



UNIVERSIDAD
INSURGENTES
Plantel Xola

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA CON
INCORPORACIÓN A LA U.N.A.M. CLAVE 3315-25

“LA EQUIDAD COMO FACTOR
MOTIVACIONAL EN EL PERSONAL DE
ENFERMERAS GENERALES DEL
HOSPITAL DE CARDIOLOGÍA DEL
CENTRO MÉDICO NACIONAL SIGLO XXI”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

LILIA GARCÍA JIMÉNEZ

ASESOR: MTRO. HUMBERTO GARCÍA HERNÁNDEZ

MEXICO, D. F.

2009



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 esta 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.

AGRADECIMIENTOS

Gracias es una palabra tan pequeña pero con un gran significado...

Gracias a Dios

Por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida y cumplir una meta en mi carrera, quiero agradecerte por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y me han acompañado durante todo el periodo de mi vida.

Gracias a mis padres

Por su cariño, comprensión, estabilidad emocional, económica y apoyo sin condiciones ni medida. Gracias por guiarme por el camino de la educación para poder llegar hasta este logro, que definitivamente no hubiese podido lograr sin ustedes. Se que nunca se los digo, tal vez por que me da pena, pero en silencio y en mi mundo, siempre pienso en ustedes deseando que se encuentren bien.

Gracias a mis hermanas

Gracias por acompañarme y compartir este viaje de mi vida, sin olvidar agradecer sus comentarios, sugerencias, opiniones y experiencias los cuales me han hecho crecer y madurar.

Gracias a mi asesor

Por sus consejos, paciencia y opiniones las cuales sirvieron para que me sienta satisfecha en la elaboración de mi investigación llamada "tesis".

Gracias a mis maestros

Que participaron en mi desarrollo profesional durante toda mi carrera, ya que sin su ayuda, apoyo y conocimientos no estaría en donde me encuentro ahora.

Gracias a mis amigos

A los pasados y presentes; pasados por ayudarme a crecer y madurar como persona y presentes por estar siempre conmigo apoyándome y compartiendo tantas aventuras, experiencias, desveladas y triunfos.

Gracias a mi amor

Por tu apoyo, comprensión y amor, gracias por creer en mí, ya que eso que me permite poder lograr lo que me proponga. Gracias por escucharme y darme consejos. Gracias por ser parte de mi vida.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. MOTIVACIÓN LABORAL

1. Etimología de la motivación	5
2. Conceptos de la motivación	5
3. Antecedentes de la motivación	8
4. Características de la motivación	10
5. El ciclo de la motivación	12
5.1. Sujeto	12
5.2. Necesidades y pulsiones	13
5.3. Motivación laboral	13
5.4. Objetivos y metas	13
6. Tipos de motivación	14
7. Conceptos de la motivación laboral	20
8. Antecedentes de la motivación laboral	22
9. Características de la motivación laboral	26
10. Importancia de la motivación laboral	27
11. Factores a considerar por el trabajador para sentirse motivados	30
12. Factores a considerar por la institución para motivar a sus empleados	32
13. Clasificación de las teorías de la motivación laboral	33
13.1. Teoría de reforzamiento	35
13.2. Teoría de contenidos	39
13.3. Teoría de procesos	49

CAPÍTULO II. LA TEORÍA DE LA EQUIDAD DE JOHN STACY ADAMS

1. Etimología de la equidad	55
2. Conceptos de equidad	55
3. Antecedentes de la teoría de la equidad	56
4. La teoría de la equidad de John Stacy Adams	57
5. Componentes del intercambio del modelo de la equidad	59
6. Aportaciones y resultados	60
7. Modalidades de la teoría de la equidad	63
8. Importancia de la aplicación de la teoría de la equidad en las empresas	69
9. Utilidad de la aplicación de la teoría de la equidad para los administradores	70
10. Investigaciones relacionadas con la teoría de la equidad	72
10.1. Primera investigación	72

10.2. Segunda Investigación	75
10.3. Tercera investigación	75
10.4. Cuarta investigación	77
10.5. Quinta investigación	78
10.6. Sexta investigación	80
10.7. Séptima investigación	81
10.8. Octava investigación	81
11. Criticas a la teoría de la equidad	83

CAPÍTULO III. HOSPITAL DE CARDIOLOGÍA DEL CENTRO MÉDICO NACIONAL SIGLO XXI

1. Concepto de Centro Médico Nacional Siglo XXI	86
2. Misión del Hospital de Cardiología del Centro Médico Nacional Siglo XXI	86
3. Visión del Hospital de Cardiología del Centro Médico Nacional Siglo XXI	86
4. Organigrama general del Hospital de Cardiología del Centro Médico Nacional Siglo XXI	86
5. Domicilio de la institución	87
6. Valores de la institución	87
7. Antecedentes	88
7.1. Creación del Instituto Mexicano del Seguro Social	88
7.2. Creación del Centro Médico Nacional Siglo XXI	93
8. Organigrama específico del área médica del Hospital de Cardiología	94
9. Antecedentes del área médica de la división de cardiología	94
10. Organigrama específico del área de enfermería	98
11. Área de enfermería	99
11.1. Antecedentes de la dirección de enfermería	99
11.2. Objetivo de la dirección de enfermería	100
11.3. Misión de la dirección de enfermería	100
11.4. Visión de la dirección de enfermería	100
11.5. Principios éticos de la dirección	100
11.6. ¿Que es la enfermería?	101
11.7. ¿Qué es una enfermera?	101
11.8. Requisitos para evaluar al personal de enfermeras generales	101
11.9. Principales funciones de las enfermeras generales	102
11.10. Condiciones generales de trabajo.	104
11.11. Desarrollo y obligaciones de las enfermeras generales.	106

CAPITULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema.	113
2. Objetivos.	113
3. Tipo de investigación	113
4. Hipótesis	114
5. Variables	114
6. Definición conceptual de las variables	114
7. Definición operacional de la variable independiente (equidad)	115
8. Definición operacional de la variable dependiente (motivación laboral)	118
9. Muestra	121
10. Muestreo no probabilístico por cuotas	122
11. Escenario	122
12. Diseño de investigación	122
12.1. Diseño de investigación descriptivo	123
12.2. Diseño de investigación correlacional	123
12.3. Diseño de investigación transversal	123
13. Procedimiento	123
14. Análisis estadístico	124
15. Resultados	125
Conclusiones	144
Referencias	146
Anexos	150
Anexo 1.	151
Anexo 2.	152

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación cuasi experimental, se analizó a la equidad como factor motivacional en el personal de enfermeras generales del Hospital de Cardiología del Centro Médico Nacional Siglo XXI, por lo cual se procedió a estudiar qué es y cómo se conforma la equidad y cómo es que al haber equidad en el ambiente de trabajo, éste genera motivación laboral en las enfermeras generales.

Para analizarlo se utilizó la técnica de muestreo no probabilístico por cuotas, quedando conformada la muestra por 70 mujeres enfermeras generales, con un mínimo 2 años de antigüedad en el puesto, que pertenezcan al turno matutino, cuyas edades oscilaban entre los 18 y 50 años, todas empleadas del Hospital de Cardiología del Centro Médico Nacional Siglo XXI.

De dicha muestra, el 100% de la misma indicó percibir equidad dentro de su ambiente de trabajo, sólo que en diferente rango, por lo tanto los resultados de la muestra quedaron de la siguiente manera; el 47% percibió una equidad excelente, el 39% percibió una equidad elevada y el 14% percibió una equidad buena.

Asimismo, el 100% de la muestra manifestó tener motivación laboral dentro de su ambiente laboral, sólo que en distinto rango, por lo tanto los resultados de la muestra quedaron de la siguiente manera; el 63% resultó tener una motivación laboral excelente y el 37% resultó tener una motivación laboral buena.

Los resultados obtenidos de la investigación muestran que las enfermeras generales del Hospital de Cardiología del Centro Médico Nacional Siglo XXI, muestran una percepción de equidad en su trabajo, lo mismo que motivación laboral, por lo que se demuestra que evidentemente existe correlación lineal moderada positiva y significativa entre la percepción de equidad y la motivación laboral en dichas trabajadoras. Con base en lo anterior se pudo aceptar la hipótesis de trabajo.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación esta enfocada en la equidad y motivación laboral de las enfermeras generales dentro del ambiente de trabajo, y de como estos se correlacionan entre si. La equidad es la percepción de una persona sobre sus aportaciones de trabajo y resultados, en relación con las aportaciones y resultados de otros, y la motivación laboral es toda conducta orientada a satisfacer las necesidades individuales y metas organizacionales, y va a permitir realizar óptimamente su trabajo y desenvolverse en su ambiente social.

Cuando tratamos con personas en una forma específica no podemos predecir exactamente en que forma reaccionara ni cual es su sentir ante la falta de motivación, pero por ello no podemos tratar a todas por igual, por lo cual es importante desarrollar al máximo el potencial del empleado para lograr realizaciones y satisfacciones personales, ya que hay que recordar que los individuos se relacionan con una empresa en términos de intercambio. Los individuos tiene necesidades y las empresas tiene objetivos, y para satisfacer sus necesidades particulares, el individuo es motivado para realizar alguna acción y lograr algún resultado deseado por la empresa, pero nunca olvidando que existe equidad y igualdad.

Por eso hay que tener en cuenta que cuando hablamos de motivación laboral no estamos hablando de un aumento de salario, ya que a veces ni eso es suficiente ni tan sencillo. Si bien es cierto que es importante, no lo es todo, ya que a pesar de que el hombre busca un bienestar para cubrir las necesidades básicas, también espera tener un trato de igualdad y mayor participación en los objetivos que se quieren alcanzar y que a su vez pueda ser reconocido por su trabajo.

A medida que cada persona crece, desarrolla la necesidad de sentirse importante, de ser bien visto, de ayudar a otros. Estas son necesidades psicológicas, muchas de estas no pueden ser compradas. Lo que satisface a estas necesidades psicológicas es la forma en que se trata a un hombre en el trabajo y el medio ambiente que le rodea.

Trabajar puede ser una fuente muy importante de motivación para las necesidades de origen social y, en consecuencia un medio para alcanzar la dicha en la vida, ya que no hay que olvidar que el hombre tiene una necesidad vital de encontrar una motivación dentro de su actividad productiva, ya que dicha motivación se refleja en su vida social, laboral y familiar.

Para lograr lo antes mencionado, se estructuró este trabajo en cuatro capítulos de la siguiente manera:

El Capítulo I denominado “Motivación Laboral” en el cual se aborda los temas como: el origen, significado, conceptos, tipos, antecedentes, características, importancia de su aplicación y el ciclo de la motivación. También podemos conocer las diversas teorías que existen y que tratan de explicar la motivación en el ambiente laboral.

El Capítulo II nombrado “La Teoría de la Equidad de John Stacy Adams” aborda la epistemología, conceptos y antecedentes de la equidad, así como el desarrollo de la teoría, con la finalidad de conocer los conceptos básicos. Es importante mencionar que se mostraran la importancia y utilidad de la aplicación de la teoría, así como investigaciones realizadas apoyando la eficacia de la Teoría de la Equidad.

A través del Capítulo III titulado “Centro Médico Nacional Siglo XXI”, conoceremos la historia de la institución, como es que se divide y que actividades desarrolla, también se definen y caracterizan a las enfermeras generales conociendo sus funciones, derecho, obligaciones y condiciones generales de trabajo.

En Capítulo IV llamado “Metodología de la Investigación” se expone el marco teórico de investigación que se aplicó para poder llevar a cabo el presente trabajo y se darán a conocer los resultados obtenidos.

Finalmente, cabe enfatizar la importancia de investigar la percepción de equidad y de cómo esta se relaciona con la motivación laboral, ya que podría ser de utilidad saber que no solo un salario elevado motiva al personal, y serviría para conocer los factores que provocan dicha motivación en el ambiente laboral.

Esta investigación ayudara a conocer si entre la equidad y la motivación laboral hay una correlación lineal positiva y significativa.

Y no hay que olvidar que tanto la equidad y la motivación para el trabajo son factores determinantes para el logro de una mayor eficiencia profesional.

CAPÍTULO I

“MOTIVACIÓN LABORAL”

1. ETIMOLOGÍA DE LA MOTIVACIÓN

Motivación viene de “motivo”, y motivo viene del verbo latino movere, motum que significa movimiento; lo que mueve. La motivación es lo que determina que una persona inicie una acción (activación), se desplace hacia un objetivo (dirección), luche por alcanzar sus objetivos (esfuerzo) y se sostenga en sus tentativas para alcanzarlo (persistencia). (Rodríguez Estrada, 1994)

2. CONCEPTOS DE MOTIVACIÓN

A continuación se presenta una serie de conceptos relativos a la motivación:

- * **Diccionario de psicología y pedagogía (2004)**: motivación es estimular, la motivación es una disposición hereditaria o aprendida para actividades particulares motivadas.
- * **Atkinson (1958)**: “el termino motivación se refiere a la activación de una tendencia a actuar para producir uno o mas efectos.
- * **P. T. Young**: la motivación es el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad”. (Cofer, 1976)
- * **William James (1890)**: “la motivación es la predisposición de la conducta, dirigida a conseguir una meta, similar a un acto reflejo que facilita la adaptación del individuo al entorno.

- * **McDougal (1908)**: la motivación es una disposición psicológica que determina al sujeto a percibir y atender objetos de cierta clase y a experimentar una excitación afectiva al percibir tales objetos.
- * **Gary Dessler**: la motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades.
- * **Abraham Korman**: la motivación es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico.
- * **McClelland**: la motivación es toda situación afectiva que se actualiza y no es una fase biológica lo que motiva al hombre, y tampoco es una necesidad, ya que dicha motivación no determina el comportamiento.
- * **Carolyn Jones**: la motivación es la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetivo que esta presenta mientras sucede todo esto". (www.wikilearning.com)
- * **Alex Mucchielli (1988)**: la motivación es intervenir en uno de los diferentes niveles para estimular y poner simultáneamente en marcha el fenómeno social total de la conducta humana. (www.monografias.com)
- * **Ricardo Solana (1993)**: "la motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es

una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con que vigor se actúa y en que dirección se encauza la energía.

- * **Clemente Valdés Herrera (2005):** la motivación es el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta” (Valdés Herrera, 2005)

- * **Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001):** la motivación es aquello que fortalece, dirige, y mantiene el comportamiento humano. (Díaz Ocsaio, 2007)

- * **Robbins (2004):** “la motivación son aquellos procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.

- * **Locke y Latham:** la motivación se refiere a factores internos que afecta a la adquisición de las habilidades y competencias de las personas y también, a cómo y en qué las utilizan”. (Gallardo Gallardo, 2007)

- * **Javier Benavides Pañeda (2004):** la motivación es toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas. Consiste en proporcionar un motivo par actuar en una forma deseada, el motivo debe de ser válido para la persona a quien pretendemos motivar; el motivo es valido cuando satisface una necesidad. (Benavides Pañeda, 2004)

Podemos resumir que la motivación es una característica de la conducta humana, esta va a ocasionar la activación, orientación y

mantenimiento del comportamiento de los individuos hacia la realización de metas u objetivos deseados.

3. ANTECEDENTES DE LA MOTIVACIÓN

Los primeros estudios sobre motivación, fueron realizados por autores con gran influencia del psicoanálisis como Jung, que hablaba de “impulsos”, “necesidades” o “apetitos” como lo era la comida, el agua, el sexo, el reposo, etc.

En 1951 Tolman (en Rodríguez Martín, 2000) planteó por primera vez una clasificación de tres clases de necesidades, y tomó como influencia los tres estadios planteados por Freud, los cuales son:

- Primarias: hambre, sed, etc.
- Secundarias o socio-relacionales: como las de afiliación o dominio, que él suponía innatas.
- Terciarias: que él consideraba producto del aprendizaje, como obtener o apartarse de ciertos tipos de metas más o menos universales, riqueza, éxito académico, etc.

En ese mismo año Murray (en Rodríguez Martín, 2000) presentó una reformulación de su teoría y con la que introduciría el concepto de necesidades, él es en cierto modo el responsable de la importancia que tendría su estudio en el futuro. Hace una clasificación de las necesidades más exhaustiva que Tolman, aunque bastante ambigua y las clasifica según cuatro criterios:

1. Viserogénicas o psicogénicas.

2. Positivas o negativas (de aproximación o evitación de algún estímulo).
3. Manifiestas o latentes.
4. Conscientes o inconscientes.

McClelland, después de publicar *The achievement motive* en 1953, habla de dos tipos de motivaciones (de aproximación o positivas y de evitación o negativas) y plantea que el hombre se mueve por las necesidades de poder, logro o afiliación, ensalzó sus estudios sobre la motivación hacia el análisis del desarrollo económico, lo que le llevo, a tratar de explicar el mayor desarrollo económico de los países protestantes, por la importancia dada en estos a la motivación de logro y de la productividad.

Por su parte Atkinson (1953), colaborador de Mc Clelland, continuó el estudio de la motivación de logro e, inspirándose en Tolman y en su teoría de las necesidades, elaboró una teoría de la motivación de gran influencia. Atkinson consideraba la conducta de logro como el resultado de un conflicto emocional entre las esperanzas de éxito y los temores relativos al fracaso. Estudio la situación de elección de tareas de diferente grado de dificultad, llegando a la conclusión de que las mas motivantes en general eran las tareas de dificultad media y que esto se daba con el paso del tiempo o a medida que aumentaba su madurez cognitiva. Afirmaba que esto ocurría, probablemente por el valor informativo de estas tareas de dificultad intermedia (elegir tareas fáciles da como resultado siempre el éxito, con lo cual este tiende a atribuirse a la facilidad de la tarea, y elegir tareas difíciles da como resultado muchas veces el fracaso, con lo cual este se atribuye a la dificultad de la tarea).

Al respecto Weiner (1953) encontró que “los individuos con alto nivel de

motivación ejecutan una tarea, después de un fracaso que después de lograr el éxito y, que es mas probable que persistan a los contratiempos. Por otro lado, los individuos que tienen un alto nivel de temor al fracaso, aparentemente reaccionan positivamente, al aliento o al éxito, y experimentan una disminución de la intensidad de la ejecución después de un fracaso”. Según Weiner, son cuatro los factores percibidos como responsables del fracaso o del éxito, los cuales son: la capacidad, el esfuerzo, la dificultad de la tarea y la suerte, así, “las personas altamente motivadas hacia el logro adscriben su éxito a ellos mismos (capacidad y esfuerzo), en un mayor grado que los individuos de baja necesidad de logro. Y ante un fracaso, las personas de alta motivación de logro adscriben el resultado a la falta de esfuerzo. Mientras que aquellos con baja motivación de logro perciben la falta de capacidad como la causa sobresaliente.

Tan fructíferos fueron los años 50 en el estudio de la motivación que se llegaron a celebrar simposios anuales monográficos (hablar sobre un tema en específico) los “Nebraska Symposium of Motivation”, donde se fueron poniendo en común las principales teorías que iban surgiendo y que son, en buena medida, las inspiradoras de todas las que han ido surgiendo hasta nuestros días. (Rodríguez Martín, 2000)

4. CARACTERÍSTICAS DE LA MOTIVACIÓN

La motivación puede definirse teniendo como base tres características principales:

- **Dirección:** se refiere a aquellas actividades de la vida a las que se dirige la energía, se hace cuando se emplea esfuerzos, esto es, se puede elegir trabajar con esmero en algunas tareas y en

otras no. La direccionalidad de la conducta puede que no sea relevante cuando el sujeto en cuestión sólo tiene una alternativa de respuesta, pero cuando las posibilidades de elección le permiten decidir qué conducta, y hacia dónde orientar dicha conducta, la característica de la dirección adquiere una importante consideración, dependiendo del valor funcional que cada una de las posibles alternativas que tenga dicho sujeto.

En las organizaciones requieren empleados que se orienten a sus responsabilidades laborales, así mismo, muchos empleados quieren trabajos que inspiren su motivación y compromiso.

- Intensidad: esta relacionada con la cantidad de motivación que se desarrolla en el curso de la actividad, implica que se tiene el potencial de llevar a cabo diferentes niveles de esfuerzo dirigidos a una tarea específica, dependiendo de cuanto se necesite hacer dicha tarea y dependiendo de que tanto se desea realizarla. Se puede no estar muy motivado para realizar algo, y eso haría que no se llevara a cabo dicha actividad de la mejor manera posible.

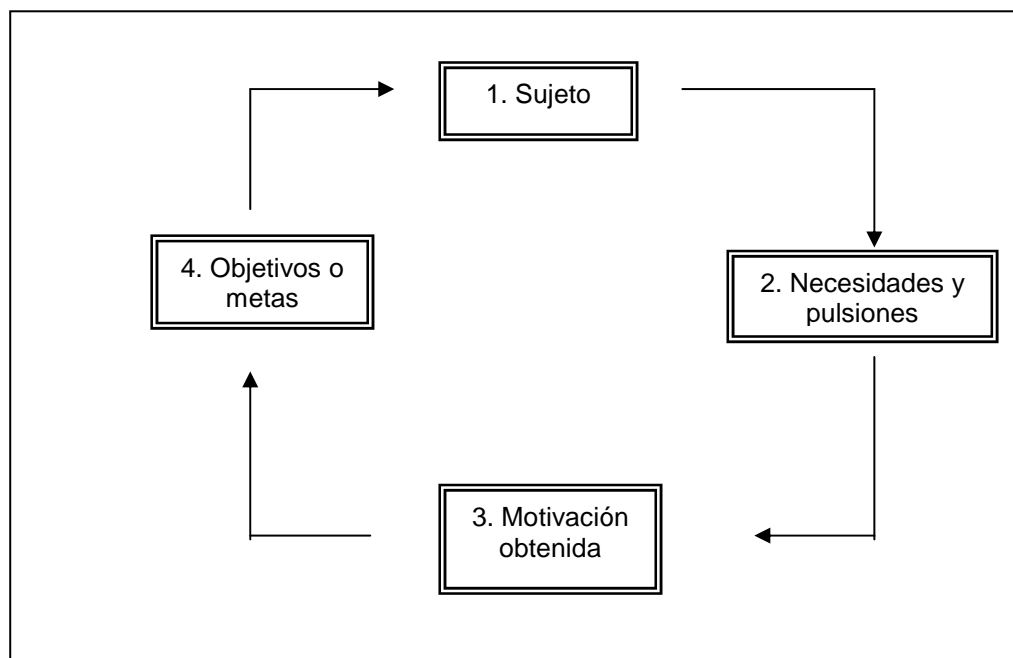
En las organizaciones quieren empleados que muestren altos niveles de intensidad. Del mismo modo muchos empleados esperan encontrar trabajos que sean muy atractivos como para estimular altos compromisos de energía.

- Duración: refleja la persistencia de la motivación a lo largo del tiempo, en oposición con alguna elección puntual entre el curso de la acción. Lo cual indica que si se realiza algo, la duración va a depender de que tanto motiva y de que si es a largo o corto plazo.

Las organizaciones quieren empleados perseverantes durante los buenos y malos tiempos y los empleados quieren trabajos que mantengan su interés durante largo plazo”. (Muchinsky, 2007)

5. EL CICLO DE LA MOTIVACIÓN

La motivación es un proceso que puede describirse a través de un ciclo, ya que cada vez que se cumple una meta la persona experimenta una nueva necesidad.



5.1. Sujeto.

A cada individuo le motivan diferentes cosas, independientemente del estímulo que reciba, ya sea algo positivo o negativo. Aun así, se deben de tomar en cuenta ciertas conductas que pueden dar parámetros de la personalidad, y por más que se le den estímulos ésta no tendrá la

motivación si no es relevante e importante para el individuo. También es importante que la persona tenga la capacidad de elegir la mejor alternativa entre una serie de opciones.

5.2. Necesidades y pulsiones

Las necesidades y pulsiones del ser humano pueden clasificarse de dos maneras:

1. Básicas: como el alimento, la casa, el agua, el vestir, la salud y por último la educación.
2. Personales: son el resto de las necesidades, por ejemplo una computadora, un carro, una televisión; se podría decir que las necesidades personales son los deseos que manifiesta la personalidad de la persona para sentirse cómodo y satisfecho.

