluciones, hasta elegir la adecuada para llegar a la meta; pero esta adaptación racional puede ser diferente si los esfuerzos no tienen los resultados deseados, entonces es posible que se cambien las metas.

2) Disonancia cognoscitiva "los motivos bloqueados y un comportamiento racional que no tiene éxito puede conducir a formas irracionales de comportamiento de adaptación"(43), con lo cual la conducta observada puede no ser la deseada.

3) Frustración.

Este fenómeno es intrínseco y puede tener una causa imaginaria o real.

Es posible que la persona se sienta frustrada por un motivo aparen-

---

(43) Paul Hersey y Col. "Estilo eficaz de dirigir" cap. 4. ed. México. Ed. IDH Ediciones México.

y sin causa alguna; o que no presente esta condición aún cuando exista una verdadera barrera para el logro de sus objetivos.

En ambos casos, es necesario saber que se pueden presentar reacciones adversas como la agresión, la evasión, la regresión y el aislamiento entre otras; tanto individuales como colectivas y como consecuencia ser un obstáculo para el buen funcionamiento de las empresas y originar conflictos laborales. Para prevenir estas reacciones es necesario aplicar las teorías más convenientes que se han presentado a lo largo de la exposición de este capítulo.

#### 2.1.14 Represiones de la Motivación. La decisión de participar.

La siguiente teoría fué postulada por James G. March y Herbert A. Simon (44), en ella sostiene que al formar parte de una empresa, el empleado con base en los términos de un contrato laboral, acepta asumir una posición de dependencia en las que está sujeto a seguir las instrucciones de trabajo de la organización a la que se encuentra adscrito.

Con esto, la gerencia ejerce unas relaciones de autoridad en donde dichos trabajadores actúan de una forma particular, con un concepto subjetivo de lo que considera por responsabilidad y sólo se obtendrá su participación dentro de ciertos límites esperados, si se le com-

---

(44) Victor H. Vroom. Op. Cit. p. 96-99

pensa de alguna forma por cumplir con actividades que él podría catalogar como carentes de interés o desagradables. Cuando no encuentra alicientes suficientes, su falta de identificación con la compañía se puede reflejar con un aumento en el ausentismo temporal o definitivo, con la insatisfacción en el trabajo y con diferencias en la productividad; este fenómeno pone claramente de manifiesto una disociación de las relaciones entre patrón y subordinados.

A continuación se señalan algunas hipótesis acerca de las motivaciones que tienen un afecto negativo en el trabajo.

"La insatisfacción surge de la disparidad entre la realidad y el ego-ideal que el individuo mantiene".(45)

1. Cuanto más grande sea la disparidad más intenso será el deseo de evadirse de tal situación.
2. Entre menor sea la visión futura de las relaciones de dirección en el trabajo, mayor será la insatisfacción que se genere, ya que una toma de decisiones equivocadas puede generar grandes conflictos.
- 3) Cuando existan diferencias interpersonales en la satisfacción en el trabajo, las demandas individuales pueden no ser compatibles y así dificultar más las relaciones de autoridad.

---

(45) Ibid p. 98

4. Una de las razones más importantes para causar la insatisfacción en el trabajo, es cuando los trabajadores desean tomar sus propias decisiones y se enfrentan con una dirección autocrática que impide su independencia.

5. Es posible que si se ofrecen mayor número de recompensas a los empleados, se disminuirá el conflicto entre el trabajo a realizar y la autoimagen de un empleado.

6. Cuando un individuo tenga mayor participación en la toma de decisiones se sentirá más identificado y menos frustrado.

7. Cuanto mayor sea su preparación, más grande será el conflicto con la autoridad si no se aplica un estilo de dirección adecuado.

8. Entre mayor incongruencia exista entre los intereses de la organización y de los subordinados, los conflictos se incrementarán considerablemente, así como el ausentismo y la rotación en el trabajo.

9. Entre más grande sea la empresa es factible que el individuo se encuentre inmerso en grupos conflictivos que influyan en sus actitudes.

10. Si no se logra la participación de los empleados, será mayor la resistencia al cambio y con ello será más diffcil que perciba la conveniencia que pretende alcanzar dicho cambio. (ver anexo 2)

### 2.1.15 Motivación y productividad.

#### Enfoque del camino a la meta de la productividad.

Cuando surge la interrogación del por qué existe una gran diferencia en el rendimiento de los trabajadores, se presentan varias respuestas con base en los resultados obtenidos por los estudios de esos problemas, en donde claramente se pone de manifiesto que la productividad es consecuencia de complicados factores, ya sea personales o grupales, circunstanciales o culturales, subjetivos u objetivos, racionales o irracionales.

#### Hipótesis del camino meta.

Señala que "si un trabajador ve la productividad como el camino que lo conduce a obtener una o más de sus metas personales, tendería a ser un gran productor, por lo contrario si ve la baja productividad como un camino para el logro de sus metas, tenderá a ser un mal-productor".(46)

Estas ideas suponen que la productividad individual es una función de la misma motivación y surge de los requerimientos particulares proyectados hacia la consecución de objetivos compartidos entre el empleado y la empresa.

Es decir que el nivel de la productividad estará representado por el propósito del comportamiento y determinado por la interacción de -

---

(46) Ibid. p. 219

fuerzas que lo alientan o bloquean, así como de la libertad que encuentre para alcanzar la meta.

Douglas Mac Gregor, apunta que la administración podría lograr una mayor productividad y un mejor estado de ánimo por parte del trabajador, si comprendiera y se manejara la motivación humana. La tarea más difícil será encontrar el tipo de motivaciones más adecuadas para lograr un incremento en la productividad.

## 2.2 RESPONSABILIDAD.

Son diversas las respuestas de los empleados al desafío de sus plenas capacidades y con frecuencia el esfuerzo realizado no está acorde con las potencialidades de la naturaleza humana, ni con las necesidades existentes. En las siguientes páginas se tratará el tema de la responsabilidad en una forma general, debido a las limitaciones que se encuentran para sustentar su teoría, con lo cual se pretende definir lo que se espera de un trabajador de la enfermería en el desempeño de sus labores.

### 2.2.1 Conceptos de responsabilidad.

Para definir la responsabilidad varios autores le han dado en esencia la acepción de obligación, es así que para Terry, en la teoría formal de la organización; responsabilidad "es la obligación de un individuo para cumplir con las actividades asignadas, con lo me

jor de su habilidad"(47) Esto es lo que se espera que una persona - realice en el desempeño de un trabajo específico.

En su obra Curso de Administración Moderna, Koontz y O' Donnell - señalan que "la responsabilidad puede definirse como la obligación de un subordinado a desarrollar deberes asignados o implicados"(48). - Con esto sostienen que ella emana de la relación entre un jefe y un empleado y tiene su punto de partida en un contrato, mediante el cual el trabajador acuerda prestar sus servicios a cambio de alguna recom~~pen~~sa (sueldo o compensación). En este convenio se le asignan deberes que tiene que cumplir y al mismo tiempo se le otorgan una serie de derechos.

Cuando se utiliza el término responsabilidad en la administración por objetivos se constituye en la obligación de una persona para lograr los resultados mutuamente determinados por medio de la participación de los superiores y del propio ejecutor, para "sentirse agente activo de su propio desarrollo, verse embarcado en la consecución de unas metas que él mismo ha contribuido a fijar"(49) y ello va a constituir

---

(47) George Terry. Principios de Administración. México Ed. Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V. 1982. p. 650

(48) Harold Koontz, et al. Curso de Administración Moderna. México Ed. Mc Graw Hill, 1982. p. 65

(49) John Humble. La Dirección por Objetivos. Madrid España, Ed. Asociación para el progreso de la Dirección. 1970. p. 168.

un impulso que determinará la responsabilidad del trabajador.

Es así que la responsabilidad es un deber al que el empleado responde, no sólo por el hecho de estar señaladas formalmente, sino por que se siente identificado para su cumplimiento.

### 2.2.2 Fases de la responsabilidad.

La responsabilidad comprende una primera fase que es la obligación personal de realizar las actividades asignadas para lograr los resultados propuestos y una segunda que implica dar cuenta a un superior sobre el grado de éxito logrado en el desempeño del trabajo prescrito. El principio de responsabilidad absoluta señala que "el subordinado tiene por sus actuaciones responsabilidad absoluta ante su superior, así mismo el superior es responsable por las actividades de sus subordinados dentro de la organización".(50)

En las consideraciones anteriores pareciera quedar implícito que al señalarse como una obligación, todos los empleados deben responder al desafío de sus plenas capacidades, sin embargo, dicha presunción es errónea y es labor de los directivos hacer el trabajo satisfactorio, para que sea considerado como atractivo el reto que éste implica; toda vez que se cuente con personal adecuadamente seleccionado y capacitado.

---

(50) Harold, Koontz. Op Cit. p. 416

Para que el trabajador sea responsable requiere de trabajo productivo, que cuente para su ejecución con normas, procedimientos e instrumentos bien diseñados. Otro requisito de la responsabilidad es que el personal sea retroalimentado acerca de su propio desempeño; mediante el autocontrol se puede corregir y mejorar la calidad de las acciones realizadas.

Finalmente se debe establecer el aprendizaje constante. "Es necesario que los trabajadores especializados o no, reciban instrucción en nuevas aptitudes... El aprendizaje continuo satisface la necesidad del empleado de aportar lo que él mismo aprendió al perfeccionamiento de su propio desempeño... y a un modo de trabajo mejor, más - efectivo y también más racional".(51)

### 2.2.3 Principio de la responsabilidad.

El empleado se sentirá más complacido y producirá más, cuando las responsabilidades de sus labores lo lleven a utilizar todos sus conocimientos, ingenio y habilidades. "Para alcanzar este estado de cosas, los procesos de la compañía habrán de ser tales, que aseguren que hay una probabilidad máxima de que cada miembro buscará y aceptará la responsabilidad de su trabajo y del trabajo de la organización" (52)

(51) Peter F. Drucker. La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas. Buenos Aires Argentina. Ed. 'El Ateneo' 1978. p. 186

(52) Henry Clay Smith. Op. Cit. p. 69

#### 2.2.4 Relación de la autoridad y la responsabilidad.

La autoridad y la responsabilidad deben ir aunadas y nunca puede ser una mayor que la otra. Este enunciado tiene su base en el principio de autoridad y responsabilidad que dice: para lograr buenas relaciones de organización, la autoridad de un funcionario debe ser proporcional a su responsabilidad y viceversa.

"La autoridad le dá poder a una persona para tomar decisiones y hacerlas cumplir respecto a los deberes asignados o definidos y le impone la obligación de desempeñarlos eficientemente".(53) Un individuo no podría cumplir con sus funciones si no se le ha otorgado la autoridad necesaria para su realización.

#### 2.2.5 Responsabilidad en el trabajo.

La aceptación de una obligación puede asumir varias formas, la más formal es la conferida a través de un contrato de trabajo, para lo cual previamente existió la conformidad de aceptar un empleo y realizar ciertos servicios. El otorgamiento de un puesto implica que se proporcione la autoridad para desempeñarlo y se especifique mediante una descripción detallada, las funciones de las que es responsable.

---

(53) George, Terry. Op. Cit. p. 35

### 2.2.6 Responsabilidad en el ejercicio de la enfermería.

La principal preocupación de la enfermería es atender y mantener la salud de toda la sociedad. Esto incluye diferentes áreas como la nutrición, la vivienda, la educación, la prevención, la asistencia, la rehabilitación y la investigación.

En el área asistencial estas acciones se pueden resumir en: indagar el problema médico, definir el programa terapéutico, diagnosticar los problemas de enfermería y establecer un plan de cuidados con proyección al futuro del paciente. Así como investigar y estar atenta para comprender la situación general del enfermo, buscar y sintetizar los diversos hallazgos, con el objeto de encontrar una explicación razonable a esos hechos, hasta llegar a una conclusión.

"La enfermera debe establecer cuales son las necesidades físicas, emocionales, sociales y ambientales de cada paciente, las que deben ser satisfechas a través de sus acciones"(54)

### 2.2.7 Funciones y actividades de enfermería.

En muchos países del mundo la definición de las funciones de la enfermera ha sido una gran preocupación de las personas responsables del desarrollo de la profesión.

---

(54) Rosella Schlolfeldt. "Amandate for Nurses and Physicians" American Journal of Nursing. No. 65

En la Novena Asamblea Mundial de la Salud, realizada en 1956 se definieron cinco funciones esenciales para la práctica de la enfermería profesional:

- a) Dedicarse con cuidado a la atención de los enfermos y de los inválidos, para lo cual se han de tener presentes las necesidades físicas, afectivas y espirituales de cada uno, ya sea en los servicios curativos y como en los preventivos.
- b) Actuar como consejera sanitaria de los pacientes y sus familiares tanto intra como extra muros; ya que el trato continuo facilita la confianza mutua y favorece el acercamiento.
- c) Captar con exactitud las condiciones físicas y afectivas que pueden influir en forma importante en la salud de la población amparada y plantear sus observaciones a los otros miembros del equipo de salud o a las Instituciones Sanitarias.
- d) Seleccionar y adiestrar al personal auxiliar que sea requerido para apoyar los servicios de enfermería, previa evaluación de la atención que demanda el enfermo; con el objeto de poder definir su colaboración.
- e) "Participar con otros miembros del equipo en el análisis de las necesidades sanitarias, en la determinación de los servicios indispen-

sables y en la preparación de los planes para la construcción de las instalaciones sanitarias"(55)

Posteriormente en el Quinto Informe del Comité de Expertos de la Organización Mundial de la Salud en Enfermería, efectuado en 1966, se sintió la necesidad de clasificar las actividades de los servicios de Salud Pública, en las siguientes categorías:

- 1) La conservación o logro de la salud, a través de promover la educación higiénico dietética.
- 2) La fase del riesgo especial, en la cual se protege a la población por medio de medidas preventivas como las de protección específica.
- 3) La localización precoz, demanda detectar en forma oportuna el incipiente padecimiento, para poder actuar con prontitud y evitar riesgos mayores.
- 4) La fase clínica, que en la actualidad ha recibido mayor interés en el actuar del equipo de salud. Es aquí donde se unirán esfuerzos para establecer un tratamiento adecuado.
- 5) La rehabilitación. En esta categoría se pretende rescatar el máximo de potencialidades del individuo, para que vuelva a ser un -

---

(55) OPS/OMS "Las enfermeras, su educación y su misión en los programas sanitarios. Informe sobre las discusiones Técnicas. Crónica de la OMS volumen X. Julio 1956. p. 225.

miembro activo en la sociedad.(56)

Y continuar con la identificación de las funciones que debía realizar el personal de enfermería, de acuerdo a su complejidad y al grado de responsabilidad que exijan.(57) La enfermera debe participar en los siguientes aspectos:

- 1) Planificación sanitaria y de los servicios de enfermería, para de terminar la estructura orgánica y definir las funciones.
- 2) Formulación de normas y principios, tanto en el plano nacional, como en el local.
- 3) Realizar funciones de enseñanza y administración del personal, es necesario desarrollar en forma permanente las actividades educativas y de dirección, para una mejor prestación de servicios.
- 4) Proporcionar atención directa a personas con problemas de salud compleja, esto requiere de atención especializada y de la aplicación de alta tecnología. Lo que representa un reto a la responsabilidad, juicio y capacidad de la enfermera.