A cada necesidad o pulsión se le asigna un valor prioritario, dependiendo del tipo de necesidad que se quiera satisfacer y de la personalidad del individuo.

5.3. Motivación obtenida

Sabiendo que la clase de motivación obtenida para llegar a realizar una meta, depende en gran manera de cómo es la personalidad del individuo y de que tan prioritario es satisfacer la necesidad, obtendrá motivación necesaria para salir adelante ante la adversidad.

5.4. Objetivos o metas

En el momento en que se plantea una necesidad se fija una meta u

objetivo a cumplir, y se elabora un camino para poder lograrlo, y surge la fuerza (motivación) que ayuda a seguir por todo el camino hasta alcanzarla.

Sin embargo no siempre es así, hay un momento en que se llega al límite y no se logra conseguir el objetivo por más esfuerzos que se hacen, es aquí donde la personalidad del individuo resalta, ya que se tiene que adaptar a las nuevas condiciones que se le imponen para superarlas y lograr su meta, el sujeto debe de cambiar y reinventarse, ya que si no lo hace es muy probable que no logre cubrir sus necesidades, de esta manera se cierra el ciclo de la motivación. (Ponce Portillo, 2006)

6. TIPOS DE MOTIVACIÓN

La motivación es un fenómeno complejo y polifacético, y considerarlo de diferentes formas ayudará a comprenderlo mejor.

Hay motivaciones:

- ◆ Primarias: responden a los impulsos biológicos y fisiológicos. Ejemplo: si se es tarde y se tiene sueño, se busca la manera de ir a descansar, debido a que es indispensable para el ser humano.
- ◆ Secundarias: son adquiridas de experiencias, son fruto de la historia individual y del aprendizaje. Ejemplo: es primordial que se termine la tarea, si es que se quiere ver el programa de televisión favorito.

- ◆ De contenido: lo que motiva al sujeto puede ser una misma cosa. Ejemplo: ir de visita a ver a los abuelos favoritos a un lugar lejano y bonito.
- ◆ De contexto: lo que motiva es la situación, marco o escenario en que sucede. Ejemplo: ir de visita a ver a una amiga que viven en una preciosa villa campestre.
- ◆ Inmediatas: lo que motiva son los satisfactores que se obtienen al mismo tiempo de realizar la actividad. Ejemplo: estudiar la carrera de psicología que es lo que se desea.
- ◆ A largo plazo: lo que motiva son que los satisfactores que se obtienen en una época posterior. Ejemplo: estudiar la carrera de derecho para ser mas tarde un abogado prestigioso y poderoso.
- ◆ Positivas: lo que motiva es buscar algo placentero. Ejemplo: ir a un restaurante y pedir una comida que gusta mucho.
- ◆ Negativas: lo que motiva es evitar algo desagradable. Ejemplo: hacer todo lo posible por no toparse con una persona que le cae muy mal.
- ◆ Materiales: como su nombre lo indica, son las motivaciones a realizar o adquirir bienes. Ejemplo: adquirir un vehículo cómodo y seguro.
- ◆ Espirituales: son las motivaciones a realizar valores trascendentales. Ejemplo: servir al prójimo desinteresadamente ante una circunstancia de emergencia.

- ◆ Conscientes: la motivación depende de que el sujeto se de cuenta de lo que le motiva. Ejemplo: si se quiere vengar de una persona, por que fue ofensiva, si se reconoce y admite, podemos decir que la motivación es consciente.

- ◆ Inconscientes: la motivación depende de que el sujeto no se de cuenta de lo que le motiva. Ejemplo: si se cree que se debe de castigar a una persona para corregirlo, pero en realidad por dentro impulsa la venganza, entonces podemos decir que la motivación es inconsciente. (Rodríguez Estrada, 1994)

Es importante indicar que el concepto de motivación posee la cualidad de ser polisémico (palabra que tiene varios significados) por lo que en la actualidad se hace referencia a diversos tipos de motivación dependiendo de la materia desde la cual se estudia como por ejemplo:

✓ Motivación en el deporte:

El deseo de competir es una tendencia generalizada del ser humano, lo cual se podría pensar que es innato, la tendencia competitiva involucra el deseo de imponerse a los demás, de triunfar, de destacar y de mostrar la propia superioridad.

Considerando que la motivación es vista como una necesidad, gusto o deseo, podemos decir que lo que motiva a los deportistas es:

- Gusto e interés por una actividad deportiva.
- Necesidad de recreación, a cambio de distraerse de las tensiones que genera el trabajo.
- Deseo de mantenerse bien físicamente, de conservarse o mejorar la salud.

- Deseo de pertenecer a un grupo, de convivencia en una relación social con objetivos comunes.
- Tendencia a experimentar la emoción causada por la competencia.
- Deseo de ganar, de mostrar fuerza y habilidad.
- Deseo de vencer obstáculos.
- Deseo de lograr fama, popularidad, reconocimiento y aprobación social, y en base a eso poder obtener alguna ventaja económica por medio del éxito deportivo.

Es importante mencionar que la motivación va a poder desarrollarse de acuerdo al contexto social, a los parámetros culturales y al tipo de disciplina deportiva (recreativo, higiénico, terapéutico, de mediano o alto nivel competitivo). Evidentemente no son iguales las motivaciones de quienes los fines de semana juegan al tenis o al golf para relajarse o distraerse, y las de aquel que se somete a entrenamientos rigurosos para alcanzar un rendimiento máximo. (www.psicologia-online.com)

✓ Motivación escolar:

La motivación escolar es importante para el aprendizaje, y el maestro juega un papel fundamental, ya que este, es el encargado de motivar al estudiante a través de:

- a) **Despertar la curiosidad.** Es de gran importancia que los aprendizajes tengan un valor significativo, en la medida que los contenidos propuestos puedan resultar cercanos al mundo del niño o puedan tener una aplicación práctica real, tendrán un mayor valor motivacional.
- b) **Promover el sentido de la responsabilidad.** Se debe poner a los niños en una situación de crecimiento y madurez de acuerdo con las capacidades que le brinda su edad y momento de desarrollo.

- c) Proponer metas con un grado moderado de dificultad.** Una tarea excesivamente fácil hace que se pierda el interés para el niño y lo conduce al aburrimiento. Una tarea con dificultad excesiva puede hacerle sentirse superado y abandonar dicha tarea, por eso es importante que se le pongan metas adecuadas a su desarrollo, las cuales tengan un grado moderado de dificultad.
- d) Favorecer el aprendizaje independiente.** Es importante que el niño inicie a sentir curiosidad y empiece a indagar para conocer sobre dicho tema, de esa forma irá aprendiendo y se irá enfrentando inicialmente a un aprendizaje individual.
- e) Proporcionar seguridad y apoyo.** Es aconsejable que el niño sienta la presencia del adulto que le proporcione seguridad y éxito en la tarea, en caso de encontrar dificultades.
- f) Valorar el esfuerzo.** Insistiendo en que los errores son parte del aprendizaje. El niño necesita ver recompensado su esfuerzo, por lo que los adultos tienen que atender más al proceso que al resultado.
- g) Enseñar a atribuir el éxito a variables controlables.** Se le debe de enseñar al niño a que el esfuerzo, la constancia, la ayuda del profesor, etc., son parte del proceso de aprendizaje, en vez de hacerlos pensar que son consecuencias de la suerte o la casualidad.
- h) Insistir en lo positivo antes que criticar lo negativo.** Se debe de ayudar al niño a sentirse competente para realizar la tarea propuesta, y eso le animará a intentar superar lo que todavía no ha conseguido.

i) Intentar ser el mejor ejemplo para ellos. El mejor estímulo es un buen modelo de actitud, el cual el niño le motive imitar. (Rotenberg Eva, 2008)

✓ Motivación laboral.

La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de estimularlos a que lleven acabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa. La motivación laboral esta influenciada por diversos factores como la personalidad del sujeto, sus creencias, sus gustos etc.

La motivación laboral dependerá de gran manera de dos factores:

- 1) Como se auto estimule la persona y
- 2) Como la estimula la organización.

Existen técnicas que pueden utilizar los empresarios para poder identificar como motivar a cada uno de los trabajadores dependiendo de sus intereses, con la finalidad de que estos se sientan satisfechos y puedan rendir en su trabajo, estas técnicas son:

- Identificar al sujeto que se necesita motivar.
- Estudiar sus hábitos y su conducta ante las demás personas y, tratar de indagar con las personas allegadas a él, como es en su vida familiar.
- Con el estudio de su conducta ya se puede dar un diagnóstico de cómo es su personalidad, y así se pueden identificar cuales son sus necesidades al ver como se comporta en lo personal y con las demás personas.

- Al tener ya caracterizado al sujeto se prosigue a elegir el estímulo adecuado para que mejore su rendimiento, los estímulos pueden ser: aumento de salario, más vacaciones, prestaciones extras, regalos de la empresa, ayuda a su familia, cambio de turno a uno menos pesado, reconocer su trabajo, darle capacitación, etc., y
- Darle seguimiento al comportamiento de la persona para ver como respondió al estímulo y saber si es necesario cambiarlo o seguir adelante con él. (Ponce Portillo, 2006)

7. CONCEPTOS DE MOTIVACIÓN LABORAL

A continuación se presenta una relación de conceptos de motivación aplicada exclusivamente al ámbito laboral que es la materia de la presente tesis.

- ✧ **Abraham Maslow:** “la motivación debe ser el estudio de los deseos y las necesidades humanas. La aparición y expresión de motivos superiores que se corresponden a necesidades de autorrealización, dependen de la satisfacción de necesidades inferiores, fisiológicas. Sólo después de satisfacer las últimas, dejan de dominar y le dan posibilidad de expresión a las primeras.
- ✧ **Frederick Herzberg:** la motivación laboral nos indica hacer algo, porque resulta muy importante hacerlo.
- ✧ **George Kelly:** la motivación laboral tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta.

- * **Stephen Robbins:** la motivación es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar metas organizacionales, condicionadas por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.
- * **John Marshall Reeve:** la motivación laboral es el proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía y dirección hacia cierto objetivo, cuyo logro se supone habrá de satisfacer dicha necesidad". (www.wikilearning.com)
- * **Javier Benavides Pañeda:** la motivación es dar a los empleados una razón para hacer su trabajo e impulsar su mejor realización. (Benavides Pañeda, 2004)
- * **Shermerhorn, Hunt y Osborn (2005):** la motivación laboral se refiere a las fuerzas individuales que explican la dirección, nivel y persistencia del esfuerzo que una persona invierte en el trabajo. (Shermerhorn, 2005)
- * **María Elisa Díaz Ocsaio (2007):** la motivación laboral se puede definir como los estímulos que recibe la persona, lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos. (Díaz Ocsaio, 2007)
- * **Víctor Vroom (1964):** define a la motivación como el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en el trabajo". (Gallardo Gallardo, 2007)

Resumiendo se podría definir que la motivación laboral es:

Toda conducta orientada a satisfacer las necesidades individuales y metas organizacionales, y va a dar a los empleados dirección, intensidad y persistencia para poder realizar óptimamente su trabajo.

8. ANTECEDENTES DE LA MOTIVACION LABORAL

“Antes de la Revolución Industrial a mediados del siglo pasado, nadie se ocupó de manera sistemática de los problemas de la motivación de los empleados. Las unidades de producción eran pequeñas y las técnicas de producción sencillas. En general, los empleados eran propietarios de sus herramientas y el capital invertido por los patrones era relativamente pequeño. Debido a que las fuentes de capital no se habían introducido en gran escala en el sistema de producción, no había fuerte presión para la producción en grande. El mercado no se había desarrollado lo suficiente ni era capaz de manejar una gran producción. La jornada de trabajo era larga, pero los movimientos eran relajados y fáciles, y las cuestiones acerca de la utilización de los esfuerzos humanos o la motivación para trabajar, no eran en particular importantes o significativos.

Todo eso cambió bajo el impacto de la Revolución Industrial. La inversión del capital en tierras, fábricas y maquinaria se elevó en espiral; las innovaciones en el mercadeo no solo satisficieron la demanda del consumidor, sino que empezaron a ampliarla. Frente a la amenaza de una fuerte competencia, para proteger sus inversiones de capital y tratar de satisfacer la demanda creciente del consumidor, los propietarios presionaron cada vez más para aumentar la productividad. Súbitamente, se dirigió la atención al empleado en el aspecto individual, y los problemas acerca de su eficiencia y motivación se volvieron muy importantes.

En esa época, se consideró al trabajador como otro elemento del proceso de producción. Pareció, que su eficiencia podría incrementarse fácilmente proporcionándole un método mejor para hacer su trabajo y, que podría incrementar sus esfuerzos por el simple medio de usar el dinero como incentivo. El principal exponente de estas ideas fue Frederick Taylor, el padre de la administración científica. Taylor desarrollo sistemas de tiempo y análisis de métodos por medio de los cuales cada empleado fue “estandarizado”. Junto con la estandarización, introdujo sistemas de incentivos de sueldos, de manera que los trabajadores recibían ingresos adicionales por aumentar la producción.

Taylor sostuvo que la administración científica aumentaría la satisfacción del trabajador y reduciría los costos de producción por unidad. Advierte, sin embargo, que una premisa importante de la administración científica fue que todos los empleados eran elementos esencialmente idénticos en el proceso de producción, para ser estudiados y manipulados como cualquier otra pieza de la maquinaria de producción. Además, no obstante las indicaciones de algunos expertos en eficiencia, se supuso que los empleados estaban motivados uniformemente por el deseo de dinero y que los demás motivos no existían o eran de poca importancia. Todas estas suposiciones simples y los primeros métodos de administración científica, están definitivamente en contra de la complejidad de la motivación humana.

No obstante la mayoría de los trabajadores pareció, durante algún tiempo, “comprar” los sistemas de incentivos que se establecieron. Se registraron grandes incrementos de producción y la administración científica fue considerada por algunos como una panacea industrial. Por otra parte, la mayoría de los propietarios tenían sus propias ideas

acerca del valor de los trabajadores, y se resistían a pagarles demasiado. Ellos estaban dispuestos a pagar por el incremento de la producción, solamente hasta cierto punto y, si el punto era rebasado, solía ser la señal para re-estudiar los estándares de producción y fijar nuevos y mas conservadores pagos de incentivos.

Pronto aprendieron los trabajadores que no era malo producir por arriba de cierto nivel y fueron frecuentes los esfuerzos negativos para restringir la producción. También aprendieron que la producción podría exceder las demandas del mercado, y conducir así a despidos temporales; por tanto, la necesidad de seguridad y de ingresos sólidos se expresó en forma de retardo en el trabajo o de restricción de la producción. En otras palabras, las mentiras inherentes en las primeras suposiciones de la administración científica empezaron a hacer demasiado aparente; las verdaderas complejidades de la motivación humana empezaron a surgir y la administración científica llego a tener un número creciente de fracasos.

Uno de los fracasos ocurrió en una fábrica textil de Filadelfia a principios de los años veinte. Abrumados por el antagonismo de los empleados y la excesiva rotación del trabajador, la gerencia de la empresa contrato a expertos en eficiencia para estudiar los puestos y establecer métodos de pago de incentivos. Sin embargo, el esfuerzo para llevar a cabo las recomendaciones de este estudio de administración científica fue acompañado por una rotación mayor de empleados y una elevada incidencia de afiliación y descontento en los trabajadores.

En esta situación, fue llamado un sociólogo de Harvard, Elton Mayo, para ver si podía terminar con la ola de descontento en el trabajo. Su

solución fue asombrosamente sencilla. Pensó que las dificultades surgían de la monotonía del trabajo y sugirió que se permitiera a los trabajadores tomar periodos de descanso de acuerdo de un horario formulado por ellos mismos. Al aplicar la sugerencia de Mayo, la gerencia advirtió con agrado una clara disminución de la rotación, acompañado por un rápido incremento de la productividad. Desde luego, es evidente que Mayo resolvió este problema debido a la firmeza con que descartó las nociones mecanicistas acerca de la naturaleza del hombre a favor de suposiciones más humanistas. Reconoció que los empleados buscaban más que dinero en sus trabajos: el dinero probablemente sólo podría ser efectivo como incentivo cuando se usaba junto con otras necesidades del hombre y no en oposición a las mismas.” (Dunnette, 1987)

Desde que se asumió que las organizaciones eran sistemas humanos, y que el comportamiento de los trabajadores estaba relacionado con la motivación, las empresas se vieron obligadas a incorporar teorías sobre la motivación, gran parte de ellas provenientes de la psicología, dando como resultado la aparición del estudio de motivación en el trabajo. Así como la evolución en el pensamiento, sobre motivación en la empresa es un hecho, se ha pasado de una visión de empresa donde un trabajador haría lo que fuese a cambio de una contrapartida económica, a una donde prevalecen intereses y opiniones de los individuos; también lo es la intensificación en importancia que ha sufrido dicho concepto para la dirección de empresas en las últimas décadas.

Cabe decir que desde un principio la motivación laboral ha sido tratada, habitualmente, desde enfoques parciales en los que la motivación se hallaba, de algún modo implícita, pero no la han abordado de manera directa. Por un lado se han estudiado los antecedentes de la

motivación, es decir, variables que inciden en la conducta de los individuos (necesidades, motivos, metas u objetivos); y, por otro lado, los consecuentes de la motivación (características del puesto, potencial motivador). (Gallardo Gallardo, 2007)

9. CARÁCTERÍSTICAS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

La productividad humana es consecuencia de una mejor organización de los recursos acorde con los principios de generalidad y eficacia. Existen ciertas características que se distinguen en la motivación laboral y son importantes analizarlas

- “Variedad en la cualificación: es el grado en que un trabajo requiere que una persona haga cosas distintas y utilice diversas cualidades, habilidades, capacidades y talentos.
- Identidad de tarea: es el grado en que una persona puede hacer el trabajo de principio a fin con un resultado favorable. Los administradores deben de colocar en los puestos a las personas que sean las indicadas para desarrollarlos.
- Relevancia de la tarea: es el grado en que el trabajo tiene un impacto sobre los demás, tanto dentro como fuera de la organización. Los trabajadores deben de sentir que su trabajo es importante y que ayuda a los objetivos de la organización.
- Autonomía: es la cantidad de libertad, independencia y discreción que puede tener el empleado en tareas como la programación del trabajo, la decisión de cómo realizar el trabajo, capacidad de resolver problemas, etc.

- Retroalimentación: es el grado en que el trabajo ofrece al empleado una información clara y directa sobre su rendimiento y resultados.
- Significatividad: es el grado en que el empleado siente que su trabajo es importante para lograr la misión y los objetivos de la organización.
- Responsabilidad: es el grado en que el empleado se siente responsable de los resultados obtenidos de su trabajo.” (Díaz Ocsaio, 2007)

10- IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

El trabajador necesita realizar las cosas con gusto y contar con los elementos necesarios para llevarlos a cabo, es por ello que la motivación es un factor importante para el trabajo, ya que a través de el se pueden lograr los objetivos planteados por cada individuo. El hombre tiene una necesidad vital de encontrar una satisfacción dentro de su actividad productiva, y esta a su vez, se vera reflejada en su vida social.

La motivación, es un proceso multifacético y es por eso, que cada persona establece una conducta diferente de los demás, cada una actúa de diferente manera, bajo las mismas circunstancias, por eso es importante conocer que es lo que motiva a cada trabajador, para no caer en el error de motivar a todos por igual, y así la institución lograra una buena productividad. Aunque tradicionalmente se ha considerado que el principal motivador del trabajador es el salario, la actividad laboral indica que existen mas razones por las que el trabajador esta motivado a trabajar y son significados psicosociales como: estructurar

el tiempo como mejor le convenga, regular el nivel de vida y el estatus correspondiente, dar un sentido de utilidad a la propia existencia, entre otras. (Gil Lacruz, 2007)

Parecería que la gente trabaja no por que esté “hecha de esa manera”, si no porque la sociedad ha hecho que muchas cosas dependan del trabajo; desde los elementos básicos de alimentación y vivienda, hasta la aprobación social y estima de sí mismo. Por consiguiente, se puede dar por hecho que para la mayoría de la gente, el trabajo es un medio mas que un fin en sí mismo. (Howell, 1979)

Motivar a las personas dentro de una organización es una tarea administrativa importante, ya que implica la habilidad para comunicar, desafiar, fomentar, involucrarse, delegar, desarrollar y entrenar, así como informar, resumir y ofrecer una recompensa justa.

Una persona motivada habla del futuro, sobre lo que va a hacer o de sus planes para el futuro. Una persona motivada es alguien que fácilmente puede ser descrita como una persona positiva la cual aportará grandes beneficios para la institución.

Un principio de administración dice que cuando premias una forma de comportamiento, recibes más de él. No precisamente lo que esperas, lo que pides, lo que anhelas o lo que ruegas. Si no que obtienes lo que se premia. Luego, el principio de administración más importante sugiere que lo que se premia y/o reconoce es lo que se cumple. Esto implica que la motivación es un arma de dos filos. Es por eso que hay que preguntarse ¿Qué es lo que se reconoce y que es lo que se premia? Si no logramos premiar los comportamientos correctos, lo más probable es que obtengamos resultados inadecuados e incluso peligrosos. (Treviño Cubero, 1999)

En lugar de limitarse a obtener una ventaja competitiva de un reducido número de trabajadores clave de alto nivel, las compañías han de hallar la manera de lograr la participación activa de todo el personal, de motivar a los empleados para alcanzar niveles cada vez más elevados de rendimiento y de calidad.

Es importante que el trabajador se sienta motivado dentro de su organización ya que de ella depende en gran medida el logro de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones, y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. Es importante destacar que el empleado al sentirse motivado puede rendir y dar lo mejor de sí, y eso hará que se sienta satisfecho tanto en su vida laboral como personal. (Benavides Pañeda, 2004)

Robbins (1992), considera que para que la persona se sienta satisfecha en el trabajo, este deberá ser mentalmente interesante, la remuneración y las políticas de promoción más justas, las condiciones de trabajo deben brindar al individuo comodidad personal y facilitar su desempeño y, finalmente, si el ambiente de sus compañeros es bueno, el trabajador satisface sus necesidades de interacción social.” (Pérez de los Santos, 2001)

El trabajo satisfactorio contribuye a proporcionar al hombre una sensación general de bienestar y de valor personal. El trabajo que no es satisfactorio tiende a producir los resultados contrarios. (Siegel, 1974)

Es importante que el área de recursos humanos se den cuenta de la importancia de la motivación dentro de la institución, y debe de identificar ciertos factores como:

- ◆ Los aspectos motivadores no son los mismos en todas las personas.
- ◆ Los aspectos motivadores varían con el tiempo y la situación en una misma persona.
- ◆ Lo que la organización alcanza, es el resultado del esfuerzo conjunto de todas las personas.
- ◆ Nada crea un compromiso mayor que sentirse necesario.
- ◆ Una organización debe ser capaz de crear condiciones para que un empleado, haga esfuerzos y obtenga resultados.
- ◆ La organización debe de generar y despertar entusiasmo en cada uno de los trabajadores.
- ◆ La motivación no es un rasgo personal sino de la interacción del individuo y la situación.
- ◆ Motivar no es fácil, para ello se deben conocer las necesidades de las personas. (Valdés Herrera, 2005)

11. FACTORES A CONSIDERAR POR EL TRABAJADOR PARA SENTIRSE MOTIVADO

Es importante que el trabajador se sienta motivado dentro de su organización, y para que eso suceda el trabajador busca:

- **Confianza.** Es la seguridad emocional que le lleva al trabajador a pensar que la empresa es responsable, que se preocupa por él, y cubre sus expectativas de resultado o comportamiento.
- **Normas relacionales.** Es lo que el trabajador busca por parte

de su jefe, entre las cuales podemos mencionar, flexibilidad, armonía del conflicto, restricción en el uso del poder, integridad en el rol, participación, etc.