Años más tarde en julio de 1978, nuevamente se reunió un grupo de

---

(56)OPS/OMS. Comité de expertos de la OMS en enfermería. Quinto Informe. Ginebra. Serie de Informes Técnicos. No. 347, 1966. p. 6

(57) Ibid. p. 12

expertos en las ciencias de la salud, con el propósito de estudiar el papel que debe asumir la enfermera, a fin de poder contribuir en forma eficaz al logro de las metas de ampliación de cobertura, y finalmente agruparon sus funciones en cuatro grandes áreas del ejercicio profesional: atención directa, administración, docencia e investigación. Se concluyó que "la atención de enfermería ocupa el lugar fundamental de la profesión, ya que las otras áreas sólo van dirigidas a mantener y lograr su existencia"(58)

En septiembre de ese mismo año se llevó a cabo una reunión en la Ciudad de Alma Ata, Rusia, a la que asistieron representantes de ciento treinta y cuatro gobiernos, en la cual se efectuaron importantes declaraciones:

I La conferencia reitera firmemente que la salud es un derecho humano fundamental y que su logro en el grado más alto posible, debe ser un objetivo social de gran importancia mundial; lo que exige la participación de todos los sectores que lo integran.

II La importante diferencia que existe entre la salud de la población, especialmente en los países subdesarrollados, constituye una preocupación común para todas las naciones.

(58) OPS/OMS. La toma de posición de enfermería como respuesta a la problemática de atención de salud en América Latina. Grupo de Expertos de Ciencias de la Salud. Washington D. C. Informe Final. Julio 1978, p. 6.

III La promoción y protección de la salud del pueblo es indispensable para un desarrollo económico y social sostenido y contribuye a mejorar la calidad de vida.

IV La población está obligada a participar en la planificación y aplicación de la atención de su salud.

V Los Gobiernos tienen la responsabilidad de cuidar la salud, mediante el establecimiento de medidas sanitarias y sociales. Lo que representa el objetivo primordial para todos los países "alcanzar en el año 2000 un nivel de salud que les permita llevar una vida social y económicamente productiva". (59)

VI La atención primaria integra el sistema nacional de salud, así como el desarrollo social y económico global de la comunidad.

VII El primer contacto con los servicios de salud es una consecuencia de las condiciones que predominan en las estructuras culturales - económicas y sociales de las comunidades; se orienta hacia sus principales problemas de salud y presta los servicios de promoción, prevención, tratamiento y rehabilitación necesarias. Comprende las siguientes actividades:

---

(59) OMS/ Declaración de Alma-Ata. Conferencia Internacional sobre la atención Primaria de Salud. Rusia, 1978. p. 3

- 1) Fomento de la adecuada educación higiénico-dietética.
- 2) Establecimiento de métodos para la lucha contra las enfermedades.
- 3) Saneamiento ambiental.
- 4) Asistencia materno infantil.
- 5) Planificación familiar.
- 6) Control epidemiológico.
- 7) Tratamiento médico.
- 8) Aplicación de medicamentos esenciales.

En resumen "La atención primaria de salud es la clave para alcanzar esa meta, como parte del desarrollo conforme al espíritu de justicia social".(60)

Su logro va a requerir cambios radicales en la prestación de servicios de salud, en los roles, funciones y tradiciones del sector salud, en donde está inmersa la enfermera. Precisa de una actitud positiva hacia la atención primaria y una redefinición de acuerdo a esa nueva modalidad en el enfoque de los problemas de salud; así como de una aceptación plena de sus responsabilidades.

#### 2.2.8 Responsabilidad de la enfermería en el primer nivel de atención.

(60) OMS, "La declaración de Alma-Ata, Conferencia OMS/UNICEF" Salud Mundial Ginebra, Noviembre de 1978. p. 28

Al cambiar la visión tradicional de la medicina, de concentrar sus acciones en el área curativa e individualizada; la perspectiva de la enfermera se amplía con una nueva conceptualización de su quehacer y un campo mayor de su ejercicio profesional.

Ahora debe dirigir sus esfuerzos a la salud de los individuos no sólo basados en factores biológicos, sino también en los ecológicos, políticos y culturales, que afectan el bienestar de los individuos. Elaborar su plan de acción tanto individual como colectivo, con conocimiento profundo de los aspectos más importantes que puedan afectar o impedir, el logro de un nivel de vida aceptable para toda la población, con atención especial a los sectores actualmente desprotegidos.

(61)

Estos propósitos comunes, únicamente podrán lograrse con la integración y coordinación de todas las disciplinas de la salud y de otros sectores del desarrollo económico y social, por lo que se considera tarea difícil y un gran reto para ellas.

El cumplimiento eficaz exige la ejecución de las siguientes acciones:

- 1) Valoración integral de la salud individual, familiar y comunitaria.
- 2) Atención completa de la salud de los miembros de la comunidad.

---

(61) OPS/OMS. El papel de la enfermera en la atención primaria de salud. Washington. Publicación científica No. 348. 1977, p. 5-7

- 3) Participación en el tratamiento de acuerdo al análisis de su responsabilidad y una atención acorde a la preparación y condiciones especiales.
- 4) Colaboración en la vigilancia epidemiológica.
- 5) Impulso de la adecuada utilización de los recursos a su alcance.
- 6) Capacitación de los miembros de la familia y comunidad, para su participación en la identificación de los problemas, en la planeación de las alternativas y en la ejecución de los planes establecidos.
- 7) Promoción del mejoramiento ambiental.
- 8) Evaluación continua de los resultados, para tomar los cursos de acción más adecuados.

#### 2.2.9 Responsabilidad de la enfermería en el nivel asistencial.

Es un hecho que el único miembro del equipo de salud que permanece continuamente al lado del paciente, es la enfermera; por lo cual se constituye en el elemento fundamental de los servicios de atención directa al enfermo.

Las funciones primordiales de la enfermera van encaminadas a la satisfacción de las necesidades básicas de los pacientes, las que se -

encuentran afectadas por el proceso patológico. Debe apoyar el curso de adaptación del paciente, mientras éste lucha contra su enfermedad y ayudarle a mantener una motivación para su curación, en tanto que se encuentra sometido a un tratamiento.(62)

En el medio hospitalario, la enfermera también juega un papel fundamental al asumir diversas responsabilidades que no pueden ser delegadas y requieren de una dedicación, preparación y ubicación especial, durante el diagnóstico, tratamiento y rehabilitación del individuo enfermo.

Para los diferentes niveles de la profesión, sus funciones se encuentran especificadas en las descripciones de puestos, que si bien las centra en sus obligaciones asistenciales, no las exime de sus responsabilidades en las otras áreas.

#### 2.2.10 Profesiogramas escalafonarios de la rama de enfermería en el Instituto Mexicano del Seguro Social.

En el contrato colectivo de trabajo de los trabajadores del Instituto Mexicano del Seguro Social, con el objeto del cabal cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que asumen las diferentes categorías escalafonarias de la enfermería, establece los siguientes profesigramas:

---

(62) Ma. Therese Mc Dermitt. "Análisis conceptual de la enfermera". Trabajo presentado en el Seminario sobre Administración General - aplicada a la Enfermería" México, Septiembre 1971. p. 6-7.

1a. Categoría: Enfermera General.

Actividades: "Realiza las técnicas de enfermería establecidas en el cuidado integral del paciente. Recibe, atiende y entrega pacientes con información de sus tratamientos, evolución y procedimientos efectuados. Participa en tratamientos médico quirúrgicos y efectúa tratamientos específicos. Cumple las indicaciones médicas y verifica su cumplimiento. Colabora en las visitas médicas a los pacientes. Solicita y maneja medicamentos y los administra conforme a indicaciones médicas. Participa en la terapia ocupacional, rehabilitatoria y recreativa del paciente. Realiza procedimientos higiénicos dietéticos y colabora en la enseñanza de los mismos a pacientes y a los familiares de ellos. Vigila el traslado de pacientes a los servicios a que sean derivados. Toma y registra signos vitales y de somatometría, verifica datos de identificación del paciente y de su expediente clínico. Imparte enseñanza. Orienta e indica al personal auxiliar de enfermería sobre las técnicas y procedimientos verificando su cumplimiento. Recopila y registra datos en papelería específica. Solicita, recibe, entrega y maneja de acuerdo a las necesidades del servicio, equipo médico, instrumental, material de curación... Asiste a cursos de inducción al área de trabajo, así como a juntas, conferencias y a los cursos que le indique el Instituto, para efectos del mejor desempeño del puesto y para su superación personal"(63)

---

(63) IMSS/SNTSS.- Contrato Colectivo de Trabajo, México, 1985-1987 p.149-150.

**2a. Categoría: Enfermera Especialista.**

**Actividades:** "Recibe y entrega pacientes con información de sus tratamientos, evolución y procedimientos efectuados. Participa en tratamientos médicos-quirúrgicos y en la visita médica.

Atiende pacientes según procedimientos de enfermería establecidos, de acuerdo a indicaciones médicas... Solicita, recibe, entrega y maneja de acuerdo a las necesidades de la especialidad, equipo médico, instrumental y material de consumo. Realiza procedimientos especiales, orienta y verifica el cumplimiento de los mismos en las especialidades de: Pediatría, Salud Pública..., Terapia Intensiva, Instrumentista... Participa en programas específicos del centro de trabajo. Imparte enseñanza. Orienta e indica al personal de enfermería sobre las Técnicas y procedimientos, vigilando su cumplimiento. Dentro de su jornada de trabajo asiste a cursos de inducción en el área del trabajo"... (64)

**3a. Categoría: Enfermera Jefe de Piso.**

**Actividades:** "Recibe y orienta a pacientes, verificando su identificación con los respectivos expedientes clínicos. Atiende y entrega pacientes con información de sus tratamientos, evaluación y procedimientos aplicados. Elabora plan de trabajo y distribuye actividades en base a las necesidades del servicio, participa, orienta y verifica

---

(64) Ibid. p. 151.

su cumplimiento. Participa en tratamientos médico-quirúrgicos y atiende a pacientes en casos específicos. Solicita, maneja y administra medicamentos bajo prescripción médica. Recibe, cumple y trasmite indicaciones médicas, supervisa y vigila su observación y reporta a las autoridades superiores de la Unidad Médica Hospitalaria las anomalías detectadas durante su jornada de labores. Participa en las visitas médicas. Recopila y registra datos en documentación específica. Requiere, distribuye y controla dotaciones de materiales de consumo, medicamentos, ropa e instrumental de acuerdo a las necesidades del servicio. Realiza, orienta y enseña hábitos higiénico-dietéticos a pacientes y a sus familiares. Colabora en la terapia ocupacional, recreativa y rehabilitatoria de los pacientes. Imparte enseñanza. Orienta al personal a su cargo, así como al de nuevo ingreso y a otros grupos, sobre técnicas especiales en el manejo de aparatos, equipos y material. Se coordina con otras áreas, dentro de su jornada de trabajo, asiste a ...."(65)

#### 2.2.11 Obligaciones de los trabajadores del I.M.S.S.

El reglamento interior del trabajo del Contrato Colectivo de Trabajo de los trabajadores del Instituto Mexicano del Seguro Social, señala veintiocho obligaciones para que sean cumplidas por sus empleados

---

(65) Ibid p. 151-152

de los cuales se transcriben a continuación algunas de las más importantes:

- I Desempeñar con eficiencia y responsabilidad las labores que les correspondan de acuerdo con los profesiogramas.
- II Conducirse con probidad en el desempeño de su trabajo.
- III No incurrir en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra de otros trabajadores o derechohabientes y de más personas que ocurran al lugar donde presten sus servicios.
- IV Presentarse con puntualidad al desempeño de sus trabajos.
- V Proceder en el desarrollo de sus labores con el cuidado, precaución y sentido de responsabilidad necesarias para no causar daños o perjuicios a personas o bienes de la institución.
- VI Obedecer las órdenes o instrucciones de sus superiores relacionadas con sus labores.
- VII No revelar o dar a conocer los asuntos de carácter privado, o confidencial del Instituto...
- XI Prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite por causa de siniestros, riesgo inminente o peligro para personas o intereses del Instituto.(66)

---

(66) Ibid. p. 450.

2.2.12 Responsabilidad de la enfermera en las áreas ad  
ministrativas, docentes y de investigación.

Además del cuidado directo al paciente la enfermera tiene la responsabilidad de coordinarse con los otros miembros del equipo de salud para proporcionar un sistema completo de atención hospitalaria, ello requiere la existencia de un Departamento de Enfermería que desarrolle acciones de planeación, organización, integración, dirección y control de los elementos humanos y recursos materiales a su cargo "Gran parte del trabajo que realiza este departamento constituye una extensa cooperación a la realización de los sistemas de administración del hospital".(67)

La administración de los elementos humanos va encaminada a proporcionar a la población, cuidados de enfermería de la mejor calidad, con la máxima optimización de los recursos existentes, para el logro de la salud y el bienestar individual y colectivo.

La participación de la enfermera en la educación y la investigación debe ser cada día mayor para mejorar sus perspectivas.

En el área docente y en la de investigación, los procesos deben estar encaminados hacia la búsqueda, análisis, aplicación y comprobación de tecnologías, acordes con los objetivos que se persiguen en los servicios de la salud.

---

(67) Lasty, Balseiro. El Departamento de Enfermería, planeación de actividades y métodos de trabajo. México. Experiencias en Administración de Servicios de Enfermería No. 3, 1983. p. 13.

### 2.2.13 Responsabilidad y productividad.

La productividad es la prueba definitiva para determinar que una empresa está siendo competente, y su mejoramiento continuo es una de las tareas más importantes de la administración; para lo cual es necesario valorarla cuantitativa y cualitativamente.

En el desempeño de la profesión el cumplimiento de las obligaciones por parte de la enfermera debe ser evaluado, para conocer la productividad de sus servicios. Es importante no sólo obtener resultados cuantitativos sino fundamentalmente cualitativos en la valoración de la atención de enfermería.

Sin embargo el resultado no será favorable, sino no se obtiene la respuesta esperada en el personal, con la aplicación óptima de sus conocimientos, habilidades y destrezas en la promoción, prevención, detección, tratamiento y rehabilitación de los enfermos. Es una realidad incuestionable que la responsabilidad con que la enfermera lleva a cabo sus actividades, dará como resultado un aumento en la productividad, lo cual deberá conducir a la óptima calidad en la atención que otorga al usuario.

### 2.3 PRODUCTIVIDAD.

La productividad es materia actual y de gran interés en todos los sectores de la economía; saber cuanto se ha alcanzado, que recursos

se emplearon y que tiempo fue requerido para ello, reflejará la eficiencia de la organización.

La última parte del marco teórico (de ésta investigación) está dirigido a tratar este tema.

### 2.3.1 Conceptos de productividad.

En el sentido connotativo, se describe a la productividad como un incremento simultáneo de la producción y del rendimiento, debido a la modernización del material y a la mejora de los métodos de trabajo. (68)

El concepto establecido por la Oficina Internacional del Trabajo en Ginebra menciona que "La productividad no es más que el cociente entre la cantidad producida y la cuantía de los recursos que hayan empleado en la producción y que éstos pueden ser: renta, materiales, instalaciones, maquinarias, herramientas y los servicios del hombre". (69)

De las anteriores definiciones se deduce que para hablar de productividad se requiere que el aumento en la producción se encuentre en relación directa con los recursos empleados y que para su logro se hayan optimizado éstos, así como mejorado los métodos de trabajo. En una conferencia presentada en la trigésima novena Asamblea Co-

---

(68) Ramón García Pelayo. Pequeño Larousse ilustrado. Ed. Noguer Barcelona, 1980. p. 722,

(69) Oficina Internacional de Trabajo Ginebra. Introducción al estudio del trabajo. 3a. ed. revisada 1980. S. L. C. p. 5-

permex, Lorenzo Servitje dice que "La productividad puede definirse como la habilidad para producir más y mejores satisfactores con - iguales o menores recursos o sea obtener más producción de cada - unidad de capital y trabajo que se aporta al sistema económico".(70) Finalmente la Organización Internacional del Trabajo (OIT) señala que "Desde el punto de vista dinámico la productividad es la actividad ele mental que busca el mejoramiento de la relación de producción por - medio del uso de mejores métodos productivos".(71)

Es indudable que en enfermería no podría aplicarse el término de - productividad desde el punto de vista cuantitativo únicamente, ya que su cometido requiere servicios de calidad.

### 2.3.2 Elementos básicos de la productividad.

Dentro de los elementos básicos se encuentran: los recursos emplea dos, estos pueden ser los elementos humanos, las materias primas, los equipos, el mobiliario, las instalaciones o las áreas de traba- jo y todos ellos se traducen en costos.

El segundo elemento es el tiempo y se refiere a la cantidad de minu tos, horas o días que se requieren para realizar un trabajo. Final- mente se encuentra el producto o sea el resultado obtenido, medido

---

(70) Asociación Mexicana de Capacitación de Personal. (EMECAP). Desarrollo Humano. Enero-Marzo, 1981. p. 1

(71) IMSS. IV Curso de Administración de los Servicios de Enferme ría. "Como medir la productividad en enfermería" Trabajo presen- tado en el Seminario final. Diciembre, 1983. p. 16

cuantitativa y cualitativamente.

### 2.3.3 Tipos de productividad.

"Hablar de productividad es hablar de eficiencia, en este sentido opera el principio económico, es decir obtener algún producto con el menor esfuerzo posible".(72) Obligadamente esto tendrá que realizarse en las actividades productivas del hombre dentro de la economía.

En las mediciones de la productividad se consideran los siguientes tipos:

1) Productividad global o total.

"Se refiere a la relación que existe entre la producción total obtenida en un tiempo determinado y el conjunto de agentes empleados en esa producción" ésta definición fué manifestada por Albert Aftalion - en un artículo publicado en 1911.(73)

Con ella se pueden hacer comparaciones de los resultados obtenidos en la economía de las diferentes ramas productivas y hasta en distintos países.

---

(72) José Salgado y Cols. "Productividad Científica" Ed. Popular de los trabajadores. 1a. Ed. México, 1980. p. 1.

(73) Ibid. p. 11

cuantitativa y cualitativamente.

### 2.3.3 Tipos de productividad.

"Hablar de productividad es hablar de eficiencia, en este sentido opera el principio económico, es decir obtener algún producto con el menor esfuerzo posible".(72) Obligadamente esto tendrá que realizarse en las actividades productivas del hombre dentro de la economía.

En las mediciones de la productividad se consideran los siguientes tipos:

#### 1) Productividad global o total.

"Se refiere a la relación que existe entre la producción total obtenida en un tiempo determinado y el conjunto de agentes empleados en esa producción" ésta definición fué manifestada por Albert Aftalion - en un artículo publicado en 1911.(73)

Con ella se pueden hacer comparaciones de los resultados obtenidos en la economía de las diferentes ramas productivas y hasta en distintos países.

---

(72) José Salgado y Cols. "Productividad Científica" Ed. Popular de los trabajadores. 1a. Ed. México, 1980. p. 1.

(73) Ibid. p. 11

## 2) Productividad del trabajo.

Es la relación que se establece entre la producción obtenida en un período determinado y el trabajo visible o presente, la medida de tiempo puede ser de una hora, un día, un mes o un año.

## 3) Productividad integral del trabajo.

Es la relación que existe entre la producción y el trabajo visible más el trabajo incorporado o pasado, que se ha utilizado en dicha producción en un período determinado.

Se debe entender por trabajo incorporado, el que fué necesario realizar para producir estos trabajos productivos, como en obtener la materia prima y la maquinaria.

## 4) Productividad neta del trabajo.

Con este nombre se conoce a la relación existente entre el valor agregado por unidad de trabajo. A la producción total, ya se le han restado los gastos efectuados en ellos (materia prima, energía, equipo y otros).

### 2.3.4 Factores determinantes de la productividad.

Como factores determinantes de la productividad se señalan: el factor humano, la máquina y el equipo, la tecnología, la organización -

científica del trabajo, así como la buena calidad de los recursos materiales empleados.

Estos factores se derivan de la aplicación del avance científico, que da lugar al progreso técnico, con su aplicación se llega al crecimiento económico y el resultado final es el progreso social.

#### 2.3.4.1 Factor humano.

Se considera el más importante porque es el que dirige y aprovecha a todos los demás factores. Para incrementar la productividad en el trabajo se necesita además de la voluntad de progresar, una dirección adecuada, así como la capacitación de los empleados para la mejor realización de sus labores, hasta lograr el esfuerzo constante por aplicar nuevas técnicas y métodos.

Se requiere ubicar a los trabajadores en los lugares donde sean más idóneos y eficientes, respetar su dignidad de hombres, comprender sus necesidades, sus aspiraciones, sus capacidades y su buena fe.

La dirección de la empresa debe asumir un gran sentido del equilibrio, para tratar de armonizar las relaciones entre dirigentes y empleados, sin adoptar direcciones paternalistas, ni tampoco autócratas, sino actitudes participativas, para obtener la colaboración espontánea de los miembros del grupo, ya que "se puede comprar la fuerza de trabajo de un hombre pero no su voluntad para ser más eficiente". (74) En -

---

(74) Ibid. p. 26

suma el trabajador además de proporcionarle una preparación y salario justo, necesita de toda clase de estímulos para mejorar su productividad.

#### 2.3.4.2 La tecnología.

El contar con maquinaria y equipo, así como establecer los apoyos técnicos para su adecuada utilización, son factores que también influyen en la productividad. Para introducir nuevos métodos de producción se necesitan máquinas, aparatos o instrumental apropiados, que deben ser operados por el hombre, esto necesariamente implica el dominio en su funcionamiento y manejo.

#### 2.3.4.3 Capacidad instalada.

Las instalaciones bien planeadas y convenientes, van a permitir desarrollar de la mejor manera el trabajo y con ello aumentar la productividad.

#### 2.3.4.4 Calidad de los productos.

Los recursos materiales y físicos con óptimas condiciones de calidad, facilitarán las acciones y evitarán la elevación de los costos, la utilización innecesaria y la pérdida de tiempo; por lo cual, sería de gran beneficio para la productividad de las empresas, contar para la realización del trabajo con los recursos de la mejor calidad.

#### 2.3.4.5 La organización científica del trabajo.

Este concepto nació de los trabajos realizados por Taylor y Stakhanov, consiste en la determinación de tiempos y movimientos del trabajo en serie, así como del ejecutado por medio de máquinas, llevado a cabo en un taller o en una fábrica. (75)

La determinación de los tiempos y movimientos va llevar a la especialización, el trabajo especializado a la producción en serie, y éste a su vez a la producción en gran escala; con lo cual se logran disminuir los costos de producción en forma importante. Para estos fines se requiere además una mano de obra calificada y alta calidad de las materias primas.

#### 2.3.4.6 Administración de los recursos.

Con una buena administración de los recursos, el establecimiento de adecuadas relaciones humanas en los grupos y con acciones encaminadas a la integración social, obligadamente se elevará la productividad.

Es responsabilidad de la dirección que los recursos se aprovechen de la mejor manera posible, debe además coordinar las actividades de todos los participantes para lograr óptimos resultados.

"Una de las funciones más difíciles de la dirección, consiste en ins

---

(75) Ibid p. 26-30.

pirar a otras personas el deseo de cooperar; conseguir la participación gustosa y activa de los trabajadores, es la única forma de obtener el éxito de la empresa"(76)

#### 2.3.5 Objetivos que se persiguen con la productividad.

En México como en todos los países del mundo, se debe buscar, elevar los niveles de bienestar social, lo cual va a conseguirse a través de un esfuerzo común y una distribución justa de la riqueza. - Esto implica un trabajo constante y conjunto, hasta llegar a elevar el producto nacional. En consecuencia el objetivo central de la productividad "pretende alcanzar en el menor tiempo las metas del desarrollo económico nacional y con ello las mejores condiciones de vida de la sociedad en general".(77)

##### 2.3.5.1. Objetivos particulares.

Con el incremento de la productividad se desea aumentar la cantidad y calidad de los productos, reducir además los costos de producción, así como elevar los niveles de empleo por medio de la capacitación. Mediante la capacitación del personal se logra el mejoramiento en la calidad del trabajo y en las condiciones de su desem

---

(76) Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra. "Introducción al estudio del trabajo S. L. E.". 3a. ed. 1980. p. 11.

(77) José Salgado. Op. Cit. p. 29

peño, tanto en el aspecto físico como en el intelectual.

Por último se pretende racionalizar la utilización de los bienes y - - servicios, mediante la planificación económica y la aplicación de programas bien definidos.

Para lograr estos objetivos se requiere la participación activa y responsable de todos los sectores productivos del país, con esfuerzos - conjuntos para elevar los niveles de desarrollo económico y la justicia social en México.

#### 2.3.6 Causas que favorecen el aumento en la productividad.

Se cree necesario aclarar que el aumento en la producción no indica mayor productividad si hay que añadir recursos en igual proporción al excedente obtenido. Elevar la productividad va a significar entonces, producir más con iguales recursos o con un costo inferior.

Con base en el principio de la causalidad que textualmente señala - "Todo tiene una causa y en las mismas condiciones, idénticas causas generan idénticos esfuerzos" (78), se recomienda cumplir los sigui entes aspectos:

- 1) Allegarse de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos. Sin embargo esto podría considerarse una utopía debido a la situa

---

(78) Instituto Mexicano de Contadores Públicos. "La productividad - en las empresas". México, 1972. p. 75

ción económica por la que atraviesa el país.

2) Utilización eficiente de los recursos. Esta condición es muy importante ya que con ella se cumple también con la política nacional e institucional de optimizar los recursos.

3) Establecimiento de los cursos de acción más adecuados. Mediante una buena planeación se buscarán alternativas de acción para seleccionar los más convenientes.

4) Disponer de una buena información para la toma de decisiones. A través de la definición del diagnóstico situacional van a obtenerse los elementos suficientes para conocer los problemas y sus posibles soluciones.

5) Organizar al elemento humano con el objeto de que se responsabilice de las tareas que tiene para él mismo, para con sus compañeros y con la empresa. Es una obligación de los gobiernos propiciar las condiciones favorables para los trabajadores y empresarios, a fin de que pueda elevarse la productividad.

6) Crear un ambiente favorable que permita ejercitar un programa de productividad, con el propósito de obtener la máxima colaboración y una buena disposición para realizar el trabajo.

Se puede obtener la ayuda de los sindicatos, para que estimulen a sus afiliados a la cooperación; lo cual podría llevarse a cabo si están convencidos de que el programa también les dará un beneficio a los trabajadores y al país.

7) Ayudar a resolver las dificultades que se presenten. Para lo cual es necesario mantener informados a los interesados de la naturaleza y el motivo de cada medida y ofrecer las garantías de éxito. La oficina Internacional de Trabajo en Ginebra sugiere recurrir a los comités paritarios de productividad, para lograr estos propósitos.

8) Capacitación de los funcionarios y de los trabajadores. Una forma importante de aumentar la productividad es el mejorar el ejercicio de las funciones de un dirigente y las del propio trabajador. En los altos puestos es muy difícil medir la productividad de los funcionarios, ya que los estudios realizados proporcionan sólo elementos para conocer resultados numéricos; pero es indudable que la capacitación va a influir positivamente en ambos grupos.

La capacitación puede realizarse en forma interna o externa y su elección va a depender de los recursos con que se cuenten. Ambas tienen ventajas y desventajas, la capacitación interna va a propiciar una relación más estrecha entre subordinados y jefe, si participan conjuntamente en ella.

La capacitación externa puede ser valiosa por la calidad de los

profesores, pero tener fallas si éstos no exigen a los estudiantes mayor dedicación y hacen que el costo invertido en la preparación del trabajador sea infructuoso.

### 2.3.7 Factores que tienden a reducir la productividad.

#### 1) Contenido de trabajo suplementario debido al producto.

Los recursos físicos y materiales por sí mismos, pueden imponer la necesidad de buscar métodos de trabajo diferentes y como consecuencia de ello aumentar los costos o el tiempo utilizado. La calidad del material va a ser un factor determinante, muchas veces el no contar con un equipo en buenas condiciones dificulta o retarda las operaciones, o tal vez origine costos mayores.

#### 2) Contenido de Trabajo Suplementario debido al proceso o método.

Se considera que la falla en la productividad puede ser originada por falta del establecimiento de un buen método. Si no se planifica la secuencia de actividades, o no se capacita adecuadamente a los empleados, se corre el riesgo de utilizar mayor tiempo y energía, así como de fracazar.

#### 3) Tiempo improductivo imputable a la dirección.

Un gran número de variables, pueden ser la causa que compliquen el incremento de la productividad, si éstas no fueran controladas por la administración.

Un error de los directivos sería el no organizar el abastecimiento de materias primas, equipo, instrumental y otros implementos de trabajo. Las instalaciones y maquinaria defectuosa o en mal estado, van a dificultar su utilización y a prolongar el tiempo del procedimiento.

Las condiciones ambientales o la falta del establecimiento de medidas de seguridad y precaución para evitar los accidentes, pueden propi--ciar pérdidas en los recursos materiales, financieros y hasta de vidas humanas.

4) Tiempo improductivo atribuible a los trabajadores. Es posible que el personal sea el responsable de que no se alcance un alto grado en la productividad, por las siguientes condiciones:

Ausencias injustificadas al trabajo. Esta situación origina un aumento en la carga de trabajo, por disminución de la fuerza laboral, lo cual afecta la calidad de los servicios y lesiona la economía nacional.

Los retardos al trabajo, así como el retraso voluntario en el inicio de las actividades o el bloqueo deliberado, son actitudes que dañan la productividad.

Por último pueden no acatarse las medidas de seguridad e higiene - determinadas, ya sea por desconocimiento, desobediencia o apatía y esto ser la causa de diversos percances.

Es conveniente que el manejo del equipo, sea realizado por personal

facultado para ello, que sea capaz de cumplir las instrucciones y seguir las medidas de precaución y seguridad establecidas.

#### 2.3.8 Medición de la productividad.

Existen limitaciones para poder cuantificar con exactitud los diferentes factores en el proceso de producción para la generación de bienes y servicios. Con el objeto de medir la productividad se han diseñado varios métodos, de los cuales se presentan algunos a continuación:

##### Índice de productividad de la Organización Internacional del Trabajo. (79)

Consiste en cuantificar la producción de cada empleado en el se establece una relación entre ésta y el trabajo aportado efectivamente. El análisis se basa en la comparación de los resultados entre varios períodos.

##### Método B. L. S. (Bureau Labor Statistics U.S.A.)

Este método implica conocer tanto el volumen físico del producto, como su valor, así como el ponderador que se utilizará para la medición hora hombre.

Para el cálculo del índice del insumo laboral, se requiere tener información previa para los años en que se efectuará el estudio, como

---

(79) I.M.S.S. IV Curso de Administración de los Servicios de Enfermería. Op Cit. p. 29

son las horas hombre y el número total de personal ocupado. Una vez obtenidos estos índices (producto e insumo) se calcula el índice de productividad.

Método de productividad total de Earl Burch, Jr.