- **Dependencia.** En una relación, es el grado en que una de las partes necesita mantener una relación con otra para lograr objetivos deseados. La dependencia aumenta cuanto más beneficios y ventajas ofrece la relación y cuanto menor sea la disponibilidad de alternativas laborales en otras empresas.
- **Actitudes y congruencia.** Los trabajadores esperan que se trate por igual a todos y que se delinee los comportamientos; es decir, que lo que digan sea congruente con lo que hagan, y al no suceder, no traten de justificarse, para querer corregir lo que dicen y lo que no se hacen. (Robbins, 2005)
- **“Seguridad.** Es la sensación de sentirse estable en un trabajo y que éste le proporcione bienestar y comodidad, pero sin dejar a un lado, que debe ser un trabajo que le guste y le entienda a lo que hace.
- **Oportunidad:** es la posibilidad que le da la empresa al trabajador de mejorar y desarrollarse tanto personalmente como laboralmente.
- **Ser tratado con respeto y dignidad:** la gente desea sentir que se le respeta. (McQuaig, 1979)

Las organizaciones cuyos integrantes poseen niveles altos de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad, y bajos índices de ausentismo. (Pérez Vera, 2007)

12. FACTORES A CONSIDERAR POR LA INSTITUCIÓN PARA MOTIVAR A SUS EMPLEADOS

En primera instancia los jefes deben de sentirse motivados para poder motivar, por que no es posible motivar a otra persona, si la misma no se siente motivada. Los jefes deben de formularse la pregunta ¿Con qué tipo de jefe se quisiera trabajar? Un jefe prepotente, pesimista, reprimido o un jefe que llega al trabajo antes que nadie, que es entusiasta, positivo, que siempre tiene alguna noticia para comunicarte, que es leal y enseña con su propio ejemplo.

Es por ello que es indispensable que la institución tome en cuenta ciertos criterios para poder motivar a sus trabajadores.

- **La motivación requiere una meta:** cada trabajador debe de conocer cual es la meta a alcanzar. Sin metas no hay propósito.
- **La motivación ya establecida, no es eterna:** la motivación es, y debe ser, un proceso continuo. Se debe de aceptar que el solo hecho de que un individuo esté motivado el día de hoy no significa que estará motivado todos los días.
- **La motivación requiere de reconocimiento:** el reconocimiento se puede manifestar de modos distintos, pueden ir desde entregarle al trabajador una carta de agradecimiento, hasta decirle palabras de aliento. En algunas empresas se organizan actos en los que se otorgan reconocimientos para agradecer a los miembros del equipo profesional su desempeño, sus logros, su lealtad, etc.
- **La participación es motivación:** cuando los trabajadores sienten que forman parte de un proyecto o equipo de trabajo, su nivel de motivación es mayor. Cuando se involucra a la gente para que tome parte de un proyecto con ello se le esta motivando.

- **Ver el progreso nos motiva:** cuando el trabajador percibe que se esta progresando en el proyecto y se están logrando metas, siempre se estará motivado, ya que el individuo tiene un sentido de superación y ver su trabajo avanzar lo hará sentir satisfecho.

- **Mejorar las condiciones laborales:** consiste en mejorar las instalaciones donde se labora y eso permitirá a los individuos, satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral.

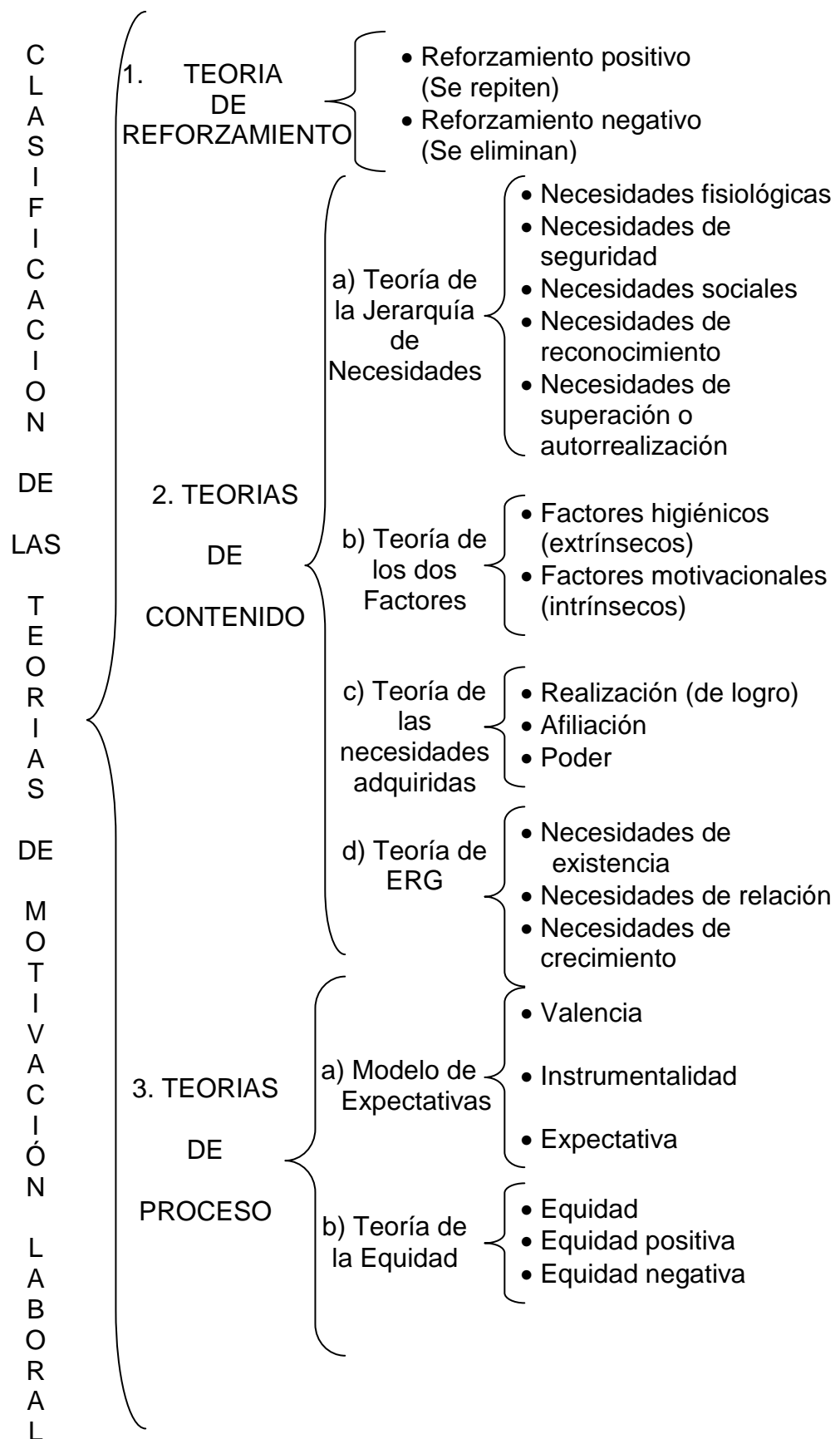
- **Adecuación persona/puesto de trabajo:** Consiste en incorporar en un puesto de trabajo a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia para desarrollar el puesto de trabajo y esté motivada e interesado por las características del mismo.

- **Incentivos:** es importante dar incentivos a los trabajadores ya sea del tipo económicas o de reconocimiento. Es importante establecer algún tipo de incentivo estándar. (Díaz Ocsaio, 2007)

- **Posibilidad de ascenso y promoción:** es importante que el trabajador tenga la posibilidad de una promoción o ascenso dentro de la organización. (Rodríguez Martín, 2000)

13. CLAFISICACIÓN DE LAS TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

Las teorías de motivación son diversas y variadas, pero pueden clasificarse en tres categorías principales, las cuales se presentan a continuación:



13.1. TEORÍA DE REFORZAMIENTO

La Teoría de Reforzamiento valora en primer término el vínculo entre la conducta del individuo y algunos resultados específicos, a fin de mostrar como los administradores pueden alterar la dirección, nivel o persistencia de las acciones del individuo. Se centran en lo observable y no en lo que esta dentro de la cabeza del empleado. (Shermerhorn, 2005)

La Teoría del Reforzamiento también es conocida como modificación de la conducta y fue realizada por el psicólogo B. F. Skinner y postula que el comportamiento se realiza en función de sus consecuencias (premios y castigos). El comportamiento con consecuencias agradables tienden a repetirse, y el comportamiento con consecuencias desagradables tiende a no repetirse o a eliminarse. (Benavides Pañeda, 2004)

El enfoque de la Teoría de Reforzamiento se basa en la Ley del Efecto, es decir, la idea de que la conducta tiene consecuencias positivas las cuales suele ser repetidas, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida. Ya que si se le motiva al trabajador con incentivos a cambio de algo (económico, tiempo o en especie) este se vera motivado a seguir dando lo mejor de si en el trabajo, pero podría ocurrir lo contrario si es que no se le es reconocido su trabajo.

La Teoría del Reforzamiento no toma en cuenta el estado interno de los individuos, únicamente se centra en lo que ocurre cuando el individuo lleva a cabo alguna acción.

Los procedimientos en los que un individuo se comprometa en su

trabajo y la cantidad de refuerzo que divide a cada tarea son afectados por las consecuencias que continúan de su comportamiento. Si una persona es recompensada por sobrepasar su producción normal semanal, posiblemente mantendrá o superará su productividad en los siguientes periodos.

Hay dos clases de reforzamiento:

- Reforzamiento positivo: es la administración de consecuencias positivas que tienden a incrementar la probabilidad de repetición de la conducta en escenarios similares.
- Reforzamiento negativo: es evitar las consecuencias negativas, las cuales tienden a aumentar la probabilidad de repetición de la conducta en un escenario similar, también se le conoce como evitación.

El reforzamiento positivo y negativo se usa para fortalecer la conducta deseada representada por el mejoramiento de la calidad del trabajo cuando dicha conducta ocurre.

La modificación de la conducta se apoya en tres principios básicos:

I. El comportamiento medible

Es un trabajo susceptible de ser observado y expresado en términos cuantitativos (como números de unidades producidas, porcentaje de unidades defectuosas, etc.) las ideas y sentimientos del trabajador no se consideran como parte del comportamiento medible, dada la dificultad de observarlos y cuantificarlos.

II. Tipos de consecuencias

Las consecuencias son agradables o desagradables, y es determinado por dos factores: 1) la acción que se desprende de la conducta, que consiste en la eliminación de un resultado o en la presencia de un resultado y, 2) la naturaleza del resultado que puede ser satisfactorios (positivos) e insatisfactorios (negativos).

III. Programas de reforzamiento y castigo

La eficacia de las consecuencias para motivar a los empleados depende no solo del tipo de consecuencias, sino también de las frecuencias de éstas. Hay cuatro programas de reforzamiento y castigo de uso más común:

- De intervalo fijo: consiste en aplicar un reforzamiento tras cierto periodo. Por ejemplo, el sueldo que se paga cada determinado tiempo y el empleado espera recibirlo en ese lapso, por lo general cada dos semanas o cada mes.
- De intervalo variable: ofrecen un reforzamiento tras periodos de distinta duración, por lo general las variantes de este reforzamiento se agrupan en torno a un periodo de reforzamiento ideal o promedio. Por ejemplo, las inspecciones a los departamentos de una empresa las cuales se realizan de forma aleatoria determinado número de veces al año.
- De razón fija: este tipo de programa consiste en ofrecer un reforzamiento después de cierto número de respuestas correctas. Por ejemplo, cuando a un empleado se le da una

bonificación por vender un número de productos establecidos o determinada cantidad de dinero en una empresa.

- De razón variable: este programa es un reforzamiento tras un número inconstante y desconocido de respuestas correctas, ya sea diez, ocho, quince, etc. respuestas positivas. Este programa de reforzamiento despierta mucho interés ya que algunos empleados lo prefieren para ciertas tareas. Por lo general es el programa de reforzamiento muy poderoso. (Shermerhorn, 2005)

“Existen seis lineamientos que deben hacer los administradores para la aplicación de la teoría del Reforzamiento, los cuales son:

1. No retribuir de igual manera a todos los individuos.
2. La ausencia de respuesta también puede modificar la conducta.
3. Indicar a los individuos que pueden hacer para recibir el reforzamiento.
4. Indicar a los individuos que hacen mal.
5. No castigar a nadie frente a otras personas.
6. Que la retribución sea justa. (Benavides Pañeda, 2004)

Si bien es cierto esta teoría no es en sentido riguroso, una teoría sobre la motivación, sí brinda un gran instrumento de análisis acerca de lo que controla el comportamiento. Por esto no se puede ignorar el hecho de que el reforzamiento posee una gran aplicación como instrumento motivacional; aunque no se tome en cuenta sentimientos, actitudes, expectativas y otras variables cognoscitivas que impactan el comportamiento.

13.2. TEORIAS DE CONTENIDO

Las teorías de contenido se centran fundamentalmente en las necesidades del individuo, que son las diferencias fisiológicas o psicológicas que sentimos como una compulsión a reducir o eliminar. (Shermerhorn, 2005)

Esta teoría plantea que el trabajo del administrador consiste en crear un entorno de trabajo que responda de manera positiva a las necesidades del individuo.

Las teorías de contenido se conforman con las siguientes teorías:

a) TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES

En 1943 Abraham Maslow postuló la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de la Motivación. Propuso que la motivación depende de cinco necesidades, las dos primeras son consideradas básicas y las restantes secundarias. Maslow supone que algunas necesidades son más importantes que otras y que deben de irse cubriéndose de una en una en orden jerárquico, para poder llegar a la autorrealización. (Kinichi, 2003) Se clasifican en:

- **Necesidades fisiológicas:** estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia de la persona, dirigen la atención del individuo hacia el alimento, la bebida, el sueño, el sexo, la maternidad y el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, elementos básicos que se requieren para la supervivencia inmediata.

- Necesidades de seguridad: conllevan aspectos como la seguridad personal, seguro contra enfermedades, protección de salario, planes, ambiente seguro de trabajo, buscan la creación y mantenimiento de un estado de orden, seguridad y estabilidad, para no perder el control de su vida.
- Necesidades sociales: se manifiestan a través de amistades interpersonales, es la necesidad de compañía del ser humano, aspectos afectivos, participación social, comunicación con otras personas, establecimiento de amistades, manifestar y recibir afecto, vivir en comunidad, pertenecer a un grupo dentro de la organización y sentirse aceptado dentro de él.
- Necesidades de reconocimiento o autoestima: se satisface con sentimientos internos de éxito, con el reconocimiento por parte de los superiores y compañeros, es la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.
- Necesidades de auto-superación o autorrealización: implican el sentimiento de que se ha logrado realizar, lo que hace sentirse pleno, se convierten en el ideal para cada individuo, el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra y desarrollar su talento al máximo.

Es importante mencionar que las necesidades básicas son fijas, ya que siempre se busca la supervivencia, pero las necesidades secundarias varían en mayor grado en las personas ya que están condicionadas en gran parte por la experiencia. Incluso pueden llegar a ser opuestas

debido a que todos somos diferentes y tenemos distintas necesidades. Lo que para una persona puede ser importante para alguien más no lo puede ser. También pueden llegar a cambiar en cualquier momento y son difíciles de identificar.

Esta teoría sostiene que el comportamiento lo activan las necesidades básicas que resultan de la privación o de la deficiencia de las cosas que normalmente satisfacen las necesidades. La gratificación de las necesidades aumenta la satisfacción y reduce el nivel de motivación asociado con la necesidad". (Howell, 1979)

“El modelo descansa en cuatro supuestos básicos:

- Una necesidad satisfecha no es un factor de motivación. Una vez satisfecha una necesidad, surge otra en su lugar. De esta manera, los individuos luchan siempre por satisfacer una necesidad mayor.
- En la mayoría de los casos, la red individual de necesidad es muy compleja.
- En general, las necesidades de nivel inferior deben satisfacerse antes de que las necesidades de nivel superior se vuelvan suficientemente intensas para estimular el comportamiento
- Los medios para satisfacer las necesidades de nivel superior son mucho más numerosos que aquellos otros con los que se satisfacen las necesidades de nivel inferior.” (Benavides Pañeda, 2004)

“La teoría de Maslow tiene dos implicaciones muy amplias para la administración de la organización.

Primero, es muy importante descubrir la ubicación de los empleados dentro de la jerarquía de satisfacción de las necesidades, para que se pueda trazar un plan sobre los objetivos motivacionales. Por ejemplo, si los salarios y las prestaciones fueran suficientes para satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad, los trabajadores no tendrían que quejarse del aislamiento social, si fuera así, la organización estaría desperdiciando dinero si se empeñara en utilizar un salario adicional como fuente de motivación, ya que necesitaría enfocarse sobre la atmósfera social.

Segunda, los mejores intereses de la organización, se cumplen satisfaciendo primero todas las necesidades inferiores de los empleados, para que se sientan motivados por el logro creativo y las necesidades de autorrealización". (Howell, 1979)

“Es importante destacar que para que tenga efecto dentro de una organización los administradores necesitan

- Identificar y aceptar las necesidades de los empleados.
- Reconocer que las necesidades difieren de un empleado a otro.
- Brindar satisfactores de necesidades específicas que estén insatisfechas.
- Percibir que dar mas de lo mismo (en especial, de lo que satisface las necesidades de orden inferior) puede tener efecto decreciente en la motivación.” (Keith, 2002)

b) TEORÍA DE LOS DOS FACTORES

En 1950 Frederick Herzberg creo la Teoría de los Dos Factores, la cual postulaba que la relación que una persona tiene con su trabajo es

básica, y que tanto el éxito como el fracaso dependen de su relación ante él. (Keith, 2002)

Herzberg descubrió que la insatisfacción en el trabajo guarda relación principalmente con el contexto o ambiente laborales. De manera específica, los empleados que expresan insatisfacción en el trabajo mencionan como causa más frecuente las políticas y administración de la compañía, supervisión técnica, sueldo, relaciones interpersonales, supervisión y condiciones de trabajo. (Kinichi, 2003)

Esta teoría postula que hay dos factores que favorecen la satisfacción y que son independientes y diferentes que los que produce en la insatisfacción en las personas, e influyen en la motivación, de igual forma no son los mismos motivadores los que hacen que los trabajadores rinda bien o mal en su trabajo, éstos son los factores de higiene y motivación.

- Factores higiénicos (extrínsecos): son las características del ambiente del trabajo ajenos a un puesto específico, que en caso de ser positivas, mantienen un nivel razonable de motivación laboral, aunque no necesariamente lo incrementan.

Los factores de higiene son fuentes de insatisfacción laboral. Estos factores están asociados con el contexto del puesto o escenario de trabajo.

En la teoría de los dos factores, la satisfacción o insatisfacción laboral son dimensiones totalmente separadas, el mejoramiento de un factor de higiene, no hará que las personas se sientan satisfechas con su trabajo, simplemente evitará que se sientan insatisfechas.

Factores de higiene que ante su ausencia crean desmotivación en el trabajo:

- ✓ Factores económicos: sueldo, salario, prestaciones.
 - ✓ Condiciones laborales: iluminación y temperatura adecuada, entorno físico seguro.
 - ✓ Seguridad: privilegios, antigüedad, procedimiento de quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos.
 - ✓ Factores sociales: oportunidades para interactuar con los demás trabajadores y convivir con los compañeros de trabajo.
-
- Factores motivadores (intrínsecos): son las características de un puesto que al estar presentes deben generar altos niveles de motivación. Estos factores determinan si un trabajo es interesante y satisfactorio, sin embargo dan por resultado un desempeño superior solo en ausencia de insatisfactores.

Factores de motivación que aumentan la motivación de trabajo:

- ✓ Trabajo estimulante: posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.
- ✓ Sentimiento de autorrealización: la certeza de contribuir en la realización de algo de valor.
- ✓ Reconocimiento: la confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.
- ✓ Logros y cumplimientos: la oportunidad de llevar a cabo cosas importantes.
- ✓ Responsabilidad mayor: la consecución de nuevas tareas y labores que engrandecen el puesto y den al individuo mayor control del mismo.

- ✓ Categoría y status: títulos de los puestos, oficinas y etc.”
(Benavides Pañeda, 2004)

La teoría de Herzberg generó muchas investigaciones y polémica. Aunque las investigaciones no sustentan a dos grupos de factores de su teoría, si apoyan muchas de sus consecuencias en el diseño de puestos. Y aunque no se aplica de manera universal, esta dirigido a empleados administrativos, profesionales y oficinistas de nivel superiores. La teoría reduce la importancia motivacional del sueldo, el estatus y las relaciones con los demás, ya que son factores de mantenimiento. (Keith, 2002)

c) TEORÍA DE LAS NECESIDADES ADQUIRIDAS

Esta teoría la realizó David McClelland en 1940 y sostiene que las personas adquieren tres importantes necesidades o motivos. El contexto social en que los individuos viven y trabajan, influye en la adquisición e intensidad de esos motivos. (Benavides Pañeda, 2004)

Para Mc Clelland las necesidades o motivos son:

- Necesidad de Realización (de logro): las personas desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo, con la mira de alcanzarlas, tiene el deseo de hacer algo mejor o de manera más eficiente, para resolver problemas o para dominar tareas complejas. (Shermerhorn, 2005)

La necesidad de logro se define como lograr algo difícil, dominar, manipular u organizar objetos físicos, seres humanos o ideas. Hacerlo

con la mayor independencia y rapidez posible, superar obstáculos y alcanzar una norma alta, ser excelente, rivalizar con otros y superarlos, y con eso se mejora la autoestima mediante el ejercicio exitoso del talento.

“Las personas motivadas por los logros tienen en común tres características:

- I. Preferencia por trabajar en tareas de dificultad moderada
- II. Preferencia por situaciones en que los resultados se deben a su esfuerzo, no ha otros factores, como la suerte
- III. Deseos de mayor retroalimentación de su éxito y fracaso, en comparación con quienes no están motivadas por los logros” (Kinichi, 2003)

- Necesidad de Afiliación: las personas están más interesadas por establecer contactos personales cálidos y relacionarse socialmente. (Shermerhorn, 2005)

La necesidad de afiliación se define como dedicar más tiempo a las relaciones sociales y reuniones de grupo, además de que desean ser amados. Las personas con niveles altos de esta necesidad, no son los administradores o líderes más efectivos, ya que les resulta problemático tomar decisiones difíciles sin preocuparse por desagradar a los demás.

“Las personas motivadas por la afiliación tienen en común tres características:

- I. Trabajan mejor, si se les felicita por sus actitudes favorables y su cooperación

II. Tienden a rodearse de amigos en su ámbito laboral
III. Obtienen satisfacción interna por estar entre amigos y quieren libertad en el trabajo para formar estas relaciones”. (Keith, 2002)

- Necesidad de Poder: las personas tratan de influir en su conducta, controlar a los demás o de ser responsables por otras personas. (Shermerhorn, 2005)

La necesidad de poder refleja el deseo que tiene el individuo de influir en otros, de enseñarles o alentarles para alcanzar logros. Las personas con esta necesidad les gustan el trabajo, les preocupa la disciplina y el respeto por si mismo.