Su finalidad es cuantificar la productividad total, a través del grado de utilización de los factores que intervienen dentro del proceso de producción en diversos períodos, en los que pueden reflejarse una serie de modificaciones en las destrezas del trabajo, en la calidad del mismo, así como en la tecnología.

Productividad total de los factores de Enrique Hernández Laos (CENAPRO, México). (80)

Este método, tiene como propósito cuantificar la productividad total de los factores desde un punto de vista cuantitativo y cualitativo, y reflejar la eficiencia del trabajo y el capital, así como la ganancia de la productividad.

Productividad de los factores de Hector Correa (GENAPRO, México).

El cálculo se realiza mediante, el análisis de los insumos que se utilizan en la producción: trabajo y capital.

Resulta de valoraciones complejas de diversos datos, como son el nivel tecnológico, el nivel de salud de los trabajadores y de otros ti-

---

(80) Ibid. p. 32.

pos de indicadores.

#### Método laboral de Lazaro González.

Su objetivo es propiciar una metodología analítica y accesible que permita medir la productividad. Gracias a este método, es posible calcular el personal necesario en una empresa, de acuerdo al volumen de trabajo a realizar y a las normas de tiempo establecidas para efectuarlo; ellas están determinadas por las capacidades de los distintos equipos y el número de operaciones realizadas dentro de las unidades de producción.

Así pues es necesario calcular primero el cumplimiento del trabajo, que se desea, lo cual se obtiene mediante la división de los tiempos totales según las normas y el tiempo realmente invertido y el resultado se multiplica por cien. Posteriormente se procede a calcular la productividad laboral, a través de la división entre cumplimiento del trabajo según las normas establecidas durante el período en estudio, y el cumplimiento del trabajo según las normas del período base y el resultado se multiplica por cien.

Es claro que los métodos expuestos fueron diseñados para ser aplicados en las industrias y están encaminados a cuantificar los resultados; sin embargo no sería este el interés fundamental de los servicios de enfermería, ya que necesariamente debe estar aunado a la

calidad de atención.

### 2.3.9 Productividad y enfermería.

Como ha quedado enfatizado, pese a la importancia que tiene conocer la productividad en enfermería, no se han diseñado métodos específicos e ideales para aplicarse en nuestro país.

#### 2.3.9.1 Estándares para los Servicios de Enfermería de la Comisión Mixta Acreditadora de Hospitales.

En el Journal of Nursing Administration, marzo-abril 1972, se estipulan las condiciones para lograr el objetivo básico del departamento de enfermería que es 'proporcionar una atención de excelente calidad para las necesidades de los pacientes...' (81), sin embargo, cabe hacer la aclaración que los estándares no van a garantizar la calidad de atención, pero si van a influir en los criterios para la definición del número y categorías requeridas dentro de los elementos de enfermería.

En cada servicio de enfermería, se establecerá un patrón para el cálculo de personal que cubra las necesidades de los turnos correspondientes, de forma tal, que también asegure la protección de los enfermos contra la transmisión de infecciones, iatrogénias y otra clase de riesgos. El personal incluirá un número suficiente de enfermeras, para

---

(81) Warjorie A. Moore. "Estándares para los Servicios de Enfermería" de la Comisión de Nebraska del Journal Nursing Administration. 1972, p. 9-10.

que exista una dirección y supervisión adecuadas.

La cobertura se efectuará con personal que haya pasado un proceso de selección, para que reúna las condiciones de preparación y experiencia requeridas. Posteriormente es necesario efectuar con regularidad evaluaciones de las actividades realizadas y de la eficiencia alcanzada por los trabajadores; y así poder medir su rendimiento.

El departamento de enfermería deberá establecer su estructura orgánica, que refleje como está integrada su plantilla; el organigrama debe indicar los canales de autoridad, las vías de comunicación y las relaciones. Así mismo conviene elaborar las descripciones de puestos, para delinear las funciones y responsabilidades de los empleados.

#### 2.3.9.2 Métodos de Evaluación en las necesidades de personal para los Servicios de Enfermería.

En este proceso de evaluación es necesario contemplar cuatro fases:

- 1) Definición de estándares o indicadores que permitan la comparación entre lo que se observa y lo que se espera.
- 2) Medición de los fenómenos, logros y desviaciones encontradas.
- 3) Valoración y comparación de los resultados.
- 4) Establecimiento de las medidas correctivas o de mejoría.

2.3.9.3 Proporciones para aplicar técnicas de estudio - del trabajo en la obtención de índices de productividad del personal de enfermería. (82)

Al estudio del trabajo compete el aumento de la productividad en enfermería, sin la imperiosa necesidad de una inversión adicional de los recursos; ya que la productividad busca además, que los productos finales se ajusten a los patrones de calidad. En los servicios de salud se tiene que determinar alternativas para evitar la duplicidad de las funciones, el dispendio de los recursos y que favorezcan la eficiencia en las acciones de enfermería.

La preparación debe estar acorde con las necesidades, por lo cual hay que definir los perfiles de acuerdo a los niveles de atención y a los requerimientos de la población, para cubrir las áreas sanita-rias, asistenciales, docentes y de investigación.

2.3.9.4 Productividad en los servicios asistenciales.

Para hablar de productividad en los servicios de enfermería en el área asistencial, se debe pensar en la comparación de los resultados en los diferentes períodos de tiempo, a través de la utilización de los mismos insumos (hombre, equipo, material e instalaciones). Pue

(82) J. de Jesús Ponce Valenciano. Métodos de Administración del Personal de Enfermería. México. Impreso para uso docente. 1976 p.10-16.

de ser determinada como elevada o dismiuida, aunque lo que se pretende es que vaya en ascenso; como resultado de ello, se tendrían - que obtener los siguientes resultados:

Optimización del tiempo de la jornada de trabajo, reducción de riesgos para los clientes y el equipo, racionalización de los recursos, alto rendimiento del personal y finalmente el máximo restablecimiento de los pacientes, con la satisfacción plena por los servicios recibidos en la atención de enfermería.

#### 2.3.9.5 Productividad en las áreas docentes y de investigación.

Las escuelas de enfermería han preparado un gran número de alumnas a nivel técnico en toda la república, pero la preparación de licenciados en enfermería es escasa; sin embargo no se tiene referencia de la calidad de los egresados. Por otra parte la capacitación del personal una vez que inician su ejercicio profesional dentro de las unidades hospitalarias ha adquirido mayor importancia. En lo referente a la productividad de investigaciones en las áreas de enfermería existen escasos trabajos publicados, por lo cual se considera de muy poca relevancia la investigación científica en enfermería.

#### 2.3.9.6 Índices de productividad en la atención de enfermería en el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Como importante organismo del sector salud, el Instituto Mexicano -

del Seguro Social a través de la Subdirección General Médica, estableció indicadores de atención de enfermería para hospitales de segundo y tercer nivel de atención. (83)

Como condicionantes fijaron los siguientes indicadores:

- 1) Tipo de Unidad Médica (nivel de atención).
- 2) Especialidad Médica (índice).
- 3) Número de camas (total y por servicio).
- 4) Jornadas de trabajo.
- 5) Condiciones especiales de la unidad hospitalaria.
- 6) Necesidades de personal profesional y no profesional.
- 7) Porcentajes establecidos para cada turno.

El Hospital de Cardiología y Neumología del Centro Médico Nacional conforma su plantilla del personal de enfermería con los siguientes indicadores autorizados: Para los servicios de cardiología y neumología con tratamientos médico quirúrgicos, se consideró que se requería un total de tres horas y media para la atención de cada en

---

(83) I.M.S.S. Subdirección General Médica. Indicadores de Atención de Enfermería. México, 1984.



gías, provocadas, los costos de los tratamientos en comparación con los beneficios obtenidos, la optimización de los recursos y finalmente la satisfacción de los derechohabientes por la calidad del servicio otorgado.

Es así como en el capítulo del marco teórico se han expuesto varias teorías relacionadas con las variables en estudio, de las cuales se concluye: que es necesario tomar conciencia en las organizaciones de su importante misión, para lograr que la motivación y responsabilidad del personal, lleven a la consecución de una mayor eficiencia y optimización de los elementos humanos que conforman los medios laborales.

### 3. METODOLOGIA.

#### 3.1 HIPOTESIS.

##### 3.1.1 Hipótesis general.

H<sub>1</sub>: La responsabilidad y la motivación del personal de enfermería del Hospital de Cardiología y Neumología del Centro Médico Nacional, influyen en la productividad de la atención de enfermería que se brinda a los pacientes.

##### 3.1.2 Hipótesis de trabajo.

H<sub>2</sub>: A mayor motivación del personal de enfermería del Hospital de - Cardiología y Neumología del Centro Médico Nacional, mayor productividad de la atención que se proporciona a los enfermos atendidos.

H<sub>3</sub>: A mayor responsabilidad del personal de enfermería del Hospital de Cardiología y Neumología del Centro Médico Nacional del Instituto Mexicano del Seguro Social, mayor productividad en la atención otorgada a los usuarios.

##### 3.1.3 Hipótesis nula.

H<sub>0</sub>: No existe ninguna relación entre la responsabilidad y la motivación con la productividad de la atención de enfermería que se brinda a los pacientes.

## 3.2 VARIABLES

### 3.2.1 Independientes.

#### 3.2.1.1 Motivación.

**Indicadores:**

Deseo de colaborar.

Identificación con el trabajo mismo .

Esfuerzo por alcanzar la meta .

Disposición para el trabajo en equipo.

#### 3.2.1.2 Responsabilidad.

**Indicadores:**

Cumplimiento de las obligaciones.

Compromisos con la Institución.

Inconformidad con resultados inferiores.

### 3.2.2 Dependiente.

**Productividad.**

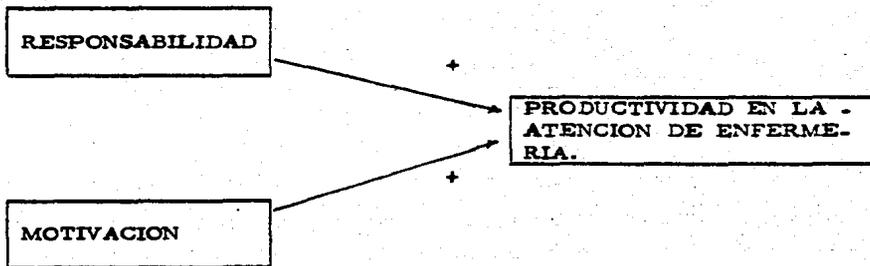
**Indicadores:**

Costo - beneficio

Optimización de los recursos

Utilización del tiempo de la jornada

### 3.2.3 Modelo de relación causal



### 3.3 TIPO Y DISEÑO.

#### 3.3.1 Tipo de Investigación.

El tipo de investigación se considera de un nivel conceptual porque tiene un marco teórico de referencia que apoya las hipótesis y se basa en datos empíricos recabados a través de la aplicación de cuestionarios y la observación directa. Y es causal porque utiliza el método científico sujeto a comprobación.

Se emplea el método analítico, porque descompone un todo en las partes que lo integran para explicar las causas; y requiere de un conocimiento previo.

Se considera que esta investigación es novedosa porque existen impli

caciones de actualidad en la administración de los elementos humanos en cuanto a la motivación del personal.

Es de gran importancia para la profesión, porque es preocupación general de todos los directivos de enfermería el encontrar los medios que contribuyan a elevar la productividad de la atención que se proporciona a los pacientes. Las hipótesis son de relación y se trata de un problema univariable. Las variables son dicotómicas porque tienen varios indicadores.

### 3.3.2 Diseño.

Para la recopilación del marco teórico se utilizaron los fundamentos teórico-metodológicos de las investigaciones realizadas en torno al problema y las variables.

Para recolectar los datos se emplearon como instrumentos, la aplicación de cuestionarios y la observación, y para el recuento de datos las tarjetas simples.

Para desarrollar la investigación se usaron los recursos del Instituto Mexicano del Seguro Social en lo referente al universo de trabajo y al personal investigador y los financieros fueron costeados por la autora de la investigación.

### 3.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION UTILIZADOS.

**Observación.** - La observación directa permitió detectar el fenómeno en estudio y también apoyó el establecimiento de las hipótesis.

**Cuestionarios.** - Fueron diseñados con tres preguntas para cada variable, con respuestas cerradas de verdadero o falso y de opción múltiple.

**Fichas de trabajo.** - Para realizar el acopio de los contenidos encontrados en las fuentes bibliográficas se utilizaron las fichas de trabajo. En ellas se tendrán concentrados los planteamientos y razonamientos emitidos por los autores consultados para cada variable.

#### 4. INSTRUMENTACION ESTADISTICA.

##### 4.1 UNIVERSO, POBLACION Y MUESTRA.

El universo de trabajo está constituido por el personal de enfermería - del Instituto Mexicano del Seguro Social, la población en estudio está - integrada por el personal de enfermería adscrito al Hospital de Cardio- logía y Neumología del Centro Médico Nacional, con la proporción por categoría y turnos de plazas cubiertas que se señalan a continuación:

CATEGORIA	T U R N O		
	Matutino	Vespertino	Nocturno
Jefe de Enfermeras	1		
Subjefes de Enfermeras	7	4	7
Enfermeras Jefes de Piso	15	5	8
Enfermeras Especialistas	80	70	115
Enfermeras Generales	60	43	65
Auxiliar de Enfermería	75	48	77
<b>T O T A L</b>	<b>238</b>	<b>170</b>	<b>272</b>

De un total de seiscientas noventa enfermeras se eligió una muestra representativa de doscientas personas.

La selección de la muestra se realizó por cuotas; se determina estudiar cerca de la tercera parte de la población, la cual se eligió por muestreo aleatorio simple, con reemplazo

#### 4.2 METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION

El método empleado para la recolección de los datos fue la encuesta; mediante cuestionarios estructurados, se diseñó el instrumento a utilizar y la técnica de recopilación de la información se llevó a cabo a través de la aplicación de dichos cuestionarios.

#### 4.3 PROCESAMIENTO DE DATOS.

##### 4.3.1 Clasificación y recuento.

Para la clasificación de los datos se usó el método de tarjetas simples, se asignó un código para cada respuesta, una vez obtenida la información, se procedió a efectuar las operaciones de codificación y el recuento de los datos obtenidos.

##### 4.3.2 Medidas de resumen.

Las medidas de resumen que se emplearon fueron exclusivamente para variables cualitativas.

##### 4.3.3 Presentación y tabulación gráfica.

Para la presentación de la información obtenida se utilizaron los cuadros estadísticos y gráficas de barras simples que a continuación se presentan:

CUADRO No. 1

RELACION POR TURNO DE PERSONAL DE ENFERMERIA, INVE-  
STIGADO EN EL HOSPITAL DE CARDIOLOGIA Y NEUMOLOGIA DEL  
CENTRO MEDICO NACIONAL, LOS DIAS 14 Y 15 DE MAYO.

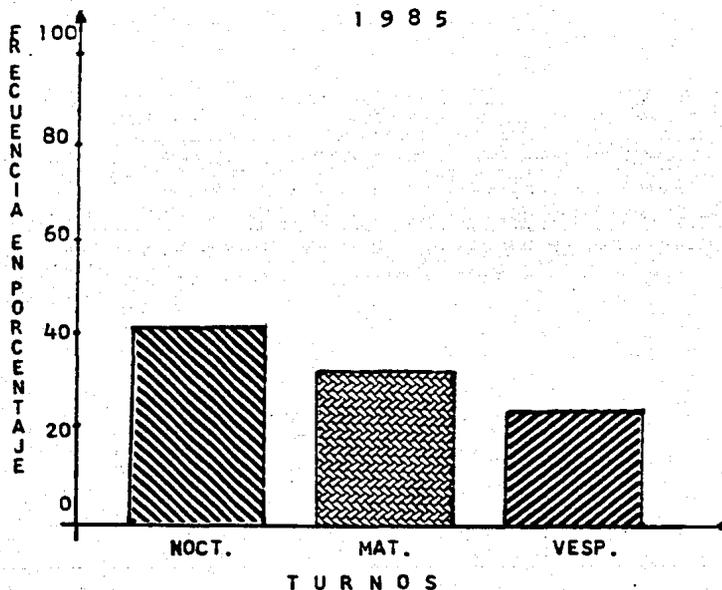
1 9 8 5

TURNO	Fo	%
Matutino (1°)	67	33.50
Vespertino (2°)	48	24.00
Nocturno (3°)	85	42.50
<b>T O T A L</b>	<b>200</b>	<b>100.00</b>

FUENTE: Datos obtenidos de los cuestionarios aplicados al personal de Enfermería del Hospital de Cardiología y Neumología del Centro Médico Nacional, los días 14 y 15 de mayo de 1985.

## GRAFICA No. 1

RELACION POR TURNOS DEL PERSONAL DE ENFERMERIA INVESTIGADO  
EN EL HOSPITAL DE CARDIOLOGIA Y NEUMOLOGIA DEL CENTRO ME-  
DICO NACIONAL LOS DIAS 14 Y 15 DE MAYO.



FUENTE: Cuadro No. 1

DESCRIPCION: La mayor proporción del personal estudiado se encontró en el turno nocturno con un 42.50 % con cobertura de ambas veladas, le siguió el matutino con un 33.50 % y finalmente el vespertino con el 24.00 %.

## CUADRO No. 2

DISTRIBUCION POR CATEGORIAS DEL PERSONAL DE ENFERMERIA INVESTIGADO EN EL HOSPITAL DE CARDIOLOGIA Y PNEUMOLOGIA DEL CENTRO MEDICO NACIONAL, LOS DIAS 14 Y 15 DE MAYO.

1 9 8 5

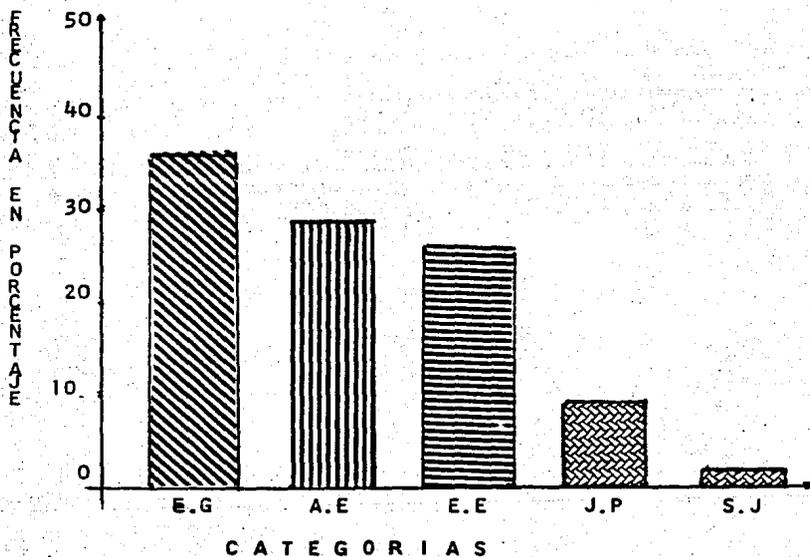
C A T E G O R I A	T U R N O			Fo	%
	1°	2°	3°		
Subjefe de Enfermeras	1	1	4	6	3.00
Enfermera Jefe de Piso	8	1	5	14	7.50
Enfermera Especialista	17	15	20	52	26.00
Enfermera General	19	21	32	72	36.00
Auxiliar de Enfermería	22	10	24	56	28.00
T O T A L				200	100.00

FUENTE: Misma cuadro No. 1

## GRAFICA No. 2

DISTRIBUCION POR CATEGORIAS DEL PERSONAL DE ENFERMERIA  
 INVESTIGADO EN EL HOSPITAL DE CARDIOLOGIA Y NEUMOLOGIA  
 LOS DIAS 14 y 15 DE MAYO.

1985



FUENTE: Cuadro No. 2

DESCRIPCION: En relación con las categorías estudiadas la proporción mayor fue la de Enfermeras Generales con un 36.00 %, seguida por la de Auxiliares de Enfermería con un 28.00 %.

## CUADRO No. 3

PROPORCION DEL PERSONAL DE ENFERMERIA QUE MEJORARIA  
SU COLABORACION MEDIANTE RECONOCIMIENTOS VERBALES O  
ESCRITOS.

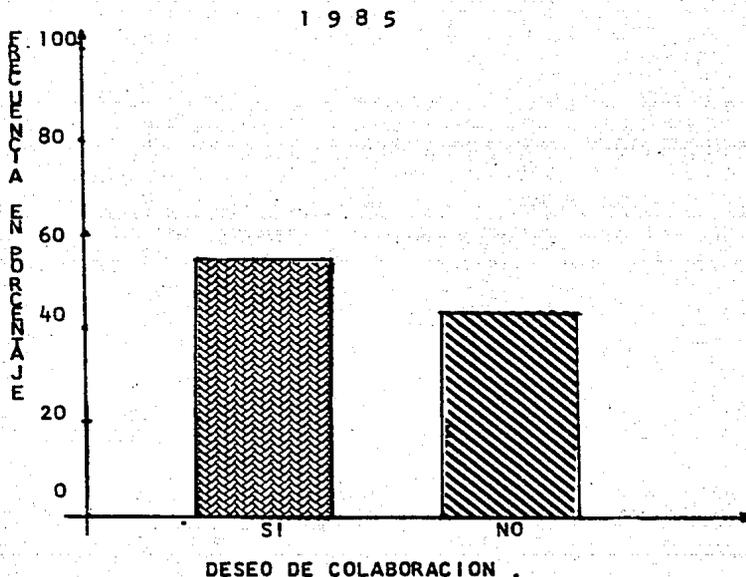
1 9 8 5

DESEOS DE COLABORAR	R E S P U E S T A			
	SI	%	NO	%
Los reconocimientos orales o escritos por el desempeño - del trabajo que realizo, mejoraría mi propósito de colaboración.	113	56.50	87	43.50

FUENTE: Misma cuadro No. 1.

GRAFICA No. 3

PROPORCION DEL PERSONAL DE ENFERMERIA QUE MEJORARIA  
SU COLABORACION MEDIANTE RECONOCIMIENTOS VERBALES O  
ESCRITOS.



FUENTE: CUADRO No. 3

DESCRIPCION: Unicamente el 56.50 % del personal investigado  
afirmó que se sentiría motivado mediante reconocimientos -  
verbales o escritos.

## C U A D R O No. 4

DIMENSION DEL PERSONAL QUE SE IDENTIFICA CON EL TRABAJO DE ENFERMERIA A TRAVES DE SU REALIZACION PROFESIONAL.

1 9 8 5

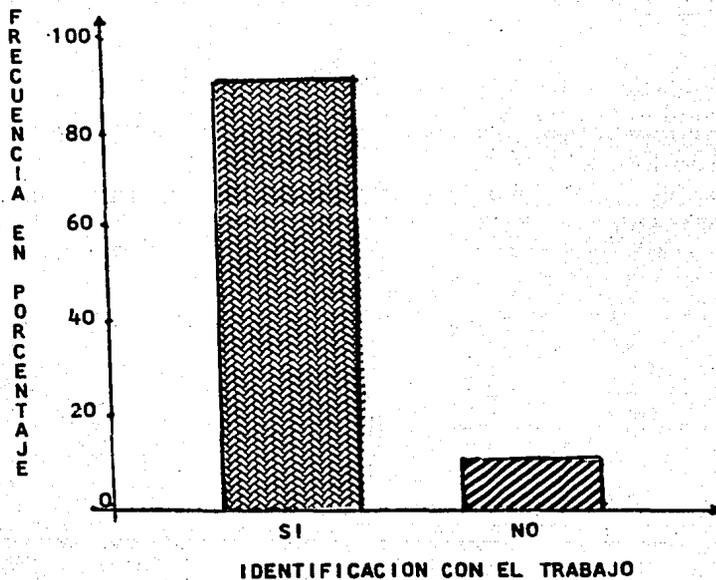
IDENTIFICACION CON EL TRABAJO	SI	%	NO	%
Me gusta mi trabajo como enfermera porque me permite ser creativa y realizarme profesionalmente.	183	91.50	17	8.50

FUENTE: Misma cuadro No. 1.

GRAFICA No. 4

DIMENSION DEL PERSONAL QUE SE IDENTIFICA CON SU TRABAJO  
DE ENFERMERIA A TRAVES DE SU REALIZACION PROFESIONAL.

1985



FUENTE: Cuadro No. 4.

DESCRIPCION: El 91.50 % del personal estudiado se siente identificado con su trabajo como enfermera.

## CUADRO No. 5

PORCENTAJE DE PERSONAL DE ENFERMERIA QUE SE ESFUERZA  
 POR ALCANZAR UNA META EN LA REALIZACION DE SU TRABA-  
 JO.

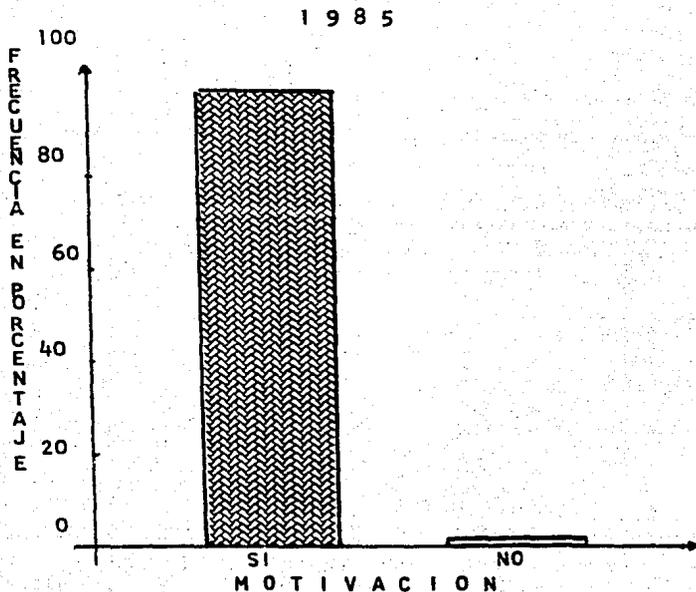
1 9 8 5

ESFUERZO POR ALCANZAR UNA META	R E S P U E S T A			
	SI	%	NO	%
Me esmero en los cuidados de enfermería que propor- ciono a los pacientes por-- que deseo lograr su mejor recuperación.	198	99.00	2	1.00

FUENTE: Misma cuadro No. 1.

GRAFICA No. 5

PORCENTAJE DE PERSONAL DE ENFERMERIA QUE SE ESFUERZA POR  
ALCANZAR UNA META EN LA REALIZACION DE SU TRABAJO.



FUENTE: Cuadro No. 5

DESCRIPCION: Casi la totalidad del personal, señala que se esfuerza por alcanzar la mejor recuperación del enfermo.

## CUADRO No. 6

RELACION DEL PERSONAL QUE RECONOCE SUS OBLIGACIONES  
COMO ENFERMERA EN LA ATENCION DE LOS PACIENTES.

1 9 8 5

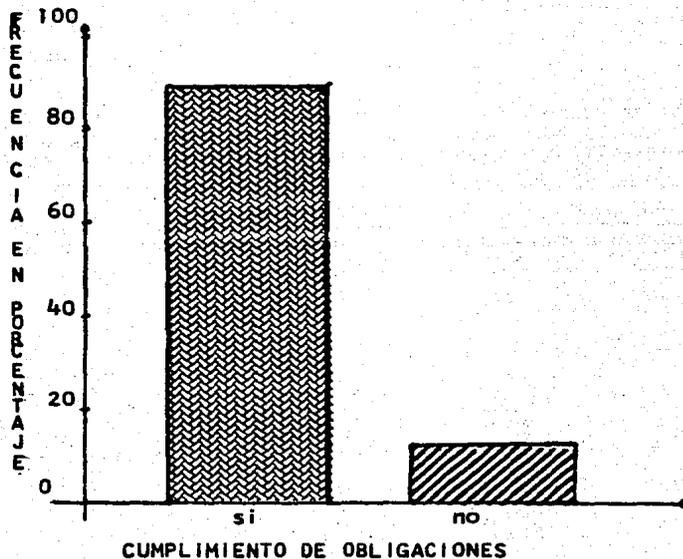
CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES	R E S P U E S T A			
	SI	%	NO	%
Mi deber es proporcionar atención de enfermería <u>in</u> dividualizada, basada en el padecimiento y en las necesidades básicas de - los pacientes.	176	88.00	24	12.00

FUENTE: Misma cuadro No. 1.

GRAFICA No. 6

RELACION DEL PERSONAL QUE RECONOCE SUS OBLIGACIONES COMO ENFERMERA EN LA ATENCION DE LOS PACIENTES.

1985



FUENTE : Misma del cuadro No. 6

DESCRIPCION: El 88% de las respuestas obtenidas reflejan que el personal estudiado se encuentra ubicado en el cumplimiento de sus obligaciones.

## CUADRO No. 7

DISTRIBUCION DEL PERSONAL DE ENFERMERIA QUE SE MANIFIESTA COMPROMETIDA CON LA INSTITUCION Y CON EL HOSPITAL DE CARDIOLOGIA Y NEUMOLOGIA DEL CENTRO MEDICO NACIONAL.

1 9 8 5

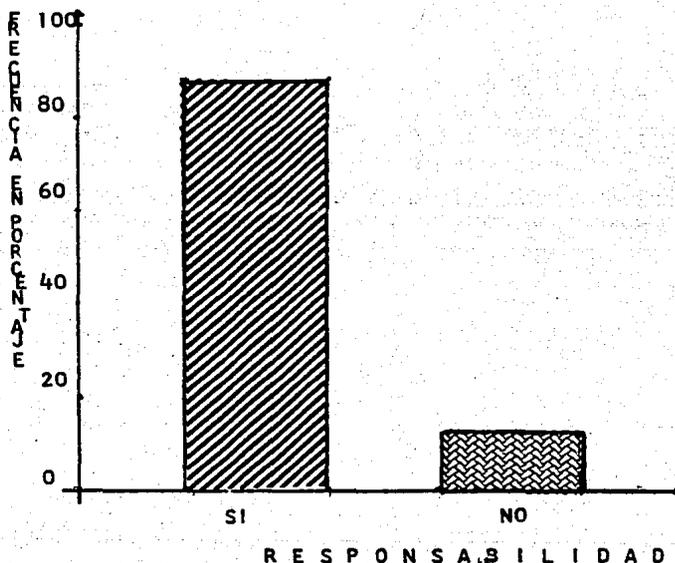
COMPROMISO CON LA INSTITUCION	TIPO DE RESPUESTA			
	SI	%	NO	%
Realizo mis acciones con cuidado y probidad en la atención de los enfermos para contribuir a incrementar el prestigio de la Institución y del Hospital.	175	87.50	25	12.50

FUENTE: Misma cuadro No. 1.

GRAFICA No. 7

DISTRIBUCION DEL PERSONAL DE ENFERMERIA QUE SE MANIFIESTA  
COMPROMETIDO CON LA INSTITUCION.