Existen tres consecuencias administrativas en esta teoría:

1. “Puesto que los adultos pueden ser capacitados para aumentar su motivación de logro y esta se correlaciona con el rendimiento, las organizaciones deben considerar las ventajas de brindar capacitación de logro a los empleados.
2. Las necesidades de logros, afiliación y poder, pueden considerarse en el proceso de selección de empleados para su mejor ubicación.
3. Los administradores deben crear asignaciones de trabajo u objetos desafiantes, ya que la necesidad de logro se correlaciona positivamente con el compromiso con objetos que, a su vez, influye en el rendimiento”. (Kinichi, 2003)

McClelland afirma que estas tres necesidades que propone, se adquieren con el tiempo, como resultado de las experiencias de la vida. Anima a los gerentes a aprender como identificar la presencia de las necesidades de logro, afiliación y poder en ellos mismos, para que

después las puedan identificar en los demás, con la finalidad de ser capaces de crear entornos de trabajo que respondan a los perfiles de la necesidad respectiva. (Shermerhorn, 2005)

d) TEORÍA DE ERG

Esta teoría la creó Clayton Alderfer en 1969 y su denominación viene de las primeras letras en ingles, “Existence Needs, Related Needs and Growth Needs” que significa Necesidades de Existencia, Necesidades de Relación y Necesidades de Crecimiento. Se baso en la teoría de las necesidades de Maslow, tomando solo tres aspectos de la pirámide. Por lo tanto de cinco necesidades la redujo a solo 3:

- Necesidades de Existencia: se combinan los factores fisiológicos y de seguridad. Es el deseo de tener bienestar físico y material, estas necesidades se satisfacen con el sueldo, las condiciones físicas del trabajo, la seguridad del puesto y las prestaciones.
- “Necesidades de Relación: es el deseo de satisfacer las relaciones interpersonales, implica sentirse entendidos y aceptados por las personas que están arriba, debajo y alrededor del empleado, tanto en su trabajo como fuera de el.
- Necesidades de crecimiento: es el deseo por un crecimiento y desarrollo personal y laboral continuo”. (Keith, 2002)

La teoría hace hincapié en un componente especial frustración – regresión, que es que, aunque una necesidad de nivel inferior ya satisfecha, puede activar una necesidad de nivel superior. De esta manera, si una persona continuamente se siente frustrada en su

intento por satisfacer las necesidades de crecimiento, las necesidades de relación pueden surgir como motivadores clave. Sostiene que se puede activar más de una necesidad al mismo tiempo. (Shermerhorn, 2005)

“A pesar de ser muy similar con la teoría de Maslow no representa solamente una forma distinta de agrupar las necesidades consideradas por Maslow, ya que se distingue de la teoría de este último, en los siguientes aspectos:

- La Teoría no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden para su satisfacción.
- En oposición a Maslow, quien considera que las personas permanecen en un determinado nivel de necesidades hasta tanto sean satisfechas, esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden inferior, puede aparecer una necesidad de orden superior
- Se pueden operar al mismo tiempo varias necesidades.
- Existen variables tales como antecedentes familiares, ambientes y culturales que pueden alterar el orden de las necesidades”.
(Keith, 2002)

13.3. TEORÍAS DE PROCESO

Las teorías de proceso se centran en el pensamiento o procesos cognitivos, investiga más a fondo para identificar por que la persona se comporta en formas particulares en función de las recompensas y oportunidades de trabajo disponibles. (Shermerhorn, 2005)

Las teorías de proceso se conforman con las siguientes teorías:

a) MODELO DE EXPECTATIVAS

En 1964 Víctor Vroom creó la Teoría de las Expectativas, en donde afirma que la motivación se basa en el supuesto, de que las personas eligen entre conductas alternativas, dado que prevén que una de ellas en particular, dará una o más de los resultados que desean, mientras que las demás darán resultados indeseables. (Benavides Pañeda 2004)

Afirma que una persona está motivada en el grado en que ella cree que:

- 1) El esfuerzo alcanzará un desempeño aceptable,
- 2) El desempeño será recompensado y
- 3) El valor de las recompensas es altamente positivo.

De acuerdo con este modelo la motivación es producto de 3 factores y la combinación de estos elementos va a producir la motivación:

- Valencia (que tanto se desea una recompensa): es el deseo que una persona tiene para alcanzar una meta. Es única para cada empleado, y está condicionada por la experiencia, y puede variar significativamente con el paso del tiempo, en la medida en la que se satisfacen antiguas necesidades y surgen otras nuevas.
- Instrumentalidad (medios y herramientas): el empleado realiza una evaluación de la probabilidad de que la empresa valore su desempeño y le otorgue recompensas.

- Expectativa (la estimación de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso): es el grado de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea. Se presenta en forma de probabilidades, lo que aumenta la evaluación de la expectativa es la auto-eficacia del individuo (la creencia de que se cuenta con las capacidades necesarias para realizar el trabajo) y, lo que la disminuye es el fenómeno de impostor (considerar que no se es tan capaz como se hace ver a otros).(Shermerhorn, 2005)

Con estos tres factores se establece la siguiente formula:

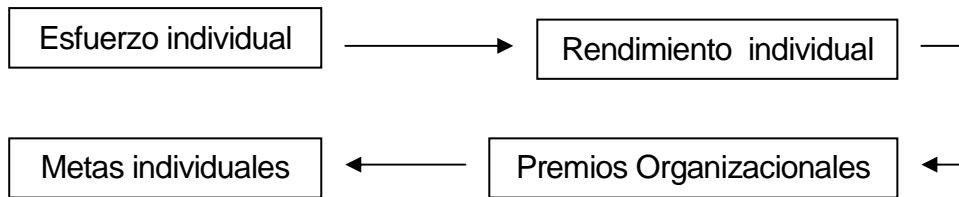
$$\textit{“Valencia x Expectativa x Instrumentalidad = Motivación”}$$

En donde la motivación es el producto de la valencia por las expectativas y la instrumentalidad.

La teoría se basa en cuatro supuestos:

1. El comportamiento depende de la combinación de las fuerzas de las personas y del medio que lo rodea.
2. Las personas toman las decisiones conscientes sobre su comportamiento.
3. Las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas.
4. Las personas escogen entre distintas opciones de comportamientos.

El modelo de expectativas podría estructurarse de la siguiente manera:



Fuente: Robbins, 2005

- **Esfuerzo Individual.** En esta etapa los resultados pueden ser positivos (remuneración seguridad, compañía, confianza, etc.) o negativos (fatiga, aburrimiento, frustración, ansiedad, etc.). Aquí lo que importa es el pensamiento que puede existir en un individuo al esperar lo que obtendrá como resultado.

- **Rendimiento Individual.** En esta fase se puede decir que es una cuestión interna para el empleado, ya que comprende sus valores, su personalidad y sus necesidades. Para algunos será positiva ya que juzgará los resultados como atractivos y lo hará querer alcanzarlos, mientras que para otros será negativa, lo que propiciará que juzguen mal los resultados por lo que prefieran no conseguirlos.

- **Premios Organizacionales.** Aquí los resultados por lo general no afectan su desempeño a menos que conozca con claridad y sin equivocación que es lo que se debe hacer para conseguirlos.

- **Metas Individuales.** En esta última etapa después de que ya fueron analizadas sus cualidades y su capacidad para poder controlar las variables que determinan el éxito y se alcanzan las metas. (Keith, 2002)

b) TEORÍA DE LA EQUIDAD

Esta teoría la realizó el psicólogo J. Stacy Adams en 1963, quien pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación la comparación que los individuos hacen entre su situación y la de otras personas que se encuentran en su misma institución y situación.

La teoría de la equidad plantea que los individuos juzgan la justicia comparando sus aportaciones a la empresa con el rendimiento que reciben y además comparando ese margen con el de otras personas. (Shermerhorn, 2005)

De las comparaciones sociales pueden derivarse 3 combinaciones:

- Equidad negativa.
- Equidad.
- Equidad positiva.

CAPÍTULO II

“LA TEORÍA DE LA EQUIDAD DE JOHN STACY ADAMS”

1. ETIMOLOGÍA DE LA EQUIDAD

La palabra equidad viene del latín *aequitas*, de *aequus*, que significa igual. Tiene una connotación de justicia e igualdad social con responsabilidad y valoración de la individualidad, llegando a un equilibrio entre las dos cosas, la equidad es lo justo en plenitud. (Rodríguez Estrada, 1994)

2. CONCEPTO DE EQUIDAD

A continuación se presentan algunos conceptos de lo que es equidad.

- ❖ **Diccionario Enciclopédico:** la equidad es una cualidad que consiste en atribuir a cada uno, aquello a lo que tiene derecho.
- ❖ **John Stacy Adams:** estableció que la equidad es la percepción de las aportaciones de trabajo y resultados, en relación con las aportaciones y resultados de otros. (Adams, 1963)
- ❖ **Stephen P. Robbins y Mary Coulter:** postularon que la equidad se relaciona con el concepto de justicia y trato igual, en comparación con otros que se comportan de manera similar. El concepto de igualdad es el cumplimiento de derechos y justicia, resulta ser un término que no tiene una definición técnicamente precisa, pues no es sinónimo de "igualdad", particularmente en contextos que se caracterizan por desigualdades entre diferentes segmentos de la población. (Robbin, 2003)
- ❖ **William C. Howell:** consideró a la equidad percibida como un estado cognoscitivo en el que, la razón entre la inversión de trabajo de persona (su aportación) y el beneficio recibido de esa

inversión (su ganancia) son equitativos. La equidad se define por la razón entre aportación y ganancia de un tercero, una persona compara lo que esta obteniendo por sus esfuerzos, con lo que ella piensa que alguna otra persona esta obteniendo por sus esfuerzos. En la medida que esa persona ve que su razón entre aportación y ganancia difiere de la de otra persona, se establece un estado de disonancia. La divergencia puede ser en una u otra dirección; es decir, podría verse a si misma como compensada de mas o de menos. (Howell, 1979)

Se puede resumir que la equidad es el sentir que la percepción de nuestros insumos laborales es equivalente a las recompensas laborales obtenidas. Así mismo es importante que al hacer la comparación con otros trabajadores, estos estén en una situación similar.

3. ANTECEDENTES DE LA TEORIA DE LA EQUIDAD

La Teoría de la Equidad se basa en la Teoría de la Disonancia Cognoscitiva (The Theory of Cognitive Dissonance), que desarrolló el profesor y psicólogo León Festinger en 1957, esta teoría psicológica postula que disonancia cognitiva es la contradicción entre el conocer, pensar y el obrar, es una contradicción absolutamente molesta para la gente, y hace que se activen mecanismos psicológicos para evitar o justificar la conducta realizada.

Según León Festinger las personas están motivadas para mantener la congruencia entre sus creencias cognoscitivas y su comportamiento. La incongruencia percibida, genera disonancia cognoscitiva (o malestar psicológico), que a su vez lo motiva a llevar acciones correctivas. (Kinicki, 2003).

La Disonancia Cognoscitiva existe después de que una persona ha tomado una decisión entre dos posibilidades cuando ambas le son atractivas. La disonancia cognitiva podría, según este psicólogo, ser reducida mediante un cambio en la acción (siendo más honesto y congruente) o en el pensamiento, y a falta del cambio de acción prevalece el pensamiento, en donde se busca la justificación o la coherencia a sus actos. (<http://e-global.es/b2b-blog/2008/04/27/la-disonancia-cognitiva>)

La premisa esencial es que los individuos tratan de ser constantes o lógicos en su modo de pensar, prefieren que sus actitudes, creencias o apreciaciones acerca de cualquier cosa sean más compatibles unas con otras (que estén en consonancia lógica), que contradictorias, ya que se establece un estado aversivo de motivación. (Howell, 1979)

Por otra parte, existe la idea de que la gente se siente más a gusto con las cogniciones consistentes que con las inconsistentes. La gente no sólo es racional la mayor parte del tiempo, sino que también es racionalizadora, ya que esperan que las actitudes y las creencias apoyen más, que contradigan la conducta y, desean que las cogniciones sean mutuamente reforzantes y formen un sistema coherente. (Ovejero Bernal, 1993)

4. LA TEORIA DE LA EQUIDAD DE JOHN STACY ADAMS

John Stacy Adams fue un psicólogo conductual y laboral nacido en Bélgica, recibió su doctorado en psicología del comportamiento en la Universidad de Carolina del Norte. Fue el pionero en la aplicación del principio de equidad en los centros de trabajo". (Kinicki, 2003).

La Teoría de la Equidad la desarrolló en 1963 como consecuencia de la asociación con León Festinger, que conoció en la Universidad de Stanford, y del trabajo que éste último tuvo en la empresa General Electric. (Latham, 2007)

Para poder aplicar el concepto de equidad se deben de tomar en cuenta ciertos criterios como:

- “Reconocer que las comparaciones de equidad son inevitables en el lugar de trabajo.
- Anticipar las inequidades sentidas negativas cuando se entrega recompensas.
- Comunicar evaluaciones claras de cualquier recompensa otorgada.
- Entender que los trabajadores siempre maximizan sus resultados.
- Comunicar cual es la evaluación del desempeño en la que se fundamenta la recompensa, y
- Comunicar puntos de comparación apropiados en la situación” (Shermerhorn, 2005)

Este modelo de motivación explica la forma en que las personas luchan por la equidad y justicia en los intercambios sociales, cuando dos personas tienen un intercambio, existe la posibilidad de que uno o ambos de ellos consideran que el intercambio es desigual. (Adams, 1963)

La teoría de la equidad tiene mas fuerza cuando predice efectos de una compensación de menos, que de una compensación de más. (Howell, 1979)

5. COMPONENTES DEL INTERCAMBIO DEL MODELO DE LA EQUIDAD

Adams, sugirió que la motivación tiene un origen social, más que biológico. Esta teoría resalta dos componentes importantes:

1. Como es una teoría basada en la percepción, el individuo se percibe en comparación con los demás. El empleado que realiza la percepción se denomina *Persona*.
2. Se supone que el empleado se compara con otro individuo. A ese se le denomina *Otro*. (Muchinsky, 2007)

De estos dos componentes, se desglosan dos opciones:

- *Persona/otro, hacia adentro*: la comparación que hace el empleado es en base a las experiencias de otros en un puesto similar, pero dentro de la organización en la que él se encuentra.
- *Persona/otro, hacia afuera*: la comparación que hace el empleado es en base a las experiencias de otros en un puesto similar, pero fuera de la organización en la que él se encuentra.

Las investigaciones muestran que tanto hombres como mujeres prefieren hacer sus comparaciones con personal del mismo sexo. Por otra parte los empleados con corta permanencia en las organizaciones tienden a tener menos información sobre otros dentro de la organización, por lo que no hacen tantas comparaciones. (Robbins, 1996).

Además, como los empleados se desenvuelven en varios sistemas

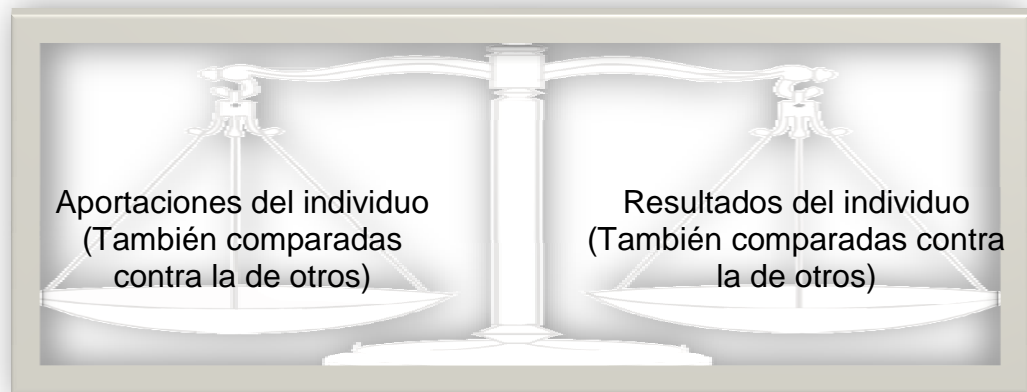
sociales, las comparaciones también pueden ser con individuos como colegas, compañeros anteriores o empleados similares de otra sección en la misma organización, pero también incluye amigos, vecinos o profesionales asociados. (Robbins, 2005)

En el trabajo, los sentimientos de inequidad giran en torno a la evaluación que hace la persona de que si obtiene retribuciones adecuadas según sus aportaciones, o no. Los individuos realizan esas evaluaciones al comparar la justicia percibida de su intercambio de trabajo con el de otras personas. Este proceso comparativo, se basa en la norma de equidad, y esta generalizado en todos los países. (Furnham Adriana, 2006)

6. APORTACIONES Y RESULTADOS

“Adams resalta dos componentes que participan en el intercambio empleado-patrón, que son las aportaciones y los resultados.

$$\frac{\text{Aportaciones Personales}}{\text{Resultados Personales}} = \frac{\text{Aportaciones de otras Personas}}{\text{Resultados de otras Personas}}$$



Fuente: Kinichi, 2003”

a) APORTACIONES (de los trabajadores)

Las aportaciones pueden entenderse como el conjunto de elementos que los empleados piensan que aportan a su puesto o que contribuyen al trabajo. Las aportaciones van a depender de las características del trabajador. (López Chávez, 2007)

Estas aportaciones son percibidas por sus participantes y no son necesariamente isomórficas (iguales) con los de la otra parte en el intercambio.

Las aportaciones que proporciona el trabajador son:

- ◆ Adaptabilidad.
- ◆ Antigüedad.
- ◆ Compromiso.
- ◆ Creatividad.
- ◆ Dedicación.
- ◆ Entusiasmo.
- ◆ Esfuerzo.
- ◆ Estudios
- ◆ Experiencia laboral.
- ◆ Flexibilidad.
- ◆ Lealtad.
- ◆ Rendimiento laboral.
- ◆ Tiempo extra.
- ◆ Tolerancia.
- ◆ Trabajo duro

(Adams, 1963)

b) RESULTADOS (aportaciones de la empresa)

Los resultados se definen como las recompensas percibidas que se obtiene de su trabajo y su patrón, estas pueden tener consecuencias positivas y negativas

Los resultados que brinda la organización son:

- ◆ Agradecimiento
- ◆ Ascensos/promoción
- ◆ Capacitación
- ◆ Elogios
- ◆ Participación en decisiones importantes
- ◆ Planes de pensión
- ◆ Prestaciones
- ◆ Recompensas Psicológicas
- ◆ Recompensas sociales
- ◆ Reconocimiento
- ◆ Reputación
- ◆ Seguridad
- ◆ Símbolos de estatus
- ◆ Sueldo
- ◆ Viajes
- ◆ Viáticos

(Adams, 1963)

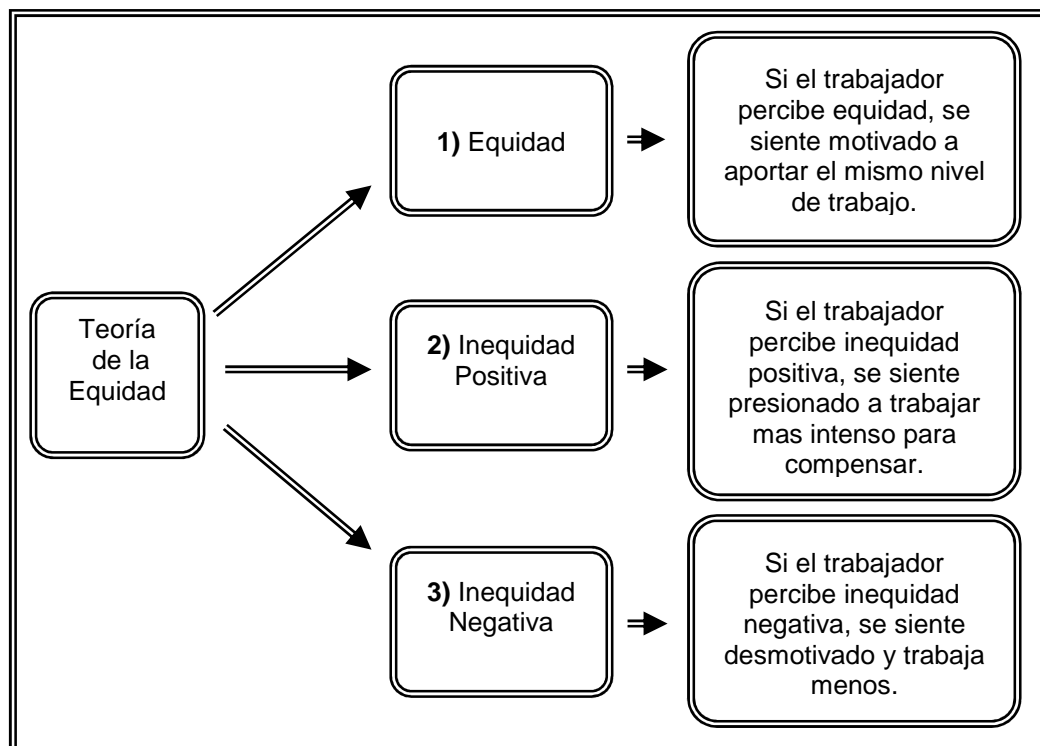
Los empleados tienden a juzgar la justicia mediante la comparación de las aportaciones personales y los resultados de sus propios esfuerzos, contra las aportaciones de otras personas y sus esfuerzos.

7. MODALIDADES DE LA TEORÍA DE LA EQUIDAD

La Teoría de la Equidad tiene aplicaciones en el comportamiento organizacional. Propone que los empleados se sienten motivados a mantener relaciones justas o equitativas y a modificar, aquellas relaciones que sean injustas o inequitativas. Esto tiene que ver con el deseo de evitar sentimientos negativos que surgen cuando se ha iniciado el proceso de comparación laboral.

Se ha observado que algunas personas se molestan mucho ante la elevada inequidad, mientras que otros no se molestan en absoluto, las investigaciones han demostrado que las personas responden de manera distinta al mismo grado de inequidad. La percepción a la equidad refleja las preferencias, tolerancia y reacciones del individuo. (Kinicki, 2003).

Cuando un trabajador hace las comparaciones laborales puede derivarse tres tipos de percepción:



Fuente: Benavides Pañeda, 2004

1) Equidad: es cuando la proporción aportación-resultado es igual a la de la proporción correspondiente de otro individuo con el que se compara esa persona. A los trabajadores que se les paga un sueldo equitativo se sienten satisfechos. Si el trabajador percibe equidad, continúa aportando el mismo nivel. (Keith, 2002)

La persona sensible a la equidad se apega a una norma estricta de reciprocidad y están motivados para resolver la inequidad negativa y positiva que se presente.

Para ampliar un poco el tema sobre la equidad puede decirse que desde 1980, los investigadores han tratado de ampliar la función de la Teoría de la Equidad, explicando las actitudes y comportamiento de los empleados. Ello originó un dominio de investigación llamado justicia o equidad organizacional indicando que al estar presentes los tres se darían la equidad. Con estos componentes se reflejaría el grado en que las personas perciben que se les trata con justicia en el trabajo, y cabe mencionar que el concepto de equidad se relaciona con la palabra justicia, ya que ambas son usadas para tipificar un evento o una relación de intercambio. (Kinicki, 2003).

Hay tres componentes de justicia/equidad organizacional:

- I. **Distributiva:** equidad percibida de la distribución de resultados (aportaciones) o recompensas a los miembros de la organización.
- II. **Procedimental:** equidad percibida del proceso (o procedimiento) por el que se distribuye el trabajo o las recompensas.

La implantación justa de procedimientos, precisa que los directivos supriman los sesgos personales, apliquen con constancia los criterios de toma de decisiones, brinden retroalimentación oportuna y justifiquen sus decisiones.

III. **Interacción:** se relaciona con la sensibilidad con la que se trata a los empleados y se vincula con el grado en el que se sienten respetados los empleados. (Landy, 2006)

2) Inequidad positiva: se presenta cuando la proporción aportación-resultado del empleado es mayor que la proporción correspondiente de otra persona con la que se compara el sujeto. A las personas a las que se les paga un sueldo excesivo se sienten culpables, pero son relativamente poco los individuos que presentan esta situación. (Kinicki, 2003)

Los trabajadores que viven una inequidad positiva y que se les paga por tiempo, tenderán a aumentar la unidad de producción y la calidad de esta, en comparación con los trabajadores que se les paga equitativamente, todo esto con la finalidad de compensar el exceso de pago que le están dando.

Los trabajadores que viven una inequidad positiva y que se les paga por cantidad tenderán a disminuir la unida de producción, pero será de mayor calidad en comparación con los trabajadores que se les paga equitativamente, con la finalidad de compensar su paga.

3) Inequidad negativa: se presenta cuando la proporción aportación-resultado del empleado es menor que la proporción aportación-resultado de otra persona con la que se compara el sujeto.

La inequidad percibida negativa ocurre cuando alguien cree que las recompensas recibidas por sus distribuciones de trabajo se compraran de manera desfavorable a las recompensas que otras personas parecen recibir por su trabajo. Cuando tal inequidad percibida existe, la teoría establece que las personas se sentirán

motivadas a actuar de forma que eliminen la incomodidad y restauren el sentido de la inequidad percibida. (Shermerhorn, 2005)

Cuando una persona entiende que se ha cometido con ella una inequidad se incrementa su tensión y la forma de darle solución a su comportamiento es variado.