1985



FUENTE: Cuadro No. 7

DESCRIPCION : El 87.50 % afirma que realiza acciones propias y cuidadosas, para incrementar el prestigio del Hospital y de la Institución.

## CUADRO No. 8

PROPORCION DEL PERSONAL DE ENFERMERIA QUE SE SIENTE  
INCONFORME CON OBTENER RESULTADOS INFERIORES.

1 9 8 5

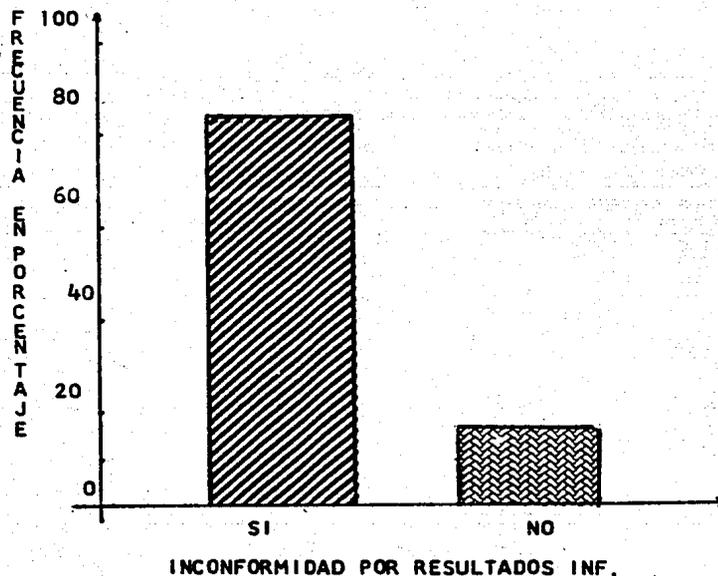
INCONFORMIDAD CON RESULTADOS INFERIORES	TIPO DE RESPUESTA			
	SI	%	NO	%
No me conformo con obtener resultados menores a la capacidad que poseo como enfermera en las funciones que realizo.	166	83.00	34	17.00

FUENTE: Misma cuadro No. 1.

## GRAFICA No. 8

PROPORCIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERIA QUE SE SIENTE INCONFORME CON OBTENER RESULTADOS INFERIORES.

1985



FUENTE: Cuadro No. 8

DESCRIPCION: EL 83.00 % del personal estudiado no se conforma con obtener resultados menores a la capacidad que poseen como enfermeras.

## CUADRO No. 9

RESPUESTAS OBTENIDAS EN EL CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD  
DENTRO DE LAS UNIDADES MEDICAS.

1 9 8 5

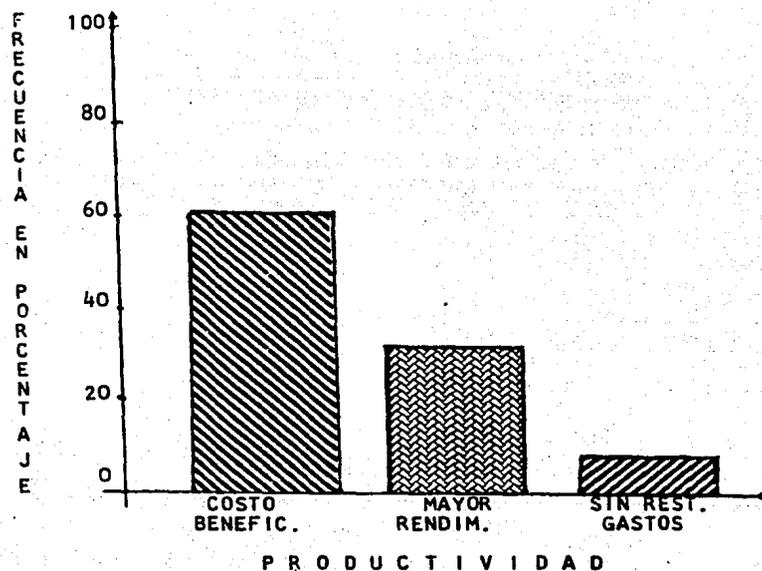
COSTO BENEFICIO	Fo	%
Se puede hablar de <u>producti</u> <u>vidad</u> cuando se atiende al mayor número de pacientes o se rinde más.	64	32.00
Cuando no se escatiman <u>gas</u> <u>tos</u> en la atención de los <u>pa</u> <u>cientes</u> .	14	7.00
Cuando se obtienen resulta- dos de eficiencia en la - - atención de un número <u>ade</u> <u>cuado</u> de pacientes a través de la óptima utilización de los recursos existentes.	122	61.00

FUENTE: Misma cuadro No. 1.

## GRAFICA No. 9

RESPUESTAS OBTENIDAS EN EL CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD DENTRO DE LAS UNIDADES MEDICAS.

1985



FUENTE: Cuadro No. 9

DESCRIPCION: El 61:00 % del personal estudiado relacionó el costo beneficio como respuesta a la definición de productividad en las unidades hospitalarias.

## CUADRO No. 10

OPINION DEL PERSONAL DE ENFERMERIA SOBRE LA IMPORTAN-  
CIA DE LA OPTIMIZACION DE LOS RECURSOS FISICOS Y MATE-  
RIALES.

1 9 8 5

OPTIMIZACION DE LOS RE- CURSOS.	TIPO DE RESPUESTA			
	SI	%	NO	%

Pienso que es importante utilizar

únicamente los recursos mate--

riales necesarios, evitar dispen- 154 77.00 46 23.00

dios y cuidar el equipo que requie

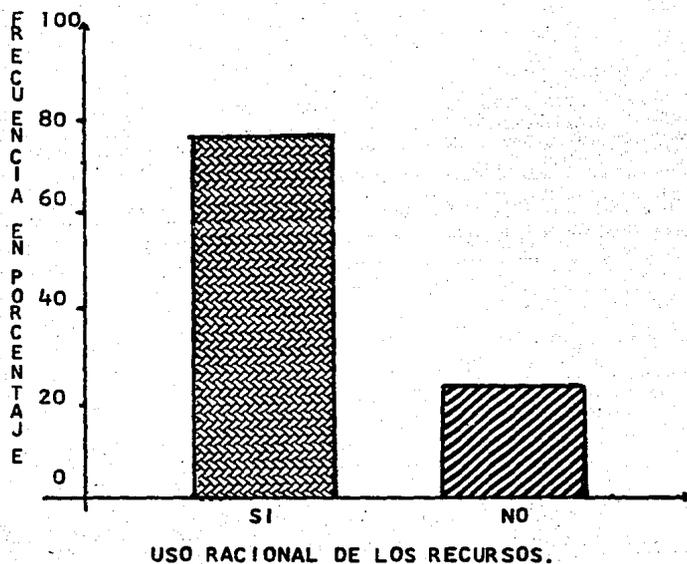
ro en el trabajo.

FUENTE: Misma cuadro No. 1.

## GRAFICA No. 10

OPINION DEL PERSONAL DE ENFERMERIA SOBRE LA IMPORTANCIA  
DE LA OPTIMIZACION DE LOS RECURSOS FISICOS Y MATERIALES.

1985



FUENTE: Cuadro No. 10

DESCRIPCION: El 77.00% del personal opinó que es importante optimizar los recursos físicos y materiales, así como evitar dispendios.

## CUADRO No. 11

CRITERIO DEL PERSONAL DE ENFERMERIA SOBRE LA PROPOR  
 CION DEL TIEMPO DE LA JORNADA QUE DEBE UTILIZAR PARA  
 EL CUIDADO DIRECTO E INDIRECTO DE LOS PACIENTES.

1 9 8 5

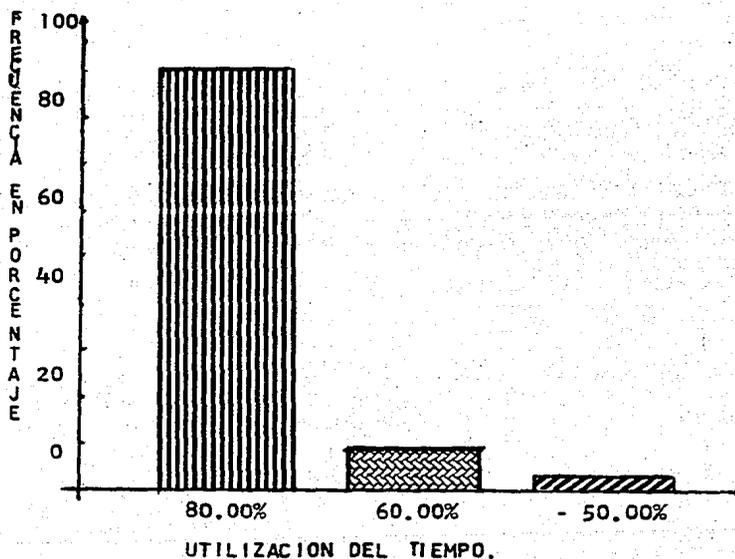
UTILIZACION DEL TIEMPO DE LA JORNADA.	Fo	%
Debo utilizar en el cuidado directo e indirecto de los enfermos el 80.00 % de mi jornada de trabajo.	184	92.00
El 60.00 % del tiempo de - mi jornada se debe utilizar en el cuidado directo e indi recto de los pacientes.	15	7.50
Para el cuidado directo e indirecto de los pacientes - debo emplear menos del - 50.00 % del tiempo total - de mi jornada de trabajo.	3	1.50

FUENTE: Misma cuadro No. 1

## GRAFICA No. 11

CRITERIO DEL PERSONAL DE ENFERMERIA SOBRE LA PROPORCION DEL TIEMPO DE LA JORNADA QUE DEBE UTILIZAR PARA EL CUIDADO DIRECTO E INDIRECTO DE LOS PACIENTES.

1985



FUENTE: Cuadro No. 11

DESCRIPCION: Con los datos procesados, se encontró que el 92.00% opina que para el cuidado directo e indirecto de los pacientes deben utilizar la mayor parte de su jornada.

#### 4.4 COMPROBACION DE HIPOTESIS.

Hipótesis propuesta por el investigador:

$H_2$ : A mayor motivación del personal de enfermería adscrito al Hospital de Cardiología y Neumología del Centro Médico Nacional, mayor - productividad en los servicios que se proporcionan a los enfermos aten didos.

La muestra estudiada fué de 200 miembros del personal.

$$N = 200$$

El análisis estadístico seleccionado fué una prueba de bondad, denominada coeficiente de correlación de Pearson con una alfa de .05 mediante el establecimiento de parámetros para este tipo de variables.

Fórmula de la prueba del coeficiente de correlación de Pearson.

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

X	X <sup>2</sup>	Y	Y <sup>2</sup>	XY
113	12769	122	14884	13786
183	33489	154	23716	22326
198	39204	184	33856	36432
$\Sigma X = 494$	$\Sigma X^2 = 85462$	$\Sigma Y = 460$	$\Sigma Y^2 = 72456$	$\Sigma XY = 72544$

Desarrollo del estadístico de prueba.

$$r = \frac{200(72544) - (494)(460)}{\sqrt{[200(85462) - (494)^2][200(72456) - (460)^2]}}$$

$$r = \frac{14508800 - 227240}{\sqrt{(17092400 - 244036)(14491200 - 211600)}}$$

$$r = \frac{14281560}{\sqrt{(16848364)(14279600)}}$$

$$r = \frac{14281560}{\sqrt{240587900}}$$

$$r = \frac{14281560}{15510896}$$

$r = 0.92$  Asociación fuertemente positiva.

#### Análisis estadístico:

Con los datos obtenidos se pueden comentar, que por ser el coeficiente de correlación que habla de la existencia de asociación positiva entre las variables propuestas, se sugiere hacer la prueba de significancia mediante la utilización de la tabla F (ver anexo ), con valores según grados de libertad y coeficiente de confianza de .05; y se obtiene que con grados de libertad de más de noventa y un valor significativo de  $r$  igual a .20, resulta que  $r$  es igual a .92. Por lo tanto se obtiene una evidencia significativa, con base en que una hipótesis de investigación es aceptada, siempre y cuando la  $R$  de Pearson calculada sea mayor a la  $R$  de Pearson establecida en tablas; con lo que se concluye que a mayor motivación del personal de enfermería, mejor productividad en la atención que se le propor

ciona a los pacientes.

Hipótesis propuesta por el investigador.

H<sub>3</sub>: A mayor responsabilidad del personal de enfermería del Hospital de Cardiología y Neumología del Centro Médico Nacional, mayor productividad en la atención otorgada a los usuarios.

$$N = 200$$

El análisis estadístico propuesto para comprobar la hipótesis es la prueba del coeficiente de correlación de Pearson con una alfa de 0.5, mediante el establecimiento de parámetros para este tipo de variables.

Estadístico de prueba es el siguiente:

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

X	X <sup>2</sup>	Y	Y <sup>2</sup>	XY
176	13376	122	14884	21472
175	30625	154	23716	26950
166	27556	184	33856	30544
<hr/>				
$\Sigma X = 517$	$\Sigma X^2 = 71557$	$\Sigma Y = 460$	$\Sigma Y^2 = 72456$	$\Sigma XY = 78966$

Desarrollo de la fórmula.

$$r = \frac{200(78966) - (517)(460)}{\sqrt{[200(71557)^2 - (517)^2][200(72456) - (460)^2]}}$$

$$r = \frac{15793200 - 237820}{\sqrt{(10240809 - 267289)(14491200 - 211600)}}$$

$$r = \frac{1555380}{\sqrt{(9973520)(14279600)}}$$

$$r = \frac{1555380}{\sqrt{142417876}}$$

$$r = \frac{1555380}{37738292} = 0.41$$

$$r = 0.41$$

#### Análisis estadístico:

Una vez tabulados los datos, se encontró una asociación debilmente positiva entre la responsabilidad y la productividad, aún con este resultado se acepta con un coeficiente de .05 la hipótesis de investigación propuesta; y se comenta que si el personal tiene mayor responsabilidad, ello podría ser un factor que redundaría en una mejor productividad en la atención prestada a los derechohabientes. Finalmente por los resultados obtenidos en las pruebas de significancia, descritos en los párrafos anteriores, se rechaza la hipótesis nula.

#### 4.5 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.

El análisis expuesto a continuación es realizado con base en la ex-

perencia y responsabilidad de la investigadora.

Se comenta inicialmente que la muestra seleccionada incluye un número representativo para cada turno, por otra parte los grupos estudiados abarcan todas las categorías y que el número seleccionado corresponde a una proporción razonable al número de plazas cubiertas.

En la variable independiente motivación, se encontró que el noventa por ciento del personal estudiado proporciona con esmero los cuidados de enfermería porque desea lograr la mayor recuperación de los pacientes. Más del noventa por ciento, afirma que el trabajo le permite a la enfermera ser creativa y realizarse en su profesión y finalmente se demuestra que el reconocimiento oral o escrito por el desempeño del trabajo no es un factor altamente motivante, para que el personal mejore en sus propósitos de colaboración.

Los cuadros que analizan la variable responsabilidad muestran los siguientes resultados: El 88.00 % de las enfermeras estudiadas opinan que la atención de enfermería debe ser individualizada y basarse en el padecimiento, así como en las necesidades básicas de cada paciente.

Como un factor positivo y satisfactorio para el Instituto Mexicano del Seguro Social, se encontró que el 87.50 % del personal de enfermería manifiestan que se sienten responsables de realizar acciones propias

y cuidadosas a los pacientes; para contribuir a conservar o incrementar el prestigio del Hospital de Cardiología y Neumología, así como el de la propia Institución.