Generalmente la extensión de la desmotivación es proporcional a la disparidad o inequidad percibida en comparación con otras personas, pero para algunos, hasta la más pequeña indicación de disparidad negativa entre su situación y la de otros es suficiente para causar una decepción masiva y un sentimiento de injusticia considerable, resultando en desmotivación o, aún peor, en clara hostilidad. (Adams, 1963)

“Según Ángelo Kinicki (2003), las personas benevolentes son las que tienen tolerancia alta ante la inequidad negativa. Son altruistas, en el sentido de que prefieren que su proporción de resultados/aportaciones sea menor que la de quienes les sirven de comparación.

Las personas intolerantes son quienes no soportan la inequidad negativa, a las personas a las que se les paga un sueldo bajo se sienten enojados. En realidad esperan obtener proporciones de resultados/aportaciones mayores que las de personas de comparación y se alteran cuando no ocurre así”.

Los trabajadores que sufren la inequidad negativa y que se les paga por tiempo tenderán a disminuir su unidad de producción y la realizará de mala calidad en comparación con los trabajadores que se les paga equitativamente, todo esto debido al hecho de que se sienten devaluados y creen que su trabajo no es reconocido.

Los trabajadores que sufren la inequidad negativa y que se les paga por cantidad tenderán a aumentar su unidad de producción, pero de baja calidad, en comparación con los trabajadores que se les paga equitativamente, debido al hecho de que desean que se les pague más, no importando si salen bien o mal. (Robbin, 2003)

La Teoría de la Equidad postuló que cuando se presenta la inequidad se puede reducir de dos formas: a través de un comportamiento conductual, que es ajustar el nivel de esfuerzo dedicado o simplemente cambiando su aportación. Pero también puede tener un comportamiento cognitivo, y por cognitivo entendemos que el trabajador no tiene que hacer nada, más bien, reduce la inequidad a través de un proceso mental (Muchinsky, 2007)

Los comportamientos para restaurar el sentimiento de inequidad pueden ser:

a) Comportamiento Conductual

- ✓ Cambiar las aportaciones de trabajo (reducir los esfuerzos de desempeño)
- ✓ Cambiar los resultados recibidos (recompensa: pedir un aumento o un mejor horario)
- ✓ Empezar acciones para cambiar las aportaciones o resultados de la persona en comparación, podemos hacer que un compañero acepte más trabajo para así compensar la inequidad. (Shermerhorn, 2005)
- ✓ Abandonar la situación (renunciar al empleo) si las inequidades no se pueden resolver.

- ✓ Modificar la compensación que reciben mediante acciones legales o de otro tipo, como salir temprano de trabajar, formar un sindicato, etc.” (Benavides Pañeda, 2004)
- ✓ Pueden intentar ponerse a mano respecto de las injusticias percibidas mediante el uso de venganzas directas (robo o sabotaje con el fin de incrementar los resultados) o indirectas (trabajar con lentitud o aplicar el ostracismo a un compañero de trabajo), y ambas maneras pueden ocasionar un costo muy alto. (Kinicki, 2003)

b) Comportamiento Cognitivo

- ✓ Modificar sus comparaciones eligiendo otra persona con la cual compararse, debido a que los empleados se inclinan a cambiar las bases de sus comparaciones a la norma que le resulta más favorable.
- ✓ Distorsionar psicológicamente las comparaciones (explicar que la inequidad solamente es temporal y que se resolverá en el futuro)
- ✓ Convencerse de que los resultados son merecidos con base en las aportaciones (considerar que se trabaja con mas perseverancia, mejor y de manera mas inteligente que los demás; por tanto, se merece un mejor sueldo).
- ✓ Convencerse de que las aportaciones de los demás son mayores que las propias debido al hecho que el otro trabajador con el que se comparó, está más preparado o que es mejor que el; por tanto, merece mejores resultados. (Keith, 2002)

Las personas responden al sentimiento de inequidad de diferentes

maneras, no todos los medios mencionados serán satisfactorios, y la adopción de algunos puede resultar muy inestable. La naturaleza de las aportaciones, resultados, discrepancias y las circunstancias ambientales pueden hacer de los medios más accesibles que otros, según las características de personalidad del individuo y de los otros. (Adams, 1963)

8. IMPORTANCIA DE LA APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE LA EQUIDAD EN LAS EMPRESAS

La Teoría de la Equidad toma especial importancia a partir de la constante discriminación que diferentes grupos de personas han recibido dentro de los años de antigüedad en sus instituciones.

Cabe destacar que la Teoría de la Equidad es importante debido a que con ello se puede:

- a) Establecer las metas para los empleados y su equipo de trabajo, y con ello ayudarles a crear su propio plan de desarrollo personal, lo cual motivara a tener un buen rendimiento laboral.
- b) Cumplir con los objetivos institucionales, ya que todos los empleados trabajaran a un mismo ritmo y tiempo, lo cual producirá ganancias para ambas partes.
- c) Aplicar una recompensa y reconocimiento a todos los trabajadores por igual, para asegurarse de que el buen desempeño es observado y reconocido.
- d) Los empleados experimentaran motivación debido al reconocimiento que se les brinda, por lo tanto los trabajadores trataran de responder por lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo que realizan.

- e) La teoría de la equidad sugiere la importancia de que los gerentes lleguen a conocer las percepciones de los empleados y así poder reconocer el trabajo que ellos hacen.

La importancia de la teoría de la equidad, es que ha sido aplicada en las empresas para descubrir en que afecta un trato inequitativo en la motivación de cada uno de los trabajadores, y de cómo este va a reaccionar. La Teoría de la Equidad asume que los empleados tratan de mantener una relación equitativa entre las aportaciones que contribuye a la institución y los resultados que él recibe de la misma.

9. UTILIDAD DE LA APLICACIÓN DE LA TEORIA DE LA EQUIDAD PARA LOS ADMINISTRADORES.

La teoría de la equidad tiene consecuencias prácticas para los administradores de suma importancia, las cuales son:

- ❖ Las personas pueden cambiar el total de sus aportaciones y los resultados. Esto significa que una madre trabajadora podrá aceptar una compensación monetaria menor a cambio de un horario flexible para poder ver y atender a su hijo.
- ❖ Los empleados tienen diferentes percepciones de lo que es la equidad y de cómo solucionar ese sentimiento, por lo tanto hay diversas formas de solucionar la equidad.
- ❖ Los empleados que tienen inequidad positiva pueden aumentar su esfuerzo, lo cual se traduce en mayor calidad de trabajo. Aunque no hay que dejar de pensar que los trabajadores pueden ajustar los valores y creencias, e interiorizar un sentido de

- ❖ superioridad creyendo que se lo merece y eso ocasione, que el trabajador pueda comenzar a disminuir sus esfuerzos. (www.mindtools.com)
- ❖ Brinda una explicación de la manera en que las creencias y actitudes afectan el rendimiento laboral. La mejor forma de administrar el comportamiento en el trabajo es entender apropiadamente los procesos cognitivos de cada persona.
- ❖ Las investigaciones señalan la necesidad de que se preste atención a las percepciones que tienen los empleados de lo justo y equitativo. Las personas responden positivamente con motivación cuando perciben que existe justicia o equidad.
- ❖ Es importante que los empleados participen en la toma de decisiones concernientes a resultados laborales importantes. Los empleados deben de tener la oportunidad de apelar las decisiones que afecten su bienestar. Al dar esta posibilidad, se promueve la creencia de que los administradores tratan justamente a los empleados.
- ❖ Existen mayores posibilidades de que los empleados acepten y apoyen el cambio organizacional cuando piensan que se establece de manera justa y eso produce resultados equitativos.
- ❖ Los administradores pueden promover la cooperación y trabajo entre los miembros del grupo al tratarlos equitativamente. Los estudios muestran que las personas se preocupan por la justicia en entornos grupales de igual modo que cuando se relacionan con sus intereses personales.
- ❖ Si los administradores no tratan equitativamente a los empleados puede originar demandas y costosos arreglos en los tribunales.

- ❖ Los administradores deben de prestar atención al ambiente de justicia organizacional.

Los administradores pueden usar estas consecuencias prácticas para identificar las percepciones que los trabajadores tienen sobre el concepto de equidad, y lo puede hacer mediante conversaciones informales, entrevistas o encuestas de actitudes.” (Kinicki, 2003).

10. INVESTIGACIONES RELACIONADAS CON LA TEORIA DE LA EQUIDAD

La mayoría de los estudios sobre la Teoría de la Equidad fueron llevados a cabo en experimentos de laboratorio o de campo. Algunas investigaciones fueron:

10.1. PRIMERA INVESTIGACIÓN

Los investigadores indujeron sentimientos de equidad, inequidad positiva e inequidad negativa en los individuos mediante el uso de los siguientes tipos de manipulación: el evaluador, actuando como el supervisor de una empresa imaginaria, colocó un anuncio en el periódico local ofreciendo trabajos, a tiempo parcial. En la entrevista de trabajo, se dijo a los individuos, los cuales no sabían que era un experimento psicológico, que cobrarían cierta cantidad por hora y por unidad.

Después de pocos días el supervisor comento a un grupo de trabajadores: “acabamos de recibir un gran encargo del gobierno y ahora podemos pagar un 30% mas dinero a partir de mañana. Con esto, se les aumentaría el pago a los individuos, por hacer el

mismo trabajo, esta manipulación pretendía inducir sentimientos de inequidad positiva. Para inducir sentimientos de inequidad negativa, el evaluador dijo a otro grupo de trabajadores: “Acabamos de sufrir un gran recorte en nuestro apoyo financiero debido a la pérdida de un contrato, y a partir de mañana solo podremos pagar el 45% del salario actual. Estas instrucciones experimentales como ya se había comentado, se le dieron solo a algunos individuos, pero no a todos. Así algunas personas trabajarían con el nuevo sueldo (mayor o menor) y otras continuarían trabajando con el sueldo original.

Los primeros días de trabajo se diseñaron para fijar las expectativas básicas de sueldo sobre trabajo. Después de ese periodo, el costo de la compensación subió (en el caso de la inequidad positiva), bajó (en el caso de la inequidad negativa) y se mantuvo (en el caso de la equidad).

La pregunta propuesta era: ¿Que harían los sujetos como resultado de los sentimientos de inequidad? Dado la inequidad y los dos tipos de inequidad (positiva e negativa) y dos sistemas de compensación (sueldo por horas o a destajo), se propusieron cinco hipótesis sobre como la persona reduciría sus sentimientos de inequidad:

- ◆ Inequidad positiva por hora: los individuos intentarían reducir la inequidad trabajando con más intensidad o empleando más esfuerzos, con la finalidad de compensar el pago extra que se les estaba proporcionando. Si sus aportaciones aumentaban (el nivel de esfuerzo), reducirían sus sentimientos de inequidad. Se predecía que el aumento de esfuerzo se manifestaría en un aumento de la cantidad o calidad de la producción.

- ◆ Inequidad positiva a destajo: para reducir los sentimientos de inequidad, los individuos trabajarían con más intensidad como medio de aumentar sus aportaciones. Sin embargo, si el aumento de esfuerzo resultaba en una mayor producción, los sentimientos de inequidad se magnificarían. Por tanto, los individuos en este caso producirían menos objetos, pero de mayor calidad que antes.

- ◆ Inequidad negativa por hora: los individuos disminuirían su esfuerzo para adaptarse a la disminución de los resultados. El resultado sería la disminución en la cantidad y calidad de los productos.

- ◆ Inequidad negativa a destajo: para compensar la pérdida de sueldo, los individuos producirían más objetos pero estos serían de una calidad evidentemente inferior. (Muchinsky, 2007)

- ◆ Equidad por hora y a destajo: los trabajadores seguirían trabajando como siempre debido a que no existía un sentimiento de inequidad.

Como era de esperarse los trabajadores actuaron como se había previsto. Los trabajadores con inequidad positiva aumentaron esfuerzos en la cantidad o calidad de la producción. Los trabajadores con inequidad negativa disminuyeron la cantidad y calidad de los productos y los trabajadores que se les pagaba equitativamente tuvieron como consecuencia una buena producción y de calidad.

10.2. SEGUNDA INVESTIGACIÓN

En este experimento trataban de ver la reacción de los empleados ante el pago insuficiente, esto ocurrió en una planta que fabricaba partes mecánicas pequeñas para las industrias aeroespaciales y automotrices. Se cancelaron ciertos contratos importares y la compañía se vio forzada a anunciar una reducción de 15% en el pago a todos los trabajadores. En comparación con un grupo de control en otra planta, cuyo sueldo no se redujo.

Los empleados afectados reaccionaron duplicando la tasa de robos habituales (herramientas y otros insumos). La rotación del personal también aumentó a 23%, en comparación con el índice normal de 5%. Al parecer los empleados experimentaron un cambio de equidad relativa a la inequidad del pago inequitativo. Los trabajadores reaccionaron a este pago que percibían como incorrecto mediante la transferencia no oficial de recursos de la empresa hacia su persona.

Cuando la medida de reducción se canceló luego de 10 semanas, la tasa de robos volvió a los índices normales. (Keith, 2002)

10.3. TERCERA INVESTIGACIÓN

En 1953 Homans se dio cuenta de las desigualdades y tomó dos grupos de mujeres, un grupo se encarga de los archiveros las cuales llevan a cabo funciones de revisión de los archivos para tirar las cartas y hacer las anotaciones pertinentes sobre los mismos, el trabajo se podría considerar repetitivo y monótono, el cual requiere poca, pero buena parte de la movilidad física. El otro grupo se encarga del libro de los empleados, en donde se tienen que realizar una variedad de tareas sobre las cuentas de los clientes, tales como grabación de cambios de

dirección, toma de imperfecciones e insuficiencias en el suministro de información sobre cuentas a los clientes o personas en la compañía telefónica, este trabajo también podría considerarse como repetitivo y monótono, pero a diferencia del primero, a este grupo se le pedía que al final de su jornada ayudaran a limpiar el lugar de trabajo. Ambos grupos trabajan en la misma habitación y su pago semanal era idéntico entre los dos grupos, lo cual hizo que se pensara de la siguiente manera:

1. El grupo encargado del archivero son mas jóvenes, tienen menos antigüedad y experiencia, y había menos puestos de trabajo. Su trabajo tiene menos variedad, es más monótono, aunque requiere mayor esfuerzo físico. Lo que es importante resaltar es que tenían un salario similar a los que se encargaban del libro de los empleados.

2. El grupo que se encargaba del libro de los empleados representaban mayores aportaciones. Ellos eran mayores, tenían más antigüedad y experiencia, y había más puestos de responsabilidad. Su salario, sin embargo, fue el mismo que se les daba a los que se encargaban de los archiveros. El requisito de que ayudan a limpiar cada día introdujo la ambigüedad en sus aportaciones y los resultados.

Los resultados fueron:

El grupo que estaba encargado del libro de los empleados redujo sus resultados en comparación con el grupo encargado de los archiveros. Evidentemente el grupo encargado del libro de los empleados sintió la falta de equidad. Los empleados estimaron que debería obtener unos pocos dólares más a la semana debido a que limpiaban el lugar de trabajo y con eso demostrarían que su trabajo es más importante, en

donde podríamos interpretarlo como a mayores aportaciones debe de ir acompañado de un mayor resultado. (Adams, 1963)

10.4. CUARTA INVESTIGACIÓN

En 1960 se realizó una investigación en donde los participantes fueron asignados ya sea a un pago por horas o a un pago por destajo, y de forma intencional a una inequidad positiva e inequidad negativa.

A los participantes con inequidad positiva se les dijo que había más dinero disponible del que originalmente se tenía y que, como resultado recibirían 2.25 dólares por hora en vez del acuerdo de 1.50 dólares por hora. Por el contrario a los participantes con inequidad negativa se les dijo que había menos dinero de lo que originalmente se había dicho y que se les pagaría 1.50 dólares por hora en lugar de 1.75 dólares, originalmente prometidos. Con esto se esperaba que los empleados hicieran todo lo posible por establecer la equidad.

En la siguiente tabla se muestra las reacciones de los participantes.

	Inequidad negativa	Inequidad positiva
Pago por horas	Los sujetos producen menos o con menos calidad. que los sujetos pagados equitativamente	Los sujetos producen lo mismo y con igual calidad que los sujetos pagados equitativamente

Pago a destajo	Los sujetos producen un gran número de unidades de baja calidad en comparación con los sujetos pagados equitativamente	Los sujetos producen las mismas unidades que los empleados pagados equitativamente, pero de mayor calidad.
-----------------------	--	--

Como conclusión de la investigación, fue evidente que los resultados apoyaron las predicciones de inequidad negativa, pero no así las de inequidad positiva. Evidentemente recibir más de lo que se esperaba no es penoso, ni produce tensión a la mayoría de la gente. (Landy, 2006)

10.5. QUINTA INVESTIGACIÓN

En 1965 Adams y Rosenbaum se plantearon una hipótesis en base a la Teoría de la Equidad, y era que cuando la persona está en exceso pagada en relación con los demás, puede reducir la inequidad mediante el incremento de sus insumos. Por lo tanto, se diseñó un experimento en el que un grupo de sujetos se les hizo sentir que su paga fue excesiva, mientras que en otro grupo se les hizo sentir que su paga era equitativa

Los sujetos fueron elegidos en dos grupos de 11 estudiantes universitarios varones, contratados a través de la oficina de empleo de la Universidad. A cada uno se pagó \$3.50 dólares por hora. Los sujetos

tenían que realizar entrevistas y se les hizo sentir que era una tarea real y que su trabajo continuará durante varios meses.

En el primer grupo (E), eran los sujetos que se les hizo sentir que estaban con un sueldo excesivo, debido a la falta de formación y experiencia que tenían. Al segundo grupo (C) se les hizo sentir que su paga era equitativa debido a que tenían el conocimiento y eran más educados que los del grupo (E). Cabe señalar que se capacitó a todos los sujetos, sin embargo la capacitación del grupo (C) fue más detallada. Es importante mencionar que el grupo (E) se sintió con un pago excesivo, mientras que el grupo (C) se sentía con una paga equitativa.

La hipótesis que se plantearon fue que el grupo (E) intentaría aumentar sus aportaciones a fin de compensar su pago, ya que no podían hacer nada para aumentar su formación y experiencia. Entonces, se predijo que el grupo (E) obtendría más entrevistas por unidad de tiempo que el grupo (C).

Los resultados fueron los siguientes:

- El grupo (C) obtuvo una media de sólo 1899 entrevistas por hora.
- El grupo (E) obtuvo un mayor promedio, tuvo una media de 2694 entrevistas por hora.

Lo cual arroja un promedio de más del 42%, y con esos resultados se pudo concluir que: “Se pudo afirmar la hipótesis propuesta, ya que cuando las personas están en exceso pagadas, pueden reducir la inequidad mediante el incremento de sus insumos. (Adams, 1963)

10.6. SEXTA INVESTIGACIÓN

Pritchard en 1972 llevó a cabo un experimento en donde contrataron empleados de oficina del sexo masculino para trabajar por horas durante dos semanas y manipularon la equidad o inequidad de sueldo que se les pagaba.

A los trabajadores que recibían un sueldo excesivo se les comentó que su sueldo era más elevado que el de otros que realizaban las mismas actividades.

A los empleados que se les pagaba un sueldo insuficiente se les comentó que éste era más bajo que el de otros que llevaban a cabo las mismas tareas.

A quienes se les pagaba equitativamente se les dijo que su sueldo era igual al de otros que hacían lo mismo.

Después de un análisis detallado se pudo observar que:

Las personas a las que se les daba un sueldo excesivo eran más productivas que aquellas cuyo sueldo era equitativo.

Por otra parte, a quienes se les pagaba un sueldo insuficiente eran menos productivas que los empleados cuyo sueldo era equitativo.

Tanto los trabajadores con sueldo excesivo como aquellos que tenían un sueldo insuficiente señalaron que se sentían insatisfechos con sus empleos, en comparación con quienes recibían un sueldo equitativo.

Las investigaciones por lo general sustentan la aseveración de la teoría en el sentido de que las personas responderán a las inequidades del sueldo excesivo o insuficiente. (Furnham Adriana, 2006)

10.7. SEPTIMA INVESTIGACIÓN

Greenberg (1988) examinó a empleados que fueron seleccionados en forma temporal a oficinas de compañeros de mayor, menor o del mismo nivel, mientras que se reformaban sus oficinas.

Al instalar a los trabajadores en las oficinas arregladas de los empleados con el mismo nivel no sucedió nada, a los que se asignó a un mejor nivel, elevaron su rendimiento (una respuesta a la inequidad positiva) y aquellos reasignados a oficinas de nivel inferior redujeron su rendimiento (una respuesta a la inequidad negativa).

Con ello se pudo observar que también el ambiente laboral influye en la percepción de los trabajadores. (Muchinsky, P. 2007)

10.8. OCTAVA INVESTIGACIÓN

Greenberg (1990) midió los índices de robo de los empleados en algunas fábricas, durante un periodo en el que se redujo el sueldo 15%, de manera temporal. Comparados con periodos de remuneración anteriores y posteriores a la reducción (o con grupos de control cuya remuneración no se había cambiado), los grupos cuyo sueldo se redujo, tenían índices de robo significativamente altos. Cuando se explicaron por completo y de manera correcta las razones de los recortes salariales a los empleados, los sentimientos de inequidad disminuyeron y el índice de robos también disminuyó. (Muchinsky, P. 2007)

Con base a las investigaciones antes expuestas se elabora la presente grafica en donde se expone de manera genérica los resultados obtenidos de cada una de las investigaciones.

I N V E S T I G A C I O N E S

Primera Investigación	Los investigadores indujeron sentimientos de inequidad positiva e inequidad negativa	Los trabajadores con inequidad positiva aumentaron esfuerzos en la cantidad o calidad de la producción. Los trabajadores con inequidad negativa disminuyeron la cantidad y calidad de los productos y los trabajadores que se les pagaba equitativamente tuvieron como consecuencia una buena producción y de calidad.
Segunda Investigación	Se pretendía observar la reacción de los empleados ante el pago insuficiente.	Los empleados afectados reaccionaron duplicando la tasa de robos habituales (herramientas y otros insumos), y también hubo mas rotación del personal aumentando a 23%, en comparación con el índice normal de 5%.
Tercera Investigación	Se tomo dos grupos, el (A) llevaba a cabo funciones repetitivas y monótonas, el (B) realizaba tareas complejas y ayudaba a limpiar el lugar. Los dos grupos tenían el mismo sueldo.	El grupo (B) redujo sus resultados en comparación con el grupo (A). La evidencia es fuerte de que el grupo (B) sintió la falta de equidad. Ellos estimaron que debería obtener unos pocos dólares más a la semana para demostrar que su trabajo es más importante.
Cuarta Investigación	Los participantes fueron asignados a un pago por horas o a un pago por destajo, y de forma intencional a una inequidad positiva y a una inequidad negativa.	Los empleados actuaron como se esperaba ante la inequidad negativa pero no ocurrió lo mismo con los que tenían inequidad positiva. Evidentemente recibir más de lo que se esperaba no es penoso, ni produce tensión a la mayoría de la gente.
Quinta Investigación	Lo planteado fue que cuando la persona está en exceso pagada en relación con los demás, puede reducir la inequidad mediante el incremento de sus insumos.	La hipótesis se pudo afirmar ya que al grupo que se le hizo sentir pagado en exceso tuvo producción en comparación con el grupo que se le hizo sentir equitativamente pagado.
Sexta Investigación	Se contrataron empleados de oficina del sexo masculino para trabajar por horas durante dos semanas y manipularon la equidad o inequidad de sueldo que se les pagaba.	Las personas a las que se les daba un sueldo excesivo eran más productivas que aquellas cuyo sueldo era equitativo, a quienes se les pagaba un sueldo insuficiente eran menos productivas que los empleados cuyo sueldo era equitativo
Séptima Investigación	Se examinó a empleados que fueron reubicados en forma temporal a oficinas de compañeros de mayor, menor o del mismo nivel, mientras que se arreglaban sus oficinas.	Los trabajadores que fueron reubicados a oficinas de un mejor nivel, elevaron su rendimiento (una respuesta a la inequidad positiva) y aquellos reubicados a oficinas de nivel inferior redujeron su rendimiento.
Octava Investigación	Se midió los índices de robo de los empleados en algunas fábricas, durante un periodo en el que se redujo el sueldo 15%	Los grupos cuyo sueldo se redujo, tenían índices de robo significativamente altos. Cuando se explicaron la razón de los recortes salariales a los empleados, los sentimientos de inequidad disminuyeron y el índice de robos también disminuyó

11. CRÍTICAS A LA TEORÍA DE LA EQUIDAD

La crítica se ha dirigido hacia la hipótesis y la aplicación práctica de la Teoría de la Equidad. Los estudiosos han cuestionado la simplicidad del modelo, argumentando que varios de los cambios demográficos y variables psicológicas afectan en las personas la percepción de la equidad y las interacciones con los demás. Además, gran parte del apoyo a la investigación se ha llevado a cabo en el laboratorio y, por tanto, no se ha observado situaciones en el mundo real. Los críticos también alegan que las personas pudieran percibir la equidad / inequidad no sólo en términos de los insumos y resultados de una relación laboral.

La teoría no es todavía suficientemente explícita como para permitirnos predecir el modo en que los individuos van a resolver lo que ellos perciben como situaciones de desigualdad, aunque en la actualidad de trabaja en ese sentido". (Howell, 1979)

Es difícil hacer predicciones específicas, especialmente de tipo conductual, cuando existen tan diversas maneras para que el individuo resuelva su inequidad. Es imposible prestar toda la atención a todos los trabajadores y de cómo estos perciben la equidad.

Es importante que a la hora de establecer cambios se tomen en cuenta todos los aspectos, ya que enfrentarse a una situación nueva o a un cambio, implica cierto riesgo y un mayor esfuerzo. Para que este cambio sea visto como justo habrá que motivar a los individuos (si trabaja más y cobran lo mismo no estarán a gusto)

El hecho de que en las organizaciones manipulen deliberadamente a sus empleados para reducir sentimientos de inequidad plantea graves cuestiones morales y de ética, ya que a muchos empleados no les gustaría trabajar para una organización que les hace experimentar la inequidad.

Sin embargo la mayoría de los experimentos han apoyado las predicciones, los problemas ocurren no por que la teoría esta equivocada, si no por que las hipótesis y predicciones no son estandarizados y no son muy precisos, pero es debido a que cada persona es diferente y tiene diversas percepciones de las cosas. Hay varias formas de reducir la inequidad y la teoría no especifica que camino se debe de elegir. Otro problema es el tiempo, ya que muchos experimentos estudian la conducta en periodos cortos, de 10 a 30 días. Al igual que con otras teorías, se esta interesado en los efectos a largo plazo.

Aunque la teoría tiene sus escollos, no podemos dar por hecho que el trabajador no siente inequidad, ya que el hecho de que no veamos ningún cambio en la producción del obrero, no significa que no haya existido ninguna disonancia o que no haya tomado algunos pasos para resolverla. Pudo haber cambiado su apreciación acerca de la contribución de la otra persona, de la compensación de la otra, o de su propia contribución o compensación. (Furnham Adriana, 2006)

CAPÍTULO III

“HOSPITAL DE

CARDIOLOGÍA

DEL CENTRO

MÉDICO

NACIONAL

SIGLO XXI”

1. CONCEPTO DEL CENTRO MÉDICO NACIONAL SIGLO XX

EL Centro Médico Nacional Siglo XXI es una institución de salud pública del Gobierno Federal que depende del Instituto Mexicano del Seguro Social. En sus inicios en 1961, el hospital trabajo con pocos recursos, pocos médicos, experiencia elemental, y una creciente demanda.

2. MISIÓN DEL HOSPITAL DE CARDIOLOGÍA DEL CENTRO MÉDICO NACIONAL SIGLO XXI

Proporcionar atención médica especializada en calidad, oportunidad y eficiencia a los derechohabientes con patología cardiorácica, aunado a la investigación, capacitación y formación de los recursos humanos de excelencia. (www.cardiologia-imss.org.mx/mision.htm)

3. VISIÓN DEL HOSPITAL DE CARDIOLOGÍA CENTRO MÉDICO NACIONAL SIGLO XXI

Ser reconocido como una unidad medica de clase mundial, en base a la calidad de la atención, la innovación e investigación en cardiología, cirugía cardiorácica y especialidades afines. (www.cardiologia-imss.org.mx/mision.htm)

4. ORGANIGRAMA GENERAL DEL HOSPITAL DE CARDIOLOGÍA CENTRO MÉDICO NACIONAL SIGLO XXI

El Centro Médico Nacional Siglo XXI se encuentra conformado por diversas áreas las cuales se presentan a continuación.



Fuente: www.cardiologia-imss.org.mx/mision.htm

5. DOMICILIO DE LA INSTITUCION

El domicilio oficial del Centro Médico Nacional Siglo XXI es:

Av. Cuauhtémoc 330, Colonia Doctores 06720 Delegación Cuauhtémoc
 México D. F. DIR. 57 61 0969 conmutador 5627 69 00 Ext. 6916.

6. VALORES DE LA INSTITUCIÓN

Los valores son todo aquello que llevan al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona. Conducen al bien moral, perfeccionan al hombre en cuanto a ser hombre, en su voluntad, en su libertad y en su razón.

Los valores son producto de cambios y transformaciones a lo largo de la historia. Surgen con un especial significado y cambian o desaparecen en las distintas épocas. (Cou Cristi, 2009)

Al respecto el Centro Médico Nacional Siglo XXI establece los siguientes valores:

- Respeto a la vida
- La dignidad
- El bienestar
- La armonía en el entorno
- El conocimiento
- La salud
- El ser humano

7. ANTECEDENTES

7.1. CREACIÓN DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

El 19 de enero de 1943, surgió el Instituto Mexicano del Seguro Social, con una composición triple para el gobierno, ya que estaba integrado por representantes de los trabajadores, de los patrones y del Gobierno Federal, y desde entonces los integrantes han sabido anteponer los legítimos intereses que representan, que es el bien superior del Seguro Social, constituyendo así, al Instituto Mexicano del Seguro Social en garantía de permanencia y desarrollo institucional.

En un principio el Seguro Social protegía solo al trabajador, como un avance en relación con otras instituciones extranjeras, a partir de 1949, los beneficios se extendieron a los familiares, excepto en la atención necesaria por contingencias laborales. El Seguro Social se convirtió en un eficaz vehículo para demostrar el compromiso social de los empresarios del país.

En 1952, fue creado el primer centro hospitalario, conocido como "La Raza". Conforme el IMSS extendió su sistema, también iba logrando su consolidación financiera y la diversificación de servicios en busca de un sólido concepto integral de seguridad social.

En 1963 se inauguró el Centro Médico Nacional, el IMSS continuaba diversificando sus servicios y el Centro Médico Nacional, ahora conocido como "Siglo XXI".

En 1979 el Gobierno de la República le encomendó al Instituto ofrecer atención médica a los grupos más desprotegidos de la población, y con ello se creó el programa IMSS-Coplamar, posteriormente denominado IMSS-Solidaridad, que hoy en día opera en diecisiete estados del país. En 2002 se cambió el nombre a "IMSS-Oportunidades", que es con el que opera hasta el día de hoy.

El IMSS cuenta con un conjunto de medios físicos directos y específicos destinados a ponerlos al alcance del mayor número de individuos y de sus familias. (www.cardiologia-imss.org.mx/mision.htm)

Es por eso que el IMSS hace una división funcional de los problemas de salud de los grupos humanos, y los divide en:

 Unidades De Medicina Familiar.

Es también conocido como Primer Nivel de Atención, aquí es donde se solucionan teóricamente el 80% de los problemas y en donde los recursos actúan principalmente en forma preventiva y educativa, así como de asistencia médica ambulatoria y servicios de urgencias.

Su estructura física la integran consultorios, casas y centros de salud y las acciones generales son:

- Elaborar un micro diagnóstico de la población.
- Atención integral de los familiares.
- Acciones para la conservación de la salud, tales como:
 - Educación para la salud.
 - Higiene del medio.
 - Mejoramiento nutricional.
 - Inmunizaciones.
 - Control de enfermedades transmisibles y no transmisibles.
 - Detección oportuna de enfermedades.
 - Atención de lesiones leves (caídas, esguinces).
 - Atención de partos eutócicos (naturales).
 - Consulta medica fuera, intra y extra muros.
 - Atención ambulatoria.
 - Educación sexual.
- Vigilancia de tratamientos indicados en el 2° y 3° Nivel.
- Capacitación y reclutamiento de personal voluntario.
- Programas de desarrollo comunitario.

Unidades de Segundo Nivel.

En el Segundo Nivel de Atención se resuelven el 15% de los problemas mediante atención médica hospitalaria, impartiendo consulta especializada en las áreas de: medicina interna, cirugía, gineco-obstetricia y pediatría. Ofrece atención en Hospitales Generales.

Las acciones generales son:

- Atención programada para consulta general y de especialidad a pacientes ambulatorios.
- Atención de urgencias.

- Hospitalización general y de especialidades.
- Servicios de apoyo para diagnóstico y tratamiento en las cuatro áreas de la medicina.
- Atención de partos distócicos (con problemas).
- Educación continua de especialización.
- Capacitación del personal.

Unidades Especializadas.

Es también conocido como el Tercer Nivel de Atención en donde se concentran las actividades de alta complejidad médica y súper-especialidad, y se caracteriza por cubrir además la educación y la investigación de alta calidad. Este nivel debe resolver el 5% de los problemas restantes.

Las acciones generales son:

- Atención de enfermos críticos y en estado crónico de las diferentes especialidades.
- Atención médica y de enfermería de alta especialidad (UCI, hemodinámica, hemodiálisis).
- Formación y capacitación de recursos humanos.
- Investigación en salud.
- Sistema integral de información en salud.

El IMSS cuenta con un conjunto de técnicas utilizadas para prevenir o evitar enfermedades o sus consecuencias, y se clasifica en:

a) Promoción o fomento a la salud. Comprende todas aquellas

medidas que se toman en el individuo, en la comunidad o en el medio; tendiente a evitar la presencia de enfermedades en general. Ejemplo. Examen médico periódico, evitar la automedicación, mejorar las condiciones de vida, educación higiénica, ejercicio y recreación entre otras.

b) Protección específica. Es el conjunto de medidas precisas que se toman tanto en el individuo, como en la comunidad. Se engloban las actividades que tienden a modificar la susceptibilidad del huésped, la prevalencia de los agentes de enfermedad y el medio ambiente; para disminuir la probabilidad de aparición de la enfermedad. Incluye todas las formas de inmunización: mejoramiento ecológico y dominio de factores ambientales como accidentes, contaminación, eliminación de desechos, parásitos, insectos, ruido y otros.

c) Diagnóstico precoz. Son medidas dirigidas a descubrir temporalmente la aparición de enfermedades o anomalías, cuyo objetivo es modificar los procesos de enfermedad, prevenir el contagio a otras personas y prevenir complicaciones de enfermedades diversas.

d) Tratamiento oportuno. Es la restauración del daño a la salud y prevención de males mayores distintos a la enfermedad.

e) Limitación del daño. Una vez que se presentan complicaciones, atenderlas para prevenir discapacidad y o muerte.

f) Rehabilitación. El objetivo es alcanzar al máximo su potencial físico, psicológico, personal y espiritual del individuo, su familia y la comunidad.

7.2. CREACIÓN DEL CENTRO MÉDICO NACIONAL SIGLO XXI

Conforme el IMSS extendió su sistema, también logró su consolidación financiera y la diversificación de servicios en busca de un sólido concepto integral de seguridad social.

Es así como el 15 de Marzo de 1963 se inaugura el Centro Médico Nacional, conocido en la actualidad como Siglo XXI, el cual es considerado un hospital que ofrece Atención de Tercer Nivel, debido a que es una Unidad Médica de Alta Especialidad (UMAE), el cual es el encargado de atender pacientes y realizar investigaciones médicas que contribuyan al avance de los descubrimientos de curas de las enfermedades.

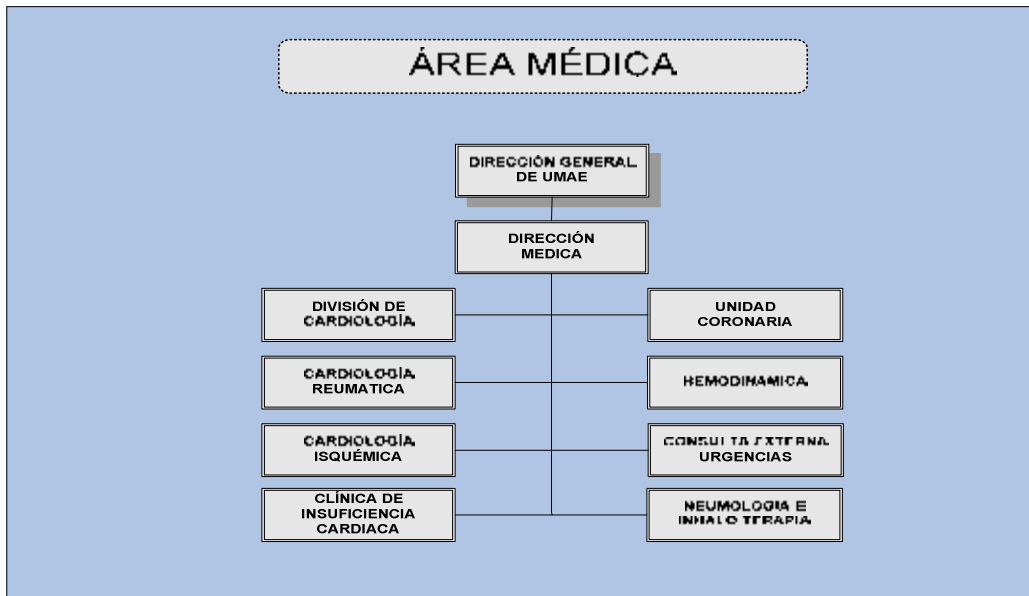
El Centro Médico Nacional Siglo XXI tuvo como objetivo principal concentrar actividades de alta complejidad médica y súper especialidad, y su característica principal era cubrir además la educación y la investigación de alta calidad. (Morales Márquez, 2001)

Dentro del Centro Médico Nacional Siglo XXI se encuentra ubicado los siguientes Hospitales de Especialidades:

- Hospital de Pediatría
- Hospital de Oncología, y
- Hospital de Cardiología

8. ORGANIGRAMA ESPECÍFICO DEL ÁREA MÉDICA DEL HOSPITAL DE CARDIOLOGÍA

Dentro del Área Médica se encuentra localizada el Área de Cardiología y esta conformada por las siguientes unidades:



Fuente: www.cardiologia-imss.org.mx/mision.htm

9. ANTECEDENTES DEL ÁREA MÉDICA DE LA DIVISIÓN DE CARDIOLOGÍA

El Hospital de Cardiología el Centro Médico Nacional Siglo XXI inició sus labores en 1965 con el nombre de Hospital de Enfermedades Cardiovasculares y 4 años después se conforma de 12 residentes en esta especialidad, 8 en neumología y 6 en cirugía de tórax. En otro anexo se instalaron cuatro salas de un nuevo servicio conocido como medicina nuclear.

El 19 de marzo de 1986 el hospital cambio su denominación a Hospital de Cardiología el cual lo conserva hasta la actualidad, con una nueva

estructura arquitectónica. Esta conformado por 156 camas censables (fijas), tres nuevas salas de cateterismo y conserva las mismas terapias y quirófano.

El Hospital de Cardiología ha sido ganador de seis premios nacionales de las sociedades de la especialidad, ha formado a mas de 600 especialistas; fue el primero en Latinoamérica en desarrollará el tratamiento intervencionista. Es sede de una unidad de investigación como pocos hospitales en el sistema, es formador de generaciones de especialistas de muy alto nivel tanto mexicano como extranjero, funge como protector de pacientes con patologías cardiovasculares y tiene un amplio acervo bibliográfico de literatura científica sobre el corazón.

El área de cardiología tiene como objetivo principal:

Otorgar atención médica de alta especialidad a los usuarios, con oportunidad, conforme a los conocimientos médicos y principios éticos vigentes, que permita satisfacer las necesidades de salud y las expectativas de los usuarios y de los prestadores de servicios, así como fomentar la educación y la investigación en salud, a través de una administración eficiente y transparente de los recursos institucionales. (Morales Márquez, 2001)

Las funciones más sobresalientes que lleva a cabo el área de cardiología son:

- Planear, organizar, dirigir y evaluar los procesos relativos al desempeño con calidad y eficiencia de la Dirección, conforme a la Misión y la Visión de la UMAE, con apego al marco legal y normativo vigentes.
- Coordinar la definición de la Misión y la Visión de la Unidad, los objetivos y las líneas estratégicas para su logro.

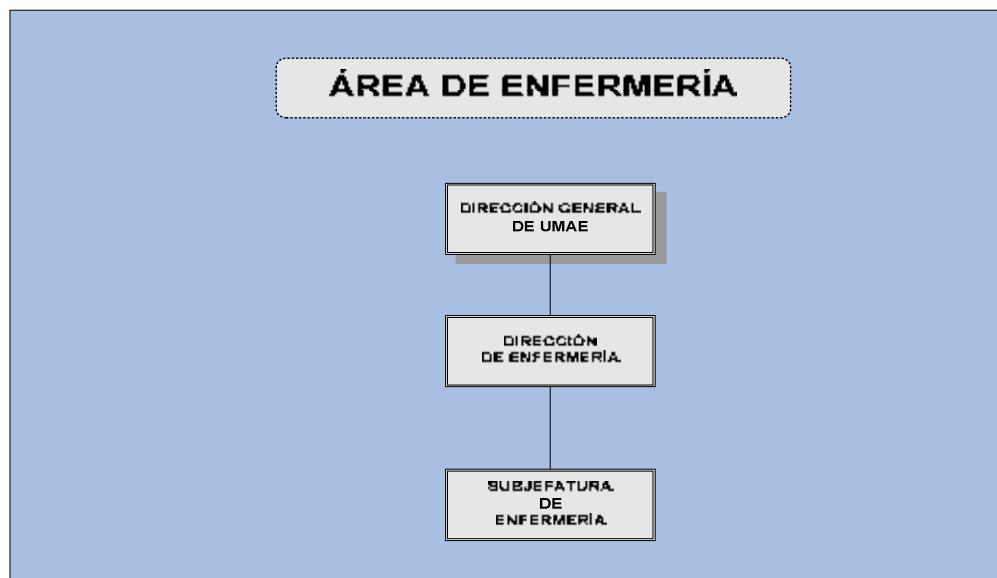
- Coordinar la elaboración del Manual de Organización de la Unidad y elaborar su Programa de Trabajo, con base en el diagnóstico situacional establecido y presentarlos a la Junta de Gobierno y a la Dirección de Prestaciones Médicas para su autorización.
- Comunicar a los órganos dependientes de la Dirección, los objetivos, líneas estratégicas, metas y programas de su competencia, evaluar su desempeño y cumplimiento.
- Informar a la Junta de Gobierno acerca de los resultados de la evaluación del cumplimiento de objetivos, líneas estratégicas, metas y programas vigentes, y comunicarlo a la Coordinación de Unidades Médicas de Alta Especialidad.
- Promover los programas de educación e investigación en salud de excelencia.
- Preservar en su totalidad y gestionar el desarrollo de la infraestructura y la plantilla del personal, dedicada a los procesos educativos y a los procesos de investigación en salud.
- Coordinar el monitoreo y la evaluación del cumplimiento del marco legal y normativo Vigentes.
- Coordinar la evaluación de la calidad y eficiencia en el desempeño de los órganos dependientes de su nivel estructural e integrar el diagnóstico situacional de la Unidad, mediante la aplicación del Sistema de Supervisión y Evaluación de la Dirección de Prestaciones Médicas.

- Coordinar la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad.
- Evaluar y autorizar el proyecto de presupuesto de metas y el presupuesto financiero de la Unidad, en congruencia con los planes, programas, líneas estratégicas y proyectos determinados y presentarlo a la consideración de la Junta de Gobierno de la Unidad, a la Dirección de Prestaciones Médicas, a través de la Coordinación de Unidades Médicas de Alta Especialidad, para su autorización por la Dirección Planeación y Finanzas.
- Concertar acuerdos de gestión en su nivel de competencia, con otras instancias del Instituto o de los sectores público o privado, conforme a las atribuciones conferidas por el marco regulatorio y las disposiciones legales y normativas vigentes.
- Proponer al Consejo Técnico, previa autorización de la Junta de Gobierno, por conducto de la Dirección de Prestaciones Médicas, las adecuaciones administrativas, estructurales y presupuestales que se requiera para la operación de la UMAE.
- Asegurar la definición precisa los límites geográficos de la U.M.A.E., que delimitan la responsabilidad de la Dirección de la Unidad, particularmente cuando coexista en un mismo ámbito territorial, con otras U.M.A.E., con las que comparte áreas comunes.
- Participar en el Comité de Administración de las Áreas Comunes.
- Promover la participación del personal de la unidad, en la evaluación, desarrollo y actualización de las normas vigentes y los programas médico-administrativos, derivados del análisis de su aplicación en la operación y proponer su modificación por las áreas normativas.

- Propiciar y mantener una coordinación armónica con la representación sindical del hospital, con las del nivel seccional y con las correspondientes del Comité Ejecutivo Nacional, en los casos que se requiera.
- Destinar el presupuesto necesario para el completo desarrollo de los programas y proyectos de Educación e Investigación en Salud, de acuerdo a lo establecido en el Programa de Trabajo y en el presupuesto aprobado por la Dirección de Prestaciones Médicas. (Manual de Organización de las Unidades Médicas de Alta Especialidad)

10. ORGANIGRAMA ESPECÍFICO DEL ÁREA DE ENFERMERÍA

El Hospital de Cardiología del Centro Médico Nacional Siglo XXI cuenta con un área de enfermería la cual se encuentra conformada por las siguientes unidades:



Fuente: www.cardiologia-imss.org.mx/mision.htm

11. ÁREA DE ENFERMERÍA.

11.1. ANTECEDENTES DE LA DIRECCIÓN DE ENFERMERÍA

Desde 1963, el área de enfermería ha sido una estructura fundamental para la plantación, organización, integración y dirección del recurso. En 1970 se fue incrementando el trabajo y es así como se empezaron a crear enfermeras de distintas especialidades. Se amplió el área de cuidados pos-quirúrgicos de 6 a 12 camas para dar paso a la Terapia Intensiva, se creó otra área con 6 camas para la unidad de cuidados intensivos coronarios; para cubrir con estas áreas se invitó al personal del hospital que contaba con actitudes y aptitudes para la atención de pacientes en áreas críticas y enfermeras con la especialidad en cardiología, también se adaptó un área de concentración de pacientes en estado crítico respiratorio con 6 camas atendido por enfermeras generales del servicio de Neurología del sexto piso.

En 1971 iniciaron cursos monográficos de atención a pacientes en estado crítico y enfermería cardiológica, siendo organizados y coordinados por el personal de las áreas de cuidados intensivos, quienes fungieron como docentes, los egresados de estos cursos participaron en la primera selección de enfermeras especialistas intensivistas en cuidados intensivos, categoría que se inicia en el instituto.

Es así como poco a poco fue creciendo el personal de enfermeras y estas fueron dividiéndose en categorías con la finalidad de repartir el trabajo y darle un mejor servicio al paciente. (Morales Márquez, 2001)

11.2. OBJETIVO DE LA DIRECCIÓN DE ENFERMERÍA

Dar atención al usuario derechohabiente sin perder de vista la coordinación con otros departamentos que favorezca al trabajo de equipo multidisciplinario en busca de la satisfacción de los pacientes. (Manual de Organización de las Unidades Médicas de Alta Especialidad)

11.3. MISIÓN DE LA DIRECCIÓN DE ENFERMERÍA

Ser un sistema gerencial de enfermería responsable de otorgar el cuidado enfermero, con enfoque holístico, oportuno, eficaz, con alto sentido humano, con el propósito de fomentar la salud, prevenir la enfermedad, limitar el daño y lograr la satisfacción del usuario y el desarrollo de la competencia profesional del personal de enfermería; así como la mejora continua de los procesos clave de la unidad. (Manual de Organización de las Unidades Médicas de Alta Especialidad)

11.4. VISIÓN DE LA DIRECCIÓN DE ENFERMERÍA

- Ser líder en la atención integral de la aplicación del proceso cuidado enfermero al paciente con afección cardiovascular
- Ser centro de referencia académica del personal de enfermería, en la formación, capacitación e investigación integral de pacientes con afecciones cardiovasculares, fortaleciendo el capital intelectual del factor humano en esta disciplina. (Manual de Organización de las Unidades Médicas de Alta Especialidad)

11.5. PRINCIPIOS ÉTICOS DE LA DIRECCIÓN DE ENFERMERÍA:

- Lealtad.
- Eficiencia.