Por último el 83.00 % se siente inconforme al conseguir logros inferiores a la capacidad que poseen como enfermeras.

En la variable dependiente se encontró que el 61.00 % del personal seleccionó la respuesta esperada acerca del concepto de óptima productividad; el resto no logró definirlo. Después de valorar los cuestionarios aplicados se llegó a la conclusión de que dentro de las opciones propuestas, existía la posibilidad de confundir a las personas investigadas, ya que se ofrecía también un concepto de productividad, pero sin darle un resultado de eficiencia y optimización de los recursos.

En la siguiente pregunta se deseaba investigar si el personal consideraba importante utilizar únicamente los recursos materiales necesarios y evitar dispendios, para lo cual se obtuvo una opinión positiva en el 77.00 % del personal encuestado.

Para concluir, se consideró importante conocer la proporción del tiempo dentro de su jornada de trabajo, que el personal aceptaba como adecuado para proporcionar cuidados directos e indirectos a los pacientes a su cargo. De las doscientas enfermeras estudiadas, ciento ochenta opinaron que debían dedicar el 80.00 % del tiempo para

## 5. CONCLUSIONES.

Como quedó señalado a través de la exposición del marco teórico, existen varias escalas en las necesidades de motivación del ser humano, - pero es indudable que los resultados obtenidos en las investigaciones - realizadas por los diferentes estudiosos de este tema, han resaltado - la importancia que tiene encontrar y aplicar los motivadores específicos para cada uno de los grupos laborales y no cesar ningún empeño, para establecerlos dentro de las políticas de las empresas.

En el estudio de la segunda variable independiente, quedó establecido que la responsabilidad está determinada por el puesto mismo y que - debe definirse en la descripción específica. Se infiere además que - es muy amplia la gama de los deberes que asume la enfermera y que éstos la comprometen profundamente con la sociedad demandante, ante el sector en que está ubicada, pero fundamentalmente con la institución y con el propio gremio al que pertenece.

Por otra parte quedó enfatizado que en el campo de la salud, la productividad no sólo debe expresarse cuantitativamente, sino complementarse con la eficiencia en los servicios, así como con el uso racional de los elementos y recursos que lo integran.

Con los resultados obtenidos a través del procesamiento e interpretación de los datos, se llegó a la conclusión de que el objetivo general

de analizar la influencia de la responsabilidad y la motivación del personal de enfermería en la productividad de la atención que se brinda a los pacientes, si fue cumplido. Quedaría como siguiente paso establecer las estrategias necesarias para elevar la calidad de los servicios de enfermería.

Los objetivos específicos planteados, para investigar si la motivación induce al personal de enfermería a lograr una alta productividad del trabajo que realiza, fue comprobado plenamente.

El siguiente objetivo fue cumplido también, no obstante que el resultado no se alcanzó con una asociación fuertemente positiva en las dos variables independientes.

Afortunadamente se pudo comprobar la hipótesis de trabajo y rechazar la hipótesis nula, con la determinación de que la motivación y la responsabilidad influyen positivamente en la productividad del personal de enfermería.

Finalmente se considera que la muestra seleccionada fue representativa en relación al número de plazas cubiertas en la plantilla correspondiente; así como también, que los métodos, técnicas e instrumentos utilizados en el análisis estadístico fueron adecuados. Todo lo cual constituyó una experiencia de gran interés y valor, tanto personal como de grupo.

## 6. APENDICE Y ANEXOS .

### 6.1 APENDICE.

Apéndice 1 : Cuestionario.

### 6.2 ANEXOS.

Anexo 1 : Jerarquía de necesidades, según Abraham Maslow.

Anexo 2 : Principales factores que afectan la conveniencia percibida de cambio.

Anexo 3 : Papel de la dirección en la coordinación de los recursos - de la empresa.

Anexo 4 : Tabla F. Valores de r a los niveles de confianza de 0.05 y 0.01 .

## APENDICE No. 1

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
ESCUELA NACIONAL DE ENFERMERIA Y OBSTETRICIA  
CURSO ESPECIAL TRANSITORIO DE LICENCIATURA EN  
ENFERMERIA Y OBSTETRICIA  
P. E. H. C. N.

CUESTIONARIO No. \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_ GRUPO \_\_\_\_\_

DATOS PARA SER LLENADOS POR EL INVESTIGADOR

PRIMERA REVISION \_\_\_\_\_

SEGUNDA REVISION \_\_\_\_\_

TERCERA REVISION \_\_\_\_\_

FECHA DE ELABORACION 9 DE MAYO DE 1985

ELABORADO POR LA ENF. SILVIA BATALLA CALVO

CON LA ASESORIA DE LA LIC. MA. ANTONIETA LARIOS

## JUSTIFICACION

Esta investigación pretende aplicar el método estadístico en la recolección y procesamiento de los datos obtenidos, mediante la aplicación de un cuestionario, el cual se encamina a indagar la influencia de algunos factores sobre la productividad en el área de enfermería.

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Analizar la influencia de la motivación y responsabilidad en la productividad de la atención de enfermería proporcionada a los pacientes del Hospital de Cardiología y Neumología.

Aplicar en la práctica los conocimientos obtenidos en las materias de Metodología de la Investigación y Estadística.

## OBJETIVOS DEL CUESTIONARIO

Obtener información directa del personal de enfermería, que permita aplicar el método estadístico en la recolección, tabulación y presentación de los datos obtenidos.

## NOTA

La colaboración que se obtenga para la aplicación de este cuestionario, es de vital importancia para el éxito de la investigación. La información que se recabe será estrictamente confidencial y con fines de estudio.

esas actividades.

El resto seleccionó una proporción menor, sin embargo se considera factible que no se haya entendido claramente el término cuidados directos e indirectos, y se excluyera de estas, el tiempo utilizado en las actividades de tipo docente, administrativo y otras relacionadas con el trabajo.

## INSTRUCCIONES DE LLENADO.

A continuación se formulan nueve preguntas, lee cuidadosamente cada una de ellas y marca con una cruz dentro del paréntesis la que - consideres verdadera.

Si se obtiene doble respuesta para una misma pregunta, esta ten drá que ser anulada por lo que te agradeceré selecciones sólo una.

## P R E G U N T A S

AREA DE CODIFICACION  
(PARA SER LLENADO POR  
EL INVESTIGADOR).

1. Los reconocimientos orales o escri tos por el desempeño del trabajo - que realizó mejoraría mi propósito de colaboración.

( ) Verdadero ( ) Falso

---

2. Me gusta mi trabajo como enferme- ra porque me permite ser creativa y realizarme profesionalmente.

( ) Verdadero ( ) Falso

---

3. Me esmero en los cuidados de en- fermería que proporciono a los pa cientes porque deseo lograr su ma yor recuperación.

( ) Verdadero ( ) Falso

---

4. Mi deber es proporcionar atención de enfermería individualizada, baga da en el padecimiento y en las ne- cesidades básicas de los pacientes.

( ) Verdadero ( ) Falso

---

5. Realizo mis acciones con cuidado y probidad en la atención de los enfermos para contribuir a incrementar el prestigio de la Institución y del Hospital.

( ) Verdadero ( ) Falso

---

6. No me conformo con obtener resultados menores a la capacidad que poseo como enfermera en las funciones que realizo.

( ) Verdadero ( ) Falso

---

7. Dentro de las unidades hospitalarias se puede hablar de productividad - cuando:

( ) Se atiende al mayor número de pacientes o se rinde más en la jornada.

( ) No se escatiman gastos en la atención de los pacientes.

( ) Se obtienen resultados de eficiencia en la curación, rehabilitación o limitación del daño en la atención de un número adecuado de pacientes a través de la utilización óptima de los recursos y elementos humanos existentes.

8. Pienso que es importante utilizar únicamente los recursos materiales necesarios, evitar dispendios y cuidar el equipo que requiero en el trabajo.

( ) Verdadero ( ) Falso

---

9. Del tiempo de duración de la jornada de trabajo debo utilizar para el cuidado directo y lo indirecto de los pacientes.

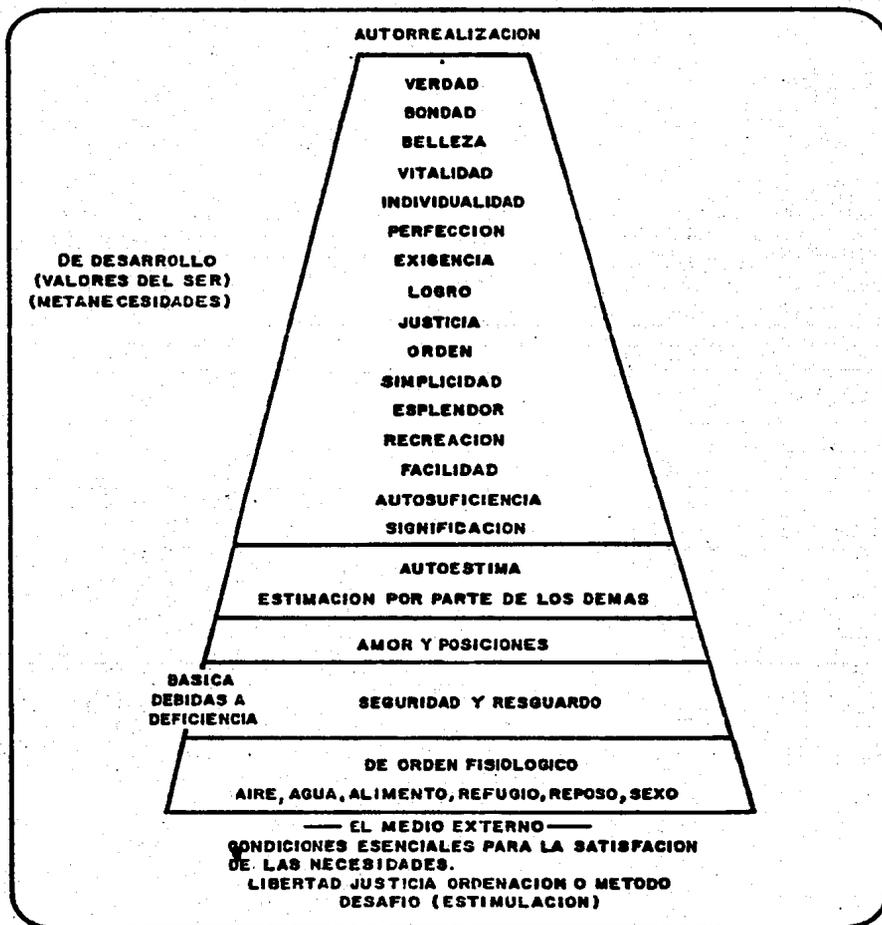
( ) El 80 %

( ) El 60 %

( ) Menos del 50 %

---

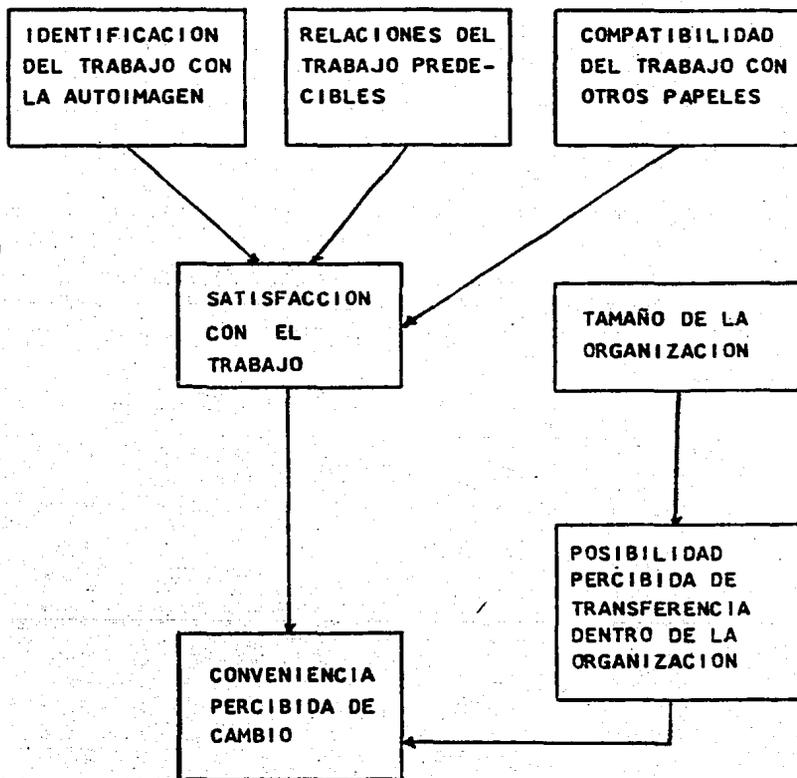
**ANEXO I**  
**JERARQUIA DE NECESIDADES, SEGUN ABRAHAM MASLOW.**



FUENTE: Marvin Dunnete. Psicología Industrial. México.  
 Ed. Trillas, S. A., 1976.

## ANEXO No. 2

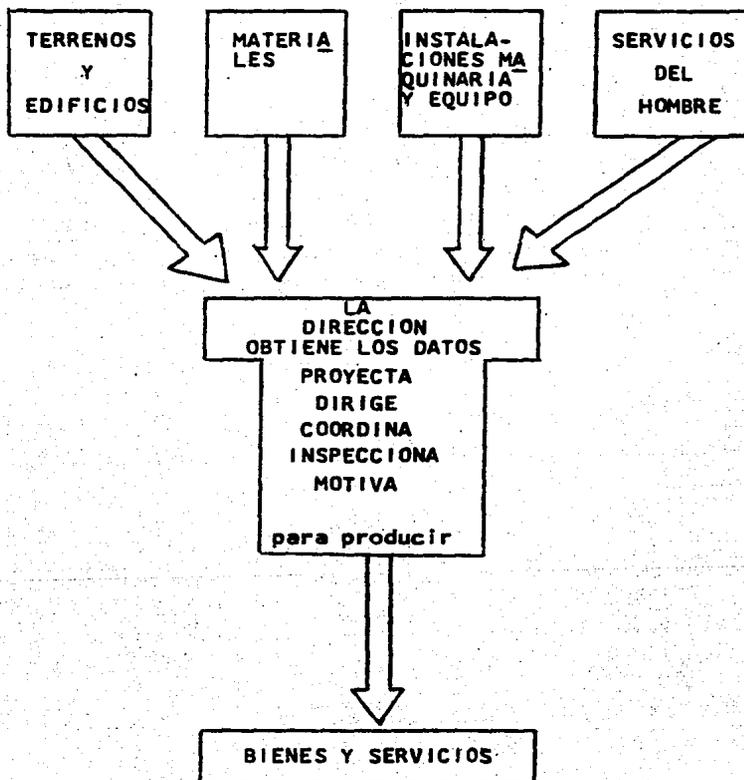
PRINCIPALES FACTORES QUE AFECTAN LA CONVENIENCIA PERCIBIDA.



FUENTE: Víctor H. Vroom. Motivación y alta dirección. México. Ed. Trillas, S. A. 1982. p. 102.

## ANEXO No. 3

PAPEL DE LA DIRECCION EN LA COORDINACION DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA.