- Responsabilidad.
- Confidencialidad.
- Imparcialidad.
- Integridad.
- Conocimiento de leyes y reglamentos.
- Objetividad.
- Dignidad y respeto.
- Respetabilidad.
- Armonía laboral.
- Espíritu de superación.
- Creatividad.
- Actuación con transparencia evitando conflicto de intereses.

11.6. ¿QUE ES LA ENFERMERÍA?

Ciencia que comprende los conocimientos, actividades y aptitudes necesarios para atender correctamente las necesidades del individuo; grupo y comunidad, referentes a la salud, su conservación y promoción y su establecimiento. Es una disciplina que en el último siglo ha ido definiendo cada vez más sus funciones dentro de las ciencias de la salud. (Diccionario de Medicina, 1996)

11.7. ¿QUE ES UNA ENFERMERA?

Es una persona que cuida de la salud y el bienestar de la población que tiene a su cargo.

11.8. REQUISITOS PARA EVALUAR AL PERSONAL DE ENFERMERAS GENERALES

√ Bata blanca reglamentaria con un largo mínimo a la rodilla o filipina y pantalón blanco.

- √ Gafete de identificación.
- √ Medias blancas o calcetines blancos.
- √ Zapatos reglamentarios con agujetas.
- √ Suéter verde reglamentario (opcional)
- √ Cabello recogido y bien peinado (sin adornos)
- √ Uñas cortas y limpias en caso de utilizar esmalte este debe de ser discreto.
- √ Sin alhajas exclusivamente reloj y anillo de graduación y/o matrimonio.
- √ Cofia blanca (no tejida) con la cinta de popotillo de acuerdo a la categoría.
- √ Maquillaje discreto.

11.9. PRINCIPALES FUNCIONES DE LAS ENFERMERAS GENERALES.

1. Realiza procedimientos generales y específicos de enfermería establecidos en el cuidado integral del paciente.
2. Recibe, identifica, atiende y entrega pacientes con información del diagnóstico, tratamiento, evolución y procedimientos efectuados.
3. Participa en tratamiento médico-quirúrgicos y efectúa tratamientos específicos.
4. Cumple las indicaciones médicas y verifica su cumplimiento, previa corroboración de datos de identificación y tratamiento en órdenes médicas y registros de enfermería.

5. Participa en la visita médica a los pacientes.
6. ministra medicamentos conforme a las indicaciones médicas.
7. Participa en la terapia de apoyo emocional, ocupacional, rehabilitación y recreativa del paciente.
8. Realiza procedimientos higiénico- dietéticos y participa en las actividades de educación para la salud del paciente y su familia.
9. Vigila el traslado del paciente al servicio que sea derivado y en caso de que lo amerite, lo acompaña.
10. Toma y registra signos vitales y de somatometría con la frecuencia que se requiera de acuerdo con el estado clínico y tratamiento.
11. Participa dentro de su jornada, en actividades docentes y de investigación, conforme a los programas y eventos que determine el instituto y aquellas que se consideren relevantes en su ejercicio profesional.
12. Orienta e indica al personal auxiliar de enfermería sobre las técnicas y procedimientos de enfermería y vigila su cumplimiento.
13. Registra oportunamente en papelería datos específicos emanados de las acciones de enfermería.
14. Solicita y maneja ropa limpia para la tención para la atención de los pacientes a su cargo y el desarrollo de procedimientos específicos.
15. Solicita, recibe, entrega, maneja y prepara de acuerdo a las necesidades del servicio, equipo medico, medicamentos, instrumental y material de curación, determina su esterilización y, en su caso la efectúa.
16. Detecta e informa al jefe inmediato las fallas en el funcionamiento del equipo e instalaciones.
17. Asiste, dentro de su jornada, a cursos de inducción y capacitación al área de trabajo así como a juntas, eventos cinéticos y socio-culturales, conferencias y a los cursos que le indique el instituto para efectos del mejor desempeño y para su superación personal.

18. Participa dentro de su jornada, en el cumplimiento de los programas establecidos, por el instituto en el área de su competencia.
19. Desempeña actividades técnico-administrativas de las funciones descritas. (Contrato Colectivo de Trabajo, 2007)

11.10. CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO.

En el contrato colectivo de trabajo del Instituto Mexicano del Seguro Social indica que:

- ❖ Las jornadas normarles de los trabajadores en las diferentes dependencias serán de seis horas y media. Los trabajadores tendrán jornadas de 8 horas diarias en la medida que esto sea necesario para los servicios del institutito. En las mismas categorías podrá haber jornada de seis horas y media. Los trabajadores técnicos tendrán como jornada mínima de 4 horas con excepción de los especialistas, cuya jordana mínima es de 6 horas.
- ❖ Las horas de trabajo serán continuas a menos que por necesidad del servicio tuviere que elaborarse horario discontinuo, en cuyo caso se requerirá de la aceptación previa del sindicato, percibiendo que el trabajador que labore de forma discontinua, se le dará un 10% más del sueldo normal. Las horas de entrada y salida de las distintas labores, estarán fijadas en el reglamento interior de trabajo, o en el nombramiento de cada trabajador.
- ❖ Por cada año efectivo de servicio, los trabajadores disfrutaran

de un periodo mínimo de vacaciones que será de 16 días hábiles, consecuentemente no se computarán en periodos de vacaciones, días de descanso obligatorios o semanal. Por cada año de servicio, se aumentará en un día el periodo mínimo actual, el que no podrá exceder de 20 días hábiles.

- ❖ El instituto proporcionara ropa especial, uniforme y calzado, así como servicio de lavandería a los trabajadores que lo requieran por la naturaleza de sus labores. Así mismo se le proporcionará a todo el personal del instituto un gafete identificador en el que aparecerá: nombre, matrícula, categoría, área de adscripción, fotografía y firma del trabajador. Es obligatorio para el personal que haya sido dotado de uniformes, ropa de trabajo o gafete, usarlos en el desempeño de sus labores que le correspondan.

- ❖ El instituto se obliga a suministrar oportunamente, sin costo alguno para sus trabajadores, equipo adecuado, útiles, instrumentos de trabajo, material y herramientas que sean necesarios para el desempeño de sus labores y para su protección, seguridad y comodidad, todos ellos de buena calidad.

- ❖ El uso de los objetos especificados será estrictamente personal, cuando así lo determine las partes y desinfectados periódicamente por parte del instituto, el que por ningún motivo podrá exigir que se usen utensilios de trabajo que no haya proporcionado a sus trabajadores. (Contrato Colectivo de Trabajo, 2007)

11.11. DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LAS ENFERMERAS GENERALES

En el contrato colectivo de trabajo del Instituto Mexicano del Seguro Social indica que los derechos de los trabajadores son:

- I. A que le paguen sus sueldos, así como la ayuda de renta, antigüedad y demás prestaciones económicas permanentes.
- II. A una gratificación anual o aguinaldo.
- III. Al pago de horas o jornadas extras que laboren.
- IV. Al pago de porcentajes establecidos cuando trabajen en lugares insalubres o de emanaciones radiactivas.
- V. A los días de descanso semanal en los tratos del contrato colectivo de trabajo, así como de los descansos obligatorios.
- VI. A disfrutar de vacaciones en los términos de la cláusula 47.
- VII. Las trabajadoras y viudos, al servicio de guardería para sus hijos mayores de 45 días y hasta los 6 años de edad.
- VIII. Al importe de 70 días de sueldo, salarios, gastos de transporte de mensaje de casa, pasajes para trabajador, esposa o concubina, hijos o padres que dependan económicamente de el, cuando se comisionado de lugar de su residencia a otro distinto.
- IX. Al pago de pasajes por adscripción o domicilio foráneo
- X. A sueldo integro en los casos de incapacidad médica en los términos del contrato colectivo de trabajo.
- XI. A disfrutar de pensiones por incapacidad, invalidez o vejez, conforme al régimen de jubilaciones o pensiones vigente.
- XII. En caso por muerte por enfermedad general a prestaciones económicas para sus beneficios.
- XIII. En caso por muerte por enfermedad de trabajo o accidente

de trabajo, la indemnización a sus beneficiarios y pago de funerales.

- XIV. A préstamo con garantía hipotecaria o fiduciaria, para fomento a la habitación.
- XV. A obtener anticipos a cuenta de sueldos.
- XVI. A permisos económicos hasta por tres días, con goce de salario, en los términos de este reglamento.
- XVII. A licencias sin goce de sueldo.
- XXVIII. A percepción económica en caso de renuncia.
- XIX. A que se indemnice y/o reinstale en caso de separación injustificada.
- XX. A indemnización por reajuste.
- XXI. A ser defendidos por abogados del instituto cuando así lo soliciten los acusados y cuando se trate de delitos no comprobados.
- XXII. A que el instituto cubra el importe de primas por fianzas que sean necesarias para el desempeño de sus labores.
- XXIII. A obtener becas en los términos del reglamento relativo.
- XXIV. A que se les proporcionen instalaciones, equipos, materiales, herramientas, útiles, papelería y cuanto sea necesario para el desempeño de sus actividades.
- XXV. A ser tratado con la debida consideración, sin malos tratos de palabra y obra.
- XXVI. A recibir prestaciones médicas, hospitalarios, quirúrgicas, farmacéuticas y de maternidad.
- XXVII. A que en locales con ambiente polvoroso o en que se desarrollen humos o vapores, existan instalaciones de baño y lavado.
- XXVIII. A que se les proporcione ropa especial y uniformes cuando sea necesario para el desempeño de sus labores, así como al lavado de la misma.

- XXIX. A disfrutar de 90 días de descanso con salario íntegro, en los casos de maternidad con derecho, además, las trabajadoras a equipo completo de ropa para el recién nacido (canastilla).
- XXX. A que se le proporcione la práctica del deporte.
- XXXI. A que se le expidan gratuitamente testimonios de sus servicios y fotocopia del comprobante de pago cuando exija justificación de ello.
- XXXII. A obtener ascensos y promociones.
- XXXIII. A que se les compute como tiempo de servicios, además de que lo hayan laborado, los expresamente señalados.
- XXXIV. A disfrutar de tiempo de tolerancia para la entrada a sus labores.
- XXXV. A efectuar permutas, sea canje de puestos de la misma o análoga categoría en pie de rama, cuando no afecten derechos de términos, en los términos de reglamento de escalafón.
- XXXVI. A no ser objeto de sanciones o rescisión de contrato sin previa investigación.
- XXXVII. A los estímulos a los que se refiere los capítulos X y XI del presente reglamento.
- XXXVIII. Al pago de salario íntegro y demás prestaciones en casos de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales que incapaciten al trabajador, hasta en tanto se declare la incapacidad permanente respectiva. Asimismo, al pago de sueldo íntegro en casos de riesgos ajenos al trabajo que incapaciten al trabajador hasta en tanto se declare la invalidez definitiva respectiva.
- XXXIX. Al pago de compensaciones por viáticos cuando por necesidades del servicio se desplacen los trabajadores a

- XL. diversos lugares del sistema y a la liquidación del personal de transportes, en los términos del contrato colectivo de trabajo y reglamento respectivo.
- XLI. A despensa quincenal en los términos del contra colectivo de trabajo.
- XLII. Al pago de primas por presta servicios en día domingo y durante el periodo de vacaciones en los términos del contrato colectivo de trabajo.
- XLIII. A obtener prestamos a mediano plazo en los términos del contrato colectivo de trabajo.
- XLIV. A préstamos para adquisición de automóviles.
- XLV. A ser promovidos apuesto de confianza en los términos de contrato colectivo de trabajo.
- XLVI. A obtener los demás beneficios que se deriven de la ley federal del trabajo, de la ley del seguro social, de contrato colectivo de trabajo, reglamentos vigentes y de las disposiciones y acuerdos que le favorezcan.

Asimismo, el contrato colectivo de trabajo del Instituto Mexicano del Seguro Social indica que las obligaciones de los trabajadores son:

- I. Desempeñar con eficiencia y responsabilidad las labores que le corresponden de acuerdo con los profesiogramas.
- II. Conducirse con propiedad y honradez 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 demás personas que ocurran al lugar donde presten sus servicios.
- IV. Presentarse con puntualidad al desempeño de su trabajo.
- V. Proceder en el desarrollo de sus labores con el cuidado,

precaución o servicio y sentido de responsabilidad necesarios para no causar daños o perjuicios a personas o bienes de la institución.

- VI. Obedecer las órdenes o instrucciones de sus superiores relacionados con sus labores.
- VII. No rebelar o da a conocer los asuntos de carácter privado o confidencial del instituto.
- VIII. No incurrir en inasistencias, teniendo presente que mas de tres faltas injustificadas dentro del término de 30 días es causa de rescisión del contrato de trabajo en los términos de la cláusula respectiva del contrato colectivo de trabajo.
- IX. Acatar las medidas preventivas adoptadas por el instituto para evitar riesgos de trabajo.
- X. Asistir a su trabajo sin encontrarse en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes, no provocarse esas condiciones durante la jornada de labores.
- XI. A prestar auxilios en cualquier tiempo que se necesite por causas de siniestros, riesgo inminente o peligro para personas o intereses del instituto.
- XII. A cubrir las guardias que les correspondan conforme a los roles de acuerdo del instituto y del sindicato, en los términos de la cláusula relativa al contrato colectivo de trabajo.
- XIII. A pagar al instituto los desperfectos que ocasionen a los útiles y demás implementos de trabajo y el reemplazo de los mismos en caso de pérdida, si los desperfectos o pérdidas se deben a descuido, negligencia o mala fe, que se compruebe previa investigación, de acuerdo al procedimiento establecido en la cláusula 72 del contrato colectivo de trabajo.
- XIV. A cumplir estrictamente el presente reglamento en la parte que le corresponda.

- XV. Dedicarse a las labores que le han sido asignadas en función de sus categorías y profesiogramas.
- XVI. Abstenerse de efectuar o participar en el centro de trabajo en rifas, tandas, colectas o actos de comercio o de agio.
- XVII. No acompañarse durante la jornada de trabajo de familiares, adultos o niños.
- XVIII. Portar el gafete identificatorio guante su jornada de trabajo.
(Contrato Colectivo de Trabajo, 2007)

CAPÍTULO IV

“METODOLOGÍA

DE LA

INVESTIGACIÓN”

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿La equidad es un factor motivacional en el personal de enfermeras generales del Hospital de Cardiología del Centro Médico Nacional Siglo XXI?

2. OBJETIVOS

- Conocer si las enfermeras generales del Hospital de Cardiología del Centro Médico Nacional perciben equidad dentro del ámbito laboral.
- Identificar que rango de equidad prevalece en el ambiente laboral de las enfermeras generales.
- Conocer si las enfermeras generales del Hospital de Cardiología del Centro Médico Nacional tienen motivación laboral.
- Determinar si la percepción de equidad en el ambiente laboral da como correlación directa la motivación laboral.

3. TIPO DE INVESTIGACIÓN CUASI EXPERIMENTAL

La investigación es cuasi experimental debido a que se realizó sin manipular intencionadamente las variables, sólo se observó y analizó la presencia de equidad y motivación laboral

4. HIPÓTESIS

Hi. Si existe equidad dentro del ámbito laboral de las enfermeras generales del Hospital de Cardiología del Centro Médico Nacional Siglo XXI, entonces existe motivación laboral en dicho personal.

Ho. No existe equidad dentro del ámbito laboral de las enfermeras generales del Hospital de Cardiología del Centro Médico Nacional Siglo XXI, entonces no existe motivación laboral en dicho personal.

Ha. Si existe equidad dentro del ámbito laboral de las enfermeras generales del Hospital de Cardiología del Centro Médico Nacional Siglo XXI, pero no existe motivación laboral en dicho personal.

5. VARIABLES

- Variable Independiente: La equidad en un ambiente laboral del Hospital de Cardiología del Centro Médico Nacional Siglo XXI.
- Variable Dependiente: La motivación laboral del personal de enfermeras generales del Hospital de Cardiología del Centro Médico Nacional Siglo XXI.

6. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES

- Equidad: viene de la palabra en latín *aequitas*, de *aequus*, que significa igual. Tiene una connotación de justicia e igualdad social con responsabilidad y valoración de la individualidad, llegando a un

equilibrio entre las dos cosas, la equidad es lo justo en plenitud. Se establece que la equidad es la percepción de las aportaciones de trabajo y resultados, en relación con las aportaciones y resultados de otros. (Adams, 1963)

- La motivación laboral: es toda conducta orientada a satisfacer las necesidades individuales y metas organizacionales, y va a dar a los empleados dirección, intensidad y persistencia para poder realizar óptimamente su trabajo. Es importante que el trabajador se sienta motivado dentro de su organización ya que de ella depende en gran medida el logro de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. Es importante destacar que el empleado al sentirse motivado puede rendir y dar lo mejor de sí, y eso hará que se sienta satisfecho tanto en su vida laboral como personal. (Benavides Pañeda, 2004)

7. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE (EQUIDAD)

La percepción de la equidad se evaluó a través del Cuestionario para Evaluar la Percepción de Equidad (CEPE), el cual fue elaborado por Lilia García Jiménez en 2009, el instrumento está conformado por un cuestionario que consta de 20 oraciones con tres opciones de respuesta cada una (sí, no, neutral), el cual fue diseñado para evaluar la percepción de equidad en el ámbito de trabajo de las enfermeras generales del Hospital de Cardiología del Centro Médico Nacional Siglo XXI.

FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA PERCEPCIÓN DE LA EQUIDAD

- **Nombre del instrumento:** Cuestionario para evaluar la percepción de equidad (CEPE). (Basado en The Perception of Interpersonal Treatment Scale Development and Validation of a Interpersonal Treatment in the Workplace)

- **Autor del instrumento:** Lilia García Jiménez.

- **Procedencia del instrumento:** Universidad Insurgentes, Plantel Xola.

- **Objetivo del instrumento:** El instrumento tiene como objetivo evaluar como es que las enfermeras generales del Hospital de Cardiología del Centro Médico Nacional Siglo XXI perciben la equidad dentro de su ambiente de trabajo.

- **Criterios de inclusión para el sujeto:** Las enfermeras deben de ser trabajadoras del Hospital de Cardiología del Centro Médico Nacional Siglo XXI, deben tener mínimo 2 años de antigüedad en el puesto, deben pertenecer al turno matutino y estar en un rango de 18 a 50 años de edad.

- **Descripción del instrumento:** El instrumento es una hoja que esta conformada por 20 oraciones con 3 opciones de respuesta cada una.

➤ **Previsiones en cuanto al formato, aplicación, material, materia, tiempo, tipo de respuesta:**

-Formato: cuestionario con 20 oraciones con 3 opciones de respuesta cada una.

-Aplicación: individual o colectiva.

-Material: hoja de oraciones y bolígrafo.

-Materia: este formato esta constituido por 20 oraciones las cuales comprenden las categorías siguientes: equidad distributiva, equidad procedimental y equidad de interacción.

-Tiempo: no hay límite.

-Tipo de respuestas: escala triopcional.

➤ **Indicaciones para el sujeto:** A continuación se presentan 20 oraciones con 3 opciones de respuesta cada una, marque con una "X" la opción que considere más cercana a su percepción en su ambiente de trabajo. No hay respuestas correctas o incorrectas. Toda la información es anónima y confidencial.

➤ **Procedimiento para su calificación:** la calificación del cuestionario será a través de la sumatoria de las respuestas en la opción "si", con la finalidad de obtener un total de respuestas cuyo máximo valor será de 20. La calificación obtenida se convertirá a percentiles, y en base a ello se indicará el rango de percepción de equidad de las enfermaras generales dentro de su ambiente laboral.

➤ **Procedimiento para su interpretación:** La interpretación de los resultados de las respuestas en la opción “sí” es:

Num. de respuestas en la opción “sí”	Porcentaje de las respuestas en la opción “sí”
10	50 %
11	55 %
12	60 %
13	65 %
14	70 %
15	75 %
16	80 %
17	85 %
18	90 %
19	95 %
20	100 %

RANGOS DE PERCEPCIÓN DE EQUIDAD

50 - 70% - Percepción de equidad buena

75 - 95% - Percepción de equidad elevada

100% - Percepción de equidad excelente

NOTA: El presente instrumento de medición fue validado mediante la técnica de interjueces y piloteo.

8. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LA VARIABLE DEPENDIENTE (MOTIVACIÓN LABORAL)

La motivación laboral se evaluó a través del Cuestionario para Evaluar la Motivación Laboral (CEML), el cual fue elaborado por Lilia García

Jiménez en 2009, el instrumento esta conformado por un cuestionario que consta de 15 oraciones con dos opciones de respuesta cada una (si, no), el cual fue diseñado para evaluar la motivación laboral en el ámbito de trabajo de las enfermeras generales del Hospital de Cardiología del Centro Médico Nacional Siglo XXI.

FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO PARA EVALUAR MOTIVACIÓN LABORAL

- **Nombre del instrumento:** Cuestionario para evaluar la motivación laboral (CEML).

- **Autor del instrumento:** Lilia García Jiménez.

- **Procedencia del instrumento:** Universidad Insurgentes, Plantel Xola.

- **Objetivo del instrumento:** El objetivo del instrumento es evaluar si existe motivación laboral dentro del ambiente de trabajo de las enfermeras generales del Hospital de Cardiología del Centro Médico Nacional Siglo XXI.

- **Criterios de inclusión para el sujeto:** Las enfermeras deben de ser trabajadoras del Hospital de Cardiología del Centro Médico Nacional Siglo XXI, deben tener mínimo 2 años de antigüedad en el puesto, deben pertenecer al turno matutino y estar en un rango de 18 a 50 años de edad.

➤ **Descripción del instrumento:** El instrumento es una hoja que esta conformada por 15 oraciones con 2 opciones de respuesta cada una.

➤ **Previsiones en cuanto al formato, aplicación, material, tiempo, tipo de respuesta:**

Formato: cuestionario con 15 oraciones con 2 opciones de respuesta cada una.

Aplicación: individual o colectiva.

Material: hoja de oraciones y bolígrafo

Tiempo: no hay límite

Tipo de respuestas: escala biopcional.

➤ **Indicaciones para el sujeto:** A continuación se presentan 15 oraciones con 2 opciones de respuesta cada una, marque con una "X" la opción que considere más cercana a su percepción en su ambiente de trabajo. No hay respuestas correctas o incorrectas. Toda la información es anónima y confidencial.

➤ **Procedimiento para su calificación:** la calificación del cuestionario será a través de la sumatoria de las respuestas "si", con la finalidad de obtener un total de respuestas cuyo máximo valor será 15. La calificación obtenida se convertirá a perceptibles, y en base a ello se indicará el porcentaje de motivación laboral, dentro de su ambiente de trabajo.

➤ **Procedimiento para su interpretación:** La interpretación de los resultados de las respuestas en la opción “si” es:

Num. de respuestas en la opción “si”	Porcentaje de las respuestas en la opción “si”
7	47 %
8	53 %
9	60 %
10	67 %
11	73 %
12	80 %
13	87 %
14	93 %
15	100 %

RANGOS DE MOTIVACIÓN LABORAL

47 - 67% - Motivación laboral buena

73 - 93% - Motivación laboral elevada

100% - Motivación laboral excelente

NOTA: El presente instrumento de medición fue validado mediante la técnica de interjueces y piloteo.