P R O D U C T O S

## ANEXO No. 4

TABLA F Valores de	gl	.05	.01
r a los niveles de con	1	.99692	.999877
fianza de 0.05 y 0.01	2	.95000	.990000
	3	.8783	.95873
	4	.8114	.91720
	5	.7545	.8745
	6	.7067	.8343
	7	.6664	.7977
	8	.6319	.7646
	9	.6021	.7348
	10	.5760	.7079
	11	.5529	.6835
	12	.5324	.6614
	13	.5139	.6411
	14	.4973	.6226
	15	.4821	.6055
	16	.4683	.5897
	17	.4555	.5751
	18	.4438	.5614
	19	.4329	.5487
	20	.4227	.5368
	25	.3809	.4869
	30	.3494	.4487
	35	.3246	.4182
	40	.3044	.3721
	45	.2875	.3721
	50	.2732	.3541
	60	.2500	.3248
	70	.2319	.3017
	80	.2172	.2830
	90	.2050	.2673

FUENTE: Fisher y Yates. Statistical Tables for Biological, Agricultural and Medical Research. 4a ed. Oliver and Boyd, -- Edimburgo. Tabla IV, con autorización de los autores y editores.

## 7. GLOSARIO DE TERMINOS

### A

**ADIESTRAMIENTO:** Es la capacitación del personal en servicio para perfeccionarlo en las materias inherentes al desarrollo de su trabajo y ayudarlo a promover y mejorar sus labores.

**ANALISIS:** Distinción y separación de un todo hasta llegar a conocer sus principios y elementos que lo integran.

**AUTORIDAD FORMAL:** Derecho que tiene una persona por su nivel jerárquico a exigir de otra el cumplimiento responsable de los deberes que le ha asignado en la condición de subordinado suyo.

**AUTORIDAD TECNICA:** Adquirida por el conocimiento o habilidad particular en cualquier campo del saber intelectual o manual.

### C

**CAPACITACION DEL PERSONAL:** Es la adquisición de conocimientos y el mejoramiento de aptitudes, capacidades, entendimiento y condiciones naturales de una persona, así como el desarrollo de sus creencias y valores que forman parte de su comportamiento.

**CIENCIA:** Conjunto de conocimientos y de investigaciones que tiene sus propios principios y permite obtener conclusiones confiables y susceptibles de adquirir carácter unitario y general.

**CODIFICACION:** Acción de asignar un número a cada categoría de res puesta, el cual determinará el valor correspondiente.

**COMITE:** Grupo de personas a las cuales se les asignan ciertas funcio nes, a fin de que las lleven a cabo colegiadamente o en su capacidad - corporativa.

**CONCEPTOS:** Imágenes mentales de algo formado por generalización, que parte de particularidades. Su propósito es simplificar el pensa- - miento.

**CONCEPTUAL:** Que se basa en opiniones o juicios emitidos de un ob jeto encontrado en la realidad.

**CONFIABILIDAD:** Término utilizado para asignar la precisión en la cual una prueba mide atributo o característica para la que fue diseña da.

**CORRELACION:** Procedimiento estadístico que permite conocer la - relación que existe entre dos variables dadas.

**CRITERIO:** Lo que permite discernir la verdad de la falsedad, la - causa o motivo de certeza y poder emitir un juicio.

D

**DEBERES:** Actividades que se tienen que realizar de acuerdo al - cargo que se ocupa en la organización.

**DISCIPLINA:** Observancia de las leyes y de los preceptos científicos, o de normas establecidas para su cumplimiento.

**E**

**EFICIENCIA:** Resultado de contar con medios humanos y materiales racionales y adecuados para alcanzar un objetivo y dar satisfacción a los individuos que intervienen en las labores.

**ENCUESTA:** Reunión de opiniones recogidas por medio de un cuestionario para aclarar un asunto.

**ESTRATEGIA:** Plan general de acción y despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos comprensibles. Métodos que son usados para obtener y analizar los datos.

**EVALUACION:** Proceso para determinar el valor o extensión del éxito en el logro de los objetivos predeterminados.

**H.**

**HIPOTESIS GENERAL:** Enunciado conjetural que no se compromete, varia positiva o negativamente entre una relación y otra.

**HIPOTESIS DE TRABAJO:** Lleva el peso de la investigación, establece una relación causal, se puede aprobar o rechazar.

**HIPOTESIS NULA:** Hipótesis formulada para ser rechazada como el

resultado de la estadística de la muestra, se debe únicamente a la casualidad.

I

**INCENTIVO:** Alicientes o estímulos para prestar un servicio, pueden ser monetarios o en especie.

**INDICADORES:** Son rasgos comunes a los fenómenos observados, en los que se puede descomponer una variable.

M

**MARCO CONCEPTUAL:** Presentación de teorías manejadas conjuntamente con las ideas, conceptos y experiencias más o menos precisas que dan una idea de los hechos estudiados.

**MARCO TEORICO:** Etapa de la investigación que consiste en revisar críticamente teorías y descubrimientos empíricos de diferentes fuentes consultados sobre el tema.

**MEDICION:** Proceso para determinar el grado o la amplitud de alguna característica asociada con un objeto o persona.

**MODELO:** Son estructuras simplificadas o conocidas que se emplean para investigar la naturaleza de los fenómenos que los científicos desean explicar.

**MOTIVOS:** Causas que influyen para tomar determinadas acciones o criterios dirigidos hacia la meta.

**O**

**ORGANIZACION FORMAL:** Sistema de esfuerzos cooperativos y conscientemente planificados y coordinados de las labores de una empresa o institución.

**ORGANIZAR:** Establecer una estructura intencional de funciones administrativas en una empresa formalmente organizada.

**P**

**PARTICIPACION:** Aceptación plena e integración en la labor conjunta del logro de los objetivos sociales de una empresa o institución.

**PERFIL PROFESIONAL:** Conjunto de conocimientos, hábitos de un oficio o profesión que lo identifica.

**POLITICAS:** Conceptos o afirmaciones de carácter general que guían el pensamiento en la toma de decisiones.

**PODER:** Capacidad de conseguir que se hagan las cosas, otorgado formalmente a través de un nombramiento o por el reconocimiento de las aptitudes profesionales o técnicas.

**PRESUPUESTO:** Descripción de los planes y resultados esperados, expresados en términos numéricos.

**PROCEDIMIENTO:** Secuencia cronológica de las acciones requeridas - que detallan la forma exacta en la cual deben llevarse a cabo.

**PROPOSICION:** Cualquier generalización que pueda probarse como consistente o inconsistente con respecto a otras generalizaciones que forman parte del conocimiento.

**R**

**RACIONALIDAD:** Análisis que requiere una meta clara, un deseo de optimizar los recursos para un beneficio particular o general.

**RACIONALISMO:** Teoría que postula la razón humana como la fuente del conocimiento y que se opone filosóficamente a la experiencia.

**RANGO:** Es la amplitud de un conjunto de medidas o puntuaciones y la diferencia entre la puntuación más elevada y la más baja del conjunto.

**S**

**SANCION:** Castigo disciplinario aplicado a un empleado por infracciones a las normas o mal desempeño.

**SATISFACCION:** Alegría experimentada cuando se cumple un deseo o cubre una necesidad de diferente índole.

**SISTEMA:** Un todo formado de partes ordenadamente intercaladas de

acuerdo con algún esquema o plan.

**SISTEMATIZACIÓN:** Acción y efecto de reducir las actividades de una empresa o institución a sistemas racionales de trabajo.

**T**

**TACTICA:** Planes de acción por medio de los cuales se ejecutan las estrategias para el logro de los objetivos.

**TECNICA:** Conjunto de procedimientos y recursos de los cuales se sirve una ciencia para utilizarlos.

**TEORIA:** Agrupamiento sistemático de principios y conceptos interrelacionados que proporcionan un marco para un conocimiento más significativo.

**U**

**UNIFORMIDAD:** Establecimiento apriorístico de las normas de actuación con fines de medición.

**UNIVERSALIDAD:** Aplicación general y válida de los principios científicos.

**V**

**VALIDEZ:** Que tiene firmeza, está en vigencia o es aceptado, una vez que ha sido probado.

**VARIABLE:** Cualquier característica, cualidad o atributo de una persona, grupo o acontecimiento que puede cambiar de valor.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

ASOCIACION MEXICANA DE CAPACITACION DE PERSONAL. Desarrollo Humano. s. e. México, 1981. 70 p. p.

BALSEIRO A. Lasty. La dinámica de la Dirección en el Proceso Administrativo. (Impresos elaborados para uso docente). México, E.N.E.O. U.N.A.M. 1984. 56 p. p.

BALSEIRO A. Lasty. El Departamento de Enfermería, Planeación de - Actividades y Métodos de Trabajo. Experiencias en administración de - Servicios de Enfermería No. 3 México (Recopilación bibliográfica para uso docente). E.N.E.O.-U.N.A.M. 1983. 48 p. p.

BARAJAS M. Jorge. El Hombre, el Trabajo y la Administración. México. Ed. Trillas, S. A. 1975. 151 p. p.

BLUM, Milton y Naylor James. Psicología Industrial. México. Ed. - Trillas, S. A. 1985, 880 p. p.

BOLLES, Robert. Teoría de la Motivación. México. Ed. Diana, S. A. 1976. 489 p. p.

CLAY SMITH, Henry y Wakeley John. Psicología de la Conducta Industrial. México. Ed. Mc. Graw Hill, S. A. 1982. 395 p. p.

DE LA CANAL, Julio. Diccionario de Sinónimos e Ideas Afines. México. Ed. Cía Editorial Continental, S. A. 1972. 356 p. p.

DEXSON, Massey. Introducción al Análisis Estadístico. México. Ed. - Mc. Graw Hill, S. A. 1980. 489 p. p.

DRUCKER, Peter. La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Prácticas. 3ed. México. Ed. Librería El Ateneo. Argentina, 1978. 546 p. p.

DUBEN, Roberto. Et. Al Supervisión y Productividad. México. Ed. Trillas, S. A., 1975. 146 p. p

DUNNETE, Marvin y Kirchner Wayne. Psicología Industrial. México. Ed. Trillas, S. A. 1976, 279 p. p-

FLEISHAM Edwin. Estudios de Psicología Industrial y del Personal. México. Ed. Trillas, S. A., 1976. 717 p. p.

FLIPPO, Edwin. Principios de Administración de Personal. México. Ed. Mc. Graw-Hill, S. A., 1982. 500 p. p.

FLOYD, Ruch. Psicología y Vida. 2ed. México. Ed. Trillas, S. A.  
1980. 560 p. p.

GARCIA PELAYO, Ramón. Pequeño Larousse ilustrado. Barcelona Ed.  
Noguer. 1980. 1566 p. p.

GLOBE, Frank. La Tercera fuerza. Psicología propuesta por A. Mas  
low. México. Ed. Trillas, S. A. 1980. 223 p. p.

GOMEZ M. Joaquín. La Administración Moderna y los Sistemas de -  
Información. México. Ed. Diana, S. A. 1978. 280 p. p.

HARDEN, Enid. El Perfil de la Enfermería. Ponencia presentada en  
el Simposio sobre planificación de recursos humanos de enfermería.  
México. 1980. 18 p. p.

HAYSLETT, H. T. Jr. Estadística Simplificada. 10 ed. México. Ed.  
Compañía General de Ediciones, S. A., 1984. 209 p. p.

HERSEY, Paul y Blanchard. Estilo Eficaz de Dirigir. 4ed. México.  
Ed. I D H Ediciones México, 1976. 307 p. p.

HODGETTS, Jones. El comportamiento en las organizaciones. México. Ed. Nueva Editorial Interamericana. 1985.

HUMBLE, John. La Dirección por objetivos. Madrid. Ed. Asociación para el Progreso de la Dirección, 1968. 243 p. p.

HUSE, Edgar y Bowditch J. El comportamiento humano en la organización. México. Ed. Fondo Educativo Interamericano, S. A., 1980. 439 p.p.

INAPRO, Armo. La Medición de la Productividad. Integración de un sistema de indicadores. México. Comisión Nacional de Productividad, 1980. 56 p. p.

INAFRO, Armo. Resúmenes de la Dirección del Centro Nacional de Capacitación y Productividad. México, 1980. 20 p. p.

INSTITUTO DE CONTADORES PUBLICOS. La Productividad de las Empresas. México, 1972. s. e. 325 p. p.

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL. Subdirección General Médica. Indicadores de Atención en Enfermería. México, 1984. 20 p. p.

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL. IV Curso de Administración de los Servicios de Enfermería. Como medir la Productividad en Enfermería. México, 1983. 164 p. p.

I. M. S. S. / S. N. T. S.S. Contrato Colectivo de Trabajo 1985-1987 México, Talleres de Grupo Editorial Mexicano, S. A. 636 p. p.

JELLEN, Mauricio. Introducción a la productividad. Inapro Armo. México, 1981. 62 p. p.

KOONTZ, Harold y O' Donnell Cyril. Curso de Administración Moderna. 6 ed. México. Ed. Mc. Graw-Hill, S. A., 1982. 914 p. p.

MERRIL, Harwood. Clásicos en Administración. México. Ed. Limusa, 1985. 458 p. p.

MOORE, Warjorie. Estándares para los Servicios de Enfermería. - Comisión de Nebraska del Journal Nursing Administration. 1972. 9 p.p.

MUNGUIA Z, Irma y Salcedo José M. Manual de Técnicas de Investigación Documental I. México. Sistema de Educación a distancia. Universidad Pedagógica Nacional. S. E. P. 1982. 233 p. p.

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Introducción al estudio del trabajo. 3ed. Ginebra. s. e. 1980. 270 p. p.

OPS/O.M.S. Las Enfermeras, su educación y su misión en los programas sanitarios. Crónica de la O. M. S. Vol. 10, No. 7, 1956. 220 p.p.

OPS/O.M.S. Comité de Expertos de la O. M. S. en Enfermería. Quinto Informe, Ginebra. Serie de Informes Técnicos No. 347, 1966. 33 p.p.

OPS/O.M.S. El papel de la Enfermería en la Atención Primaria de - Salud. Washington. Publicación Científica No. 348. 1977. 21 p. p.

OPS/O.M.S. La Teoría de Posición de Enfermería como Respuesta a la problemática de atención de salud en América Latina. Grupo de expertos de Ciencias de la Salud. Washington D. C. Informe Final, Julio 1978. 27 p. p.

O.M.S. La declaración de Alma Ata. Conferencia Internacional sobre la atención primaria de salud. Rusia, 1978. 7 p. p.

OPS/O.M.S. Enseñanza de Enfermería en Salud Comunitaria. Washington. D. C. Publicación Científica No. 332. 19 p. p.

PONCE, J. de Jesús. Métodos de Administración del Personal de Enfermería. México. (Impresos elaborados para uso docente). s. f. - 16 p. p.

ROBBINES, Stephen. Personnel the management of human resources. Tr. Abraham Santacruz R. U. S. A. Ed. Prentice Hall, 1978. 150 p. p.

SALGADO, José. Sinopsis sobre productividad. México. Ed. Popular de los Trabajadores, 1980. 56 p. p.

SANTACRÚZ M, Abraham. Puntos principales de la motivación. (Impresos elaborados para uso docente). México. s. f. 30 p. p.

SATET, Robert. Productividad y Organización Científica del Trabajo. 3ed. Barcelona. Ed. Francisco Casanovas, 1962. 64 p. p.

TERRY, George. Principios de Administración. México. Ed. Compañía Editorial Continental, S. A. 1982. 650 p. p.

TIFFIN, J. y Mc Cormick E. Psicología Industrial. México. Ed. Diana, S. A. 1980. 593 p. p.

VRCOM, Victor y Deci Edward. Motivación y Alta Dirección. México

Ed. Trillas, S. A., 1982. 366 p. p.

WERTHER, William B. Dirección de Personal y Recursos Humanos. Es  
paña. Ed. Graw-Hill, 1981. 558 p. p.