9. MUESTRA (criterios de inclusión)

La muestra quedo conformada por 70 mujeres enfermeras generales que laboran en el Hospital de Cardiología del Centro Médico Nacional Siglo XXI, cuya edad oscila entre los 18 a 50 años, con un mínimo de 2 años de antigüedad en el puesto y pertenecientes al turno matutino.

10. MUESTREO NO PROBABILÍSTICO POR CUOTAS

El muestreo no probabilístico es un proceso no aleatorio, por lo tanto no puede considerarse representativo de la población. El muestreo se selecciona siguiendo criterios para los fines de estudio que interesa estudiar.

El muestreo no probabilístico por cuotas consiste en que el investigador selecciona la muestra considerando los criterios de inclusión, pero también consiste en determinar la cantidad o cuota de sujetos de estudio que deben incluirse y que poseen las características indicadas. (De Canales, 2006)

En esta investigación se seleccionaron las cuotas que consintieron en un número determinado de individuos que reunieron las características, las cuotas fueron de 70 mujeres enfermeras generales, cuya edad oscila entre 18 a 50 años, con un mínimo de 2 años de antigüedad en el puesto y que pertenecieran al turno matutino.

11. ESCENARIO

La aplicación del cuestionario se realizó en el Hospital de Cardiología del Centro Médico Nacional, que se encuentra ubicado en Av. Cuauhtémoc 330, Colonia Doctores 06720 Delegación Cuauhtémoc. México D. F.

12. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación es el plan de acción que indica la secuencia de los pasos a seguir. Permite investigar y precisar los detalles de la tarea de investigación y establecer las estrategias a seguir para

obtener resultados positivos, además de definir la forma de encontrar las respuestas a las interrogantes que inducen al estudio. (Hernández Sampieri, 2005)

12.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVO

Esta investigación es descriptiva, ya que se busca especificar y describir las propiedades de las situaciones, eventos o hechos, además se cuenta con elaboración teórica que la sustente. (Castañeda Jiménez, 2002)

12.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL

La investigación es correlacional ya que tiene como propósito evaluar la relación que existe entre las variables, se trata de observar si la percepción de la equidad es correlacional a la motivación laboral. (Hernández Sampieri, 2005)

12.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN TRANSVERSAL

La investigación es transversal debido a que la recolección de datos para medir la percepción de la equidad se realizó en un solo momento.

13. PROCEDIMIENTO

1) Se solicitó permiso al Área de Enseñanza del Hospital de Cardiología del Centro Médico Nacional Siglo XXI con el Dr. Antonio Magaña para saber si se podía realizar la aplicación de cuestionarios de equidad y de motivación laboral al personal de enfermeras generales del Hospital de Cardiología.

2) Una vez concedido el permiso, se seleccionó la muestra que

cubriera los criterios de inclusión (enfermeras generales, que trabajen en el Hospital de Cardiología del Centro Médico Siglo XXI, con mínimo 2 años de antigüedad en el puesto, que fueran del turno matutino y un rango de 18 a 50 años de edad).

3) Al llegar al área de trabajo de las enfermeras generales, se hizo la presentación correspondiente, y se paso a identificar al personal de enfermeras generales que cumplieran con los criterios de inclusión solicitados.

4) Una vez identificadas las enfermeras generales, se llevo a cabo la explicación del objetivo y finalidad del cuestionario.

5) Se le entregaron las hojas con los cuestionarios a las enfermas generales, y se les leyó las instrucciones, con la finalidad de aclarar dudas si es que se presentaban, y se les dio la orden de comenzar a contestar.

6) Una vez que acabaron de contestar se recolectaban los cuestionarios y se les agradeció por su ayuda.

7) Las evaluaciones psicológicas tuvieron lugar en 10 sesiones en 2 días, en los pisos 1, 2, 3, 4, 5 indistintamente, de acuerdo con la disponibilidad del personal de enfermeras generales.

8) Es importante mencionar que el procedimiento fue estandarizado.

14. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

La presente investigación utilizó la técnica estadística descriptiva con el propósito de trabajar y graficar los datos y así mismo se ocupó la técnica estadística no paramétrica de correlación de Spearman, con el propósito de establecer la interdependencia entre la variable independiente (equidad) y la variable dependiente (motivación laboral).

15. RESULTADOS: A continuación se muestran los datos de los resultados descriptivos de la investigación.

TABLA 1. RESULTADO DE LA PERCEPCIÓN DE EQUIDAD MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DE EQUIDAD (CEPE)

SUJETO	RESPUESTAS "SI"	RESPUESTAS NO	RESPUESTAS NEUTRAL
1	17	3	0
2	11	9	0
3	19	1	0
4	17	1	2
5	17	0	3
6	14	0	6
7	18	2	0
8	16	1	3
9	15	4	1
10	20	0	0
11	13	2	5
12	10	10	0
13	19	1	0
14	16	1	3
15	19	1	0
16	14	6	0
17	19	1	0
18	18	2	0
19	20	0	0
20	20	0	0
21	20	0	0
22	16	2	2
23	19	1	0
24	20	0	0
25	20	0	0
26	20	0	0
27	20	0	0
28	14	2	4
29	20	0	0
30	20	0	0
31	20	0	0
32	20	0	0
33	18	2	0
34	19	1	0
35	15	2	3

SUJETO	RESPUESTAS "SI"	RESPUESTAS NO	RESPUESTAS NEUTRAL
36	19	1	0
37	19	1	0
38	15	3	2
39	18		2
40	20	0	0
41	20	0	0
42	20	0	0
43	20	0	0
44	20	0	0
45	20	0	0
46	20	0	0
47	20	0	0
48	20	0	0
49	20	0	0
50	16	4	0
51	16	2	2
52	14	6	0
53	13	7	0
54	11	9	0
55	10	10	0
56	18	0	2
57	15	4	1
58	20	0	0
59	20	0	0
60	19	1	0
61	20	0	0
62	20	0	0
63	20	0	0
64	20	0	0
65	20	0	0
66	19	1	0
67	20	0	0
68	20	0	0
69	20	0	0
70	20	0	0
TOTAL	1255	104	41

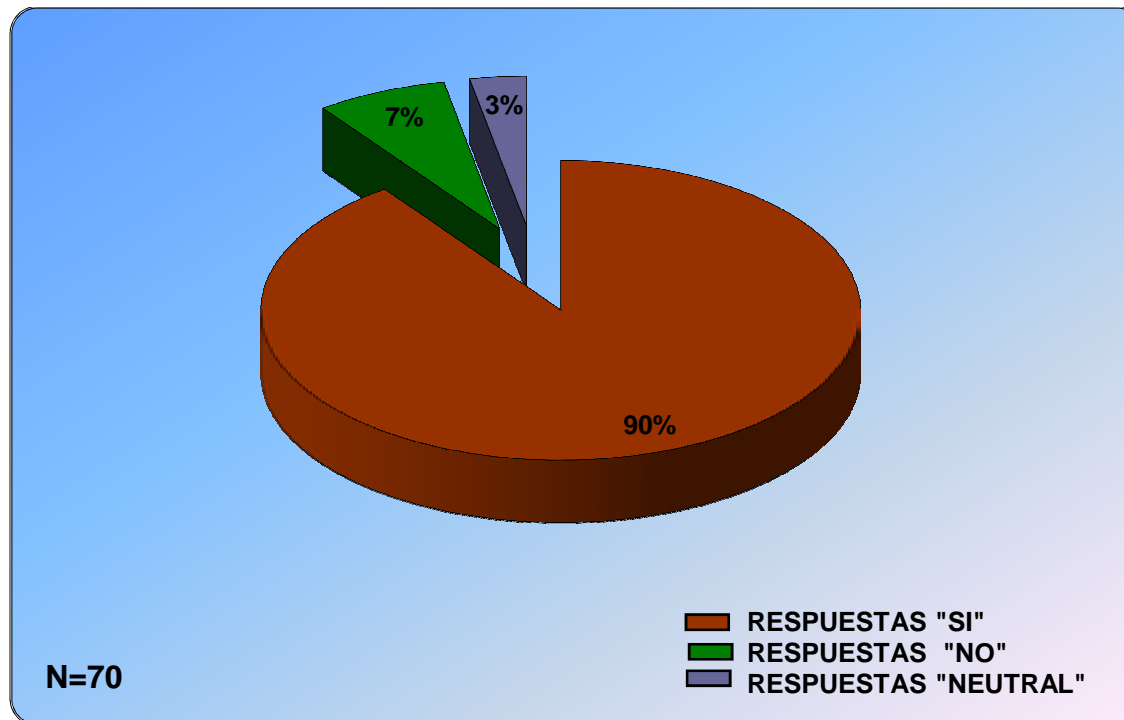
En la tabla 1 se muestran las respuestas registradas por los 70 sujetos (enfermeras generales) que conformaron la muestra; cabe indicar, que el cuestionario de percepción de equidad consta de 20 reactivos en total, con tres opciones de respuesta, en la tabla 1 se presenta con 3 apartados que indican los tipos de respuestas: "si", "no" y "neutral"; y al final de cada columna se muestra el total de repuestas por cada apartado, tomando como base que el valor máximo que se pudo haber obtenido de la muestra (70 sujetos) si hubieran contestados todas las respuestas en la opción "si" seria de 1400.

TABLA 2. REGLA DE TRES DE LOS TOTALES OBTENIDOS DE LA PERCEPCIÓN DE EQUIDAD

Respuestas “si”	
1400 = 100%	
1255 = x? = 90%	
Respuestas “no”	
1400 = 100%	
104 = x? = 7%	
Respuestas “neutrales”	
1400 = 100%	
41 = x? = 3%	

En la tabla 2 se muestra la conversión a través de una regla de tres de los resultados totales de las respuestas de los 70 sujetos (enfermeras generales) por cada apartado según el tipo de respuesta referida en la tabla 1.

GRAFICA 1. LA PERCEPCION DE EQUIDAD DENTRO DEL ÀMBITO LABORAL DE LAS ENFERMERAS GENERALES DEL HOSPITAL DE CARDIOLOGÍA DEL CENTRO MÉDICO NACIONAL SIGLO XXI.



En la gráfica 1, se puede apreciar que un 90% del total de la muestra respondió en el apartado "sí"; mientras que un 7% del total de la muestra respondió en el "no", y finalmente solo un 3% del total de la muestra respondió en el apartado de respuestas "neutral". Con base en esto, puede inferirse que la mayoría relativa de respuestas manifestadas por los sujetos de la muestra, refiere tener una percepción de equidad dentro del ámbito laboral.

Una vez confirmada la presencia de equidad se analizaran los datos únicamente de las respuestas positivas (“si”), para poder conocer el rango de percepción de equidad.

TABLA 3. PERCEPCIÓN DE EQUIDAD DE LAS RESPUESTAS EN OPCIÓN “SI”

SUJETO	RESPUESTAS EN LA OPCIÓN “SI”	PORCENTAJE
1	17	85%
2	11	55%
3	19	95%
4	17	85%
5	17	85%
6	14	70%
7	18	90%
8	16	80%
9	15	75%
10	20	100%
11	13	65%
12	10	50%
13	19	95%
14	16	80%
15	19	95%
16	14	70%
17	19	95%
18	18	90%
19	20	100%
20	20	100%
21	20	100%
22	16	80%
23	19	95%
24	20	100%
25	20	100%
26	20	100%
27	20	100%
28	14	70%
29	20	100%
30	20	100%
31	20	100%
32	20	100%
33	18	90%
34	19	95%
35	15	75%

SUJETO	RESPUESTAS EN LA OPCIÓN “SI”	PORCENTAJE
36	19	95%
37	19	95%
38	15	75%
39	18	90%
40	20	100%
41	20	100%
42	20	100%
43	20	100%
44	20	100%
45	20	100%
46	20	100%
47	20	100%
48	20	100%
49	20	100%
50	16	80%
51	16	80%
52	14	70%
53	13	65%
54	11	55%
55	10	50%
56	18	90%
57	15	75%
58	20	100%
59	20	100%
60	19	95%
61	20	100%
62	20	100%
63	20	100%
64	20	100%
65	20	100%
66	19	95%
67	20	100%
68	20	100%
69	20	100%
70	20	100%

En la tabla 3 se presenta una columna con una relación numérica arábica del total de sujetos (enfermeras generales) y, delante en otra columna aparece el numero de respuestas que los sujetos registraron en la opción “si” al momento de ser evaluados con el cuestionario CEPE; asimismo, se indica en otra columna el porcentaje que le corresponde de acuerdo con el total de reactivos, donde 20 equivale a 100%.

GRAFICA 2. RESPUESTAS AFIRMATIVAS DE LAS ENFERMERAS GENERALES



En base a la tabla 3 se obtuvo la gráfica 2, en la que se muestran únicamente las respuestas de la opción “si” de los 70 sujetos (enfermeras generales). Los sujetos 12 y 55 contestaron diez reactivos en “si”, lo cual resulta ser la calificación mas baja en cuanto a respuestas registradas; los sujetos 2 y 54 contestaron once reactivos en “si”; los sujetos 11 y 53 contestaron trece reactivos en “si”; los sujetos 6, 16, 28 y 52 contestaron catorce reactivos en “si”; los sujetos 9, 35, 38 y 57 contestaron quince reactivos en “si”; los sujetos 8, 14, 22, 50 y 51 contestaron dieciséis reactivos en “si”; los sujetos 1, 4 y 5 contestaron diecisiete reactivos en “si”; los sujetos 7, 18, 33, 39 y 56 contestaron dieciocho reactivos en “si”; los sujetos 3, 13, 15, 17, 23, 34, 36, 37, 60 y 66 contestaron diecinueve reactivos en “si”, y el resto de los sujetos contestaron los veinte reactivos en “si”. Todo lo anterior lleva a confirmar que las enfermas generales tienen una alta percepción de equidad dentro de su ambiente de trabajo.

TABLA 4. PORCENTAJE DE LA FRECUENCIA DE RESPUESTAS “SI” DEL CUESTIONARIO CEPE.

Numero de respuestas en la opción “si”	Porcentaje de las respuestas en la opción “si”	Frecuencia De Sujetos
10	50%	2
11	55%	2
12	60%	0
13	65%	2
14	70%	4
15	75%	4
16	80%	5
17	85%	3
18	90%	5
19	95%	10
20	100%	33
	Total	70 personas

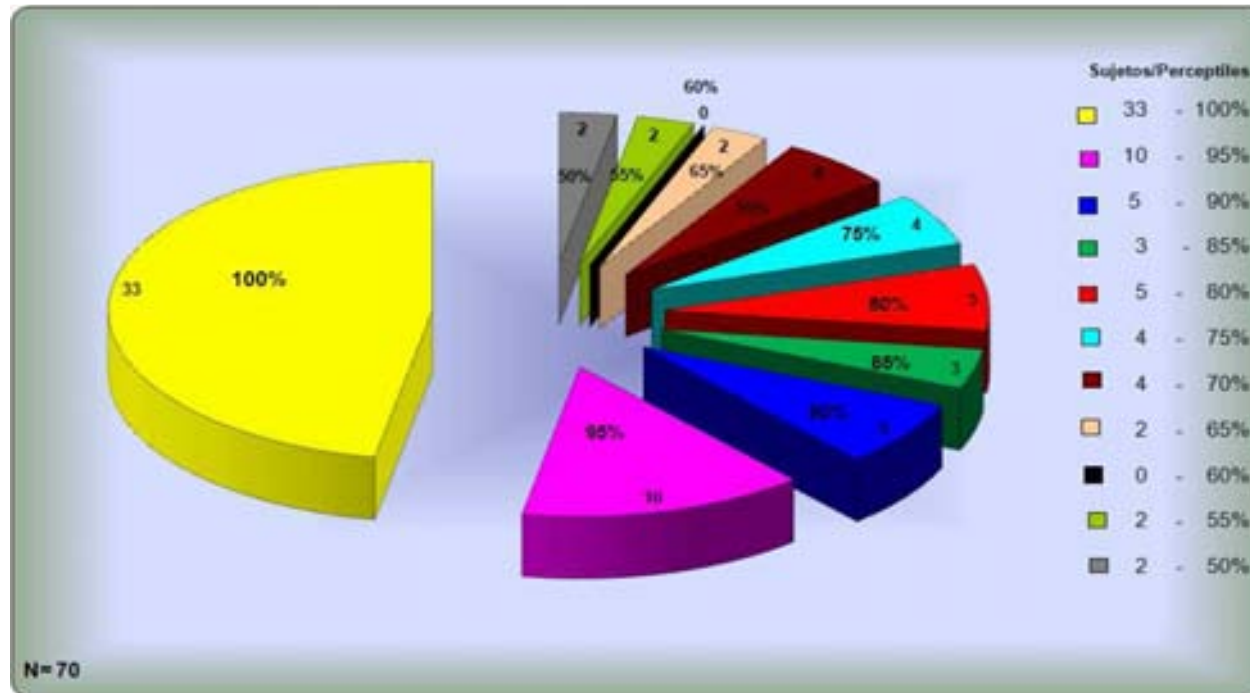
En la tabla 4 se presenta una columna con la relación numérica arábica descendente que indica el número de respuestas que fueron contestadas en “si” en la aplicación del cuestionario CEPE, en la columna de en medio aparece registrado el porcentaje que le corresponde según el total de respuestas en “si”, donde 20 reactivos contestados en la opción “si” es igual a 100%, y finalmente aparece la frecuencia del numero de sujetos (enfermeras generales) evaluados que contestaron las cantidades de respuestas afirmativas (“si”).

TABLA 5. RANGOS DE PERCEPCIÓN DE EQUIDAD.

50 - 70%	- Percepción de equidad buena
75 - 95%	- Percepción de equidad elevada
100%	- Percepción de equidad excelente

En la tabla 5 se presentan los rangos aplicables a los sujetos (enfermeras generales) de acuerdo al numero de respuestas registradas en “si”

GRAFICA 3. PORCENTAJE DE LA FRECUENCIA DE RESPUESTAS “SI”



En base a la tabla 4, se realizó la gráfica 3 en donde puede apreciarse la frecuencia de los sujetos (enfermas generales) que contestaron en la opción “si”, junto con su porcentaje correspondiente. Al respecto, se observa que la mayoría de los sujetos respondió a las 20 preguntas con respuestas afirmativas (“si”).

TABLA 6. CLASIFICACIÓN DE LOS SUJETOS (ENFERMERAS GENERALES) EVALUADOS CON EL CUESTIONARIO CEPE POR RANGOS.

	FRECUENCIA DE SUJETOS	No: TOTAL DE RESPUESTAS "SI"	PORCENTAJE	RANGO DE EQUIDAD
	33	20	100%	Percepción de equidad excelente
	33			
	10	19	95%	Percepción de equidad elevada
	5	18	90%	
	3	17	85%	
	5	16	80%	
	4	15	75%	
	27			
	4	14	70%	Percepción de equidad buena
	2	13	65%	
	0	12	60%	
	2	11	55%	
	2	10	50%	
	10			
TOTAL DE SUJETOS	70			

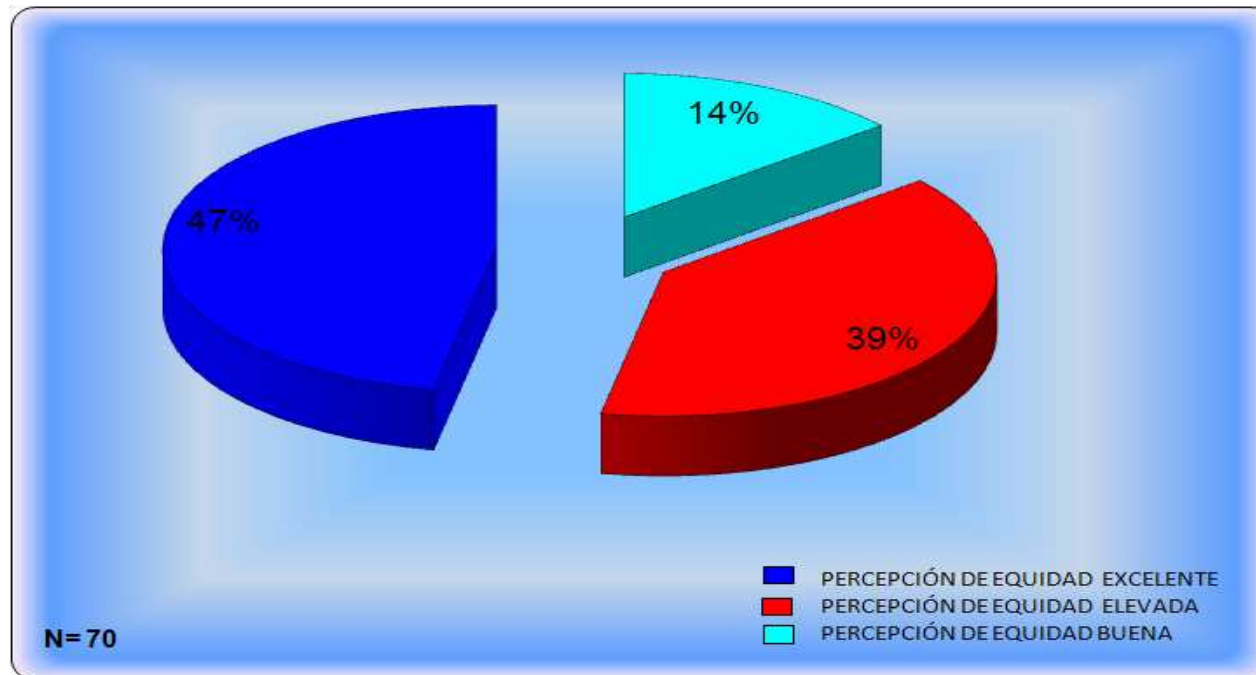
En la tabla 6 se muestran la frecuencia de los sujetos (enfermeras generales) con el total de respuestas registradas en la opción "sí", delante se asigna el porcentaje correspondiente al total de respuestas, para luego indicar el rango en que los sujetos perciben la equidad en su ámbito de trabajo.

TABLA 7. REGLA DE TRES DE LOS RANGOS DE EQUIDAD

Percepción de equidad excelente	
70	= 100%
33	= x? = 47%
Percepción de equidad elevada	
70	= 100%
27	= x? = 39%
Percepción de equidad buena	
70	= 100%
10	= x? = 14%

En la tabla 7 se muestra que a través de una regla de tres se obtuvo el porcentaje de los sujetos (enfermeras generales) que fueron agrupados de acuerdo al rango de equidad percibida en donde la muestra fue de 70 sujetos lo cual es igual a 100%.

GRAFICA 4. INTERPRETACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE EQUIDAD DE LAS ENFERMERAS GENERALES



En la grafica 4 se puede apreciar que el 47% del total de los sujetos (enfermeras generales) tiene una percepción de equidad excelente, el 39% tiene una percepción de equidad elevada y solo el 14% percibe la percepción de equidad buena. En consecuencia, se constata que todos los sujetos evaluados (enfermeras generales) perciben equidad dentro de su ambiente de trabajo, solo que en diferente rango.

TABLA 8. RESULTADOS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA EVALUAR MOTIVACIÓN LABORAL (CEML)

SUJETO	RESPUESTAS "SI"	RESPUESTAS NO
1	14	1
2	15	0
3	15	0
4	14	1
5	15	0
6	15	0
7	13	2
8	14	1
9	14	1
10	13	2
11	14	1
12	14	1
13	13	2
14	15	0
15	15	0
16	15	0
17	14	1
18	15	0
19	15	0
20	15	0
21	15	0
22	14	1
23	15	0
24	13	2
25	15	0
26	15	0
27	15	0
28	15	0
29	13	2
30	15	0
31	15	0
32	15	0
33	15	0
34	12	3
35	15	0

SUJETO	RESPUESTAS "SI"	RESPUESTAS NO
36	15	0
37	14	1
38	14	1
39	15	0
40	15	0
41	14	1
42	15	0
43	14	1
44	15	0
45	15	0
46	15	0
47	15	0
48	15	0
49	15	0
50	12	3
51	13	2
52	13	2
53	13	2
54	12	3
55	12	3
56	15	0
57	13	2
58	15	0
59	15	0
60	14	1
61	15	0
62	15	0
63	15	0
64	15	0
65	15	0
66	15	0
67	15	0
68	15	0
69	15	0
70	15	0
TOTAL	1007	43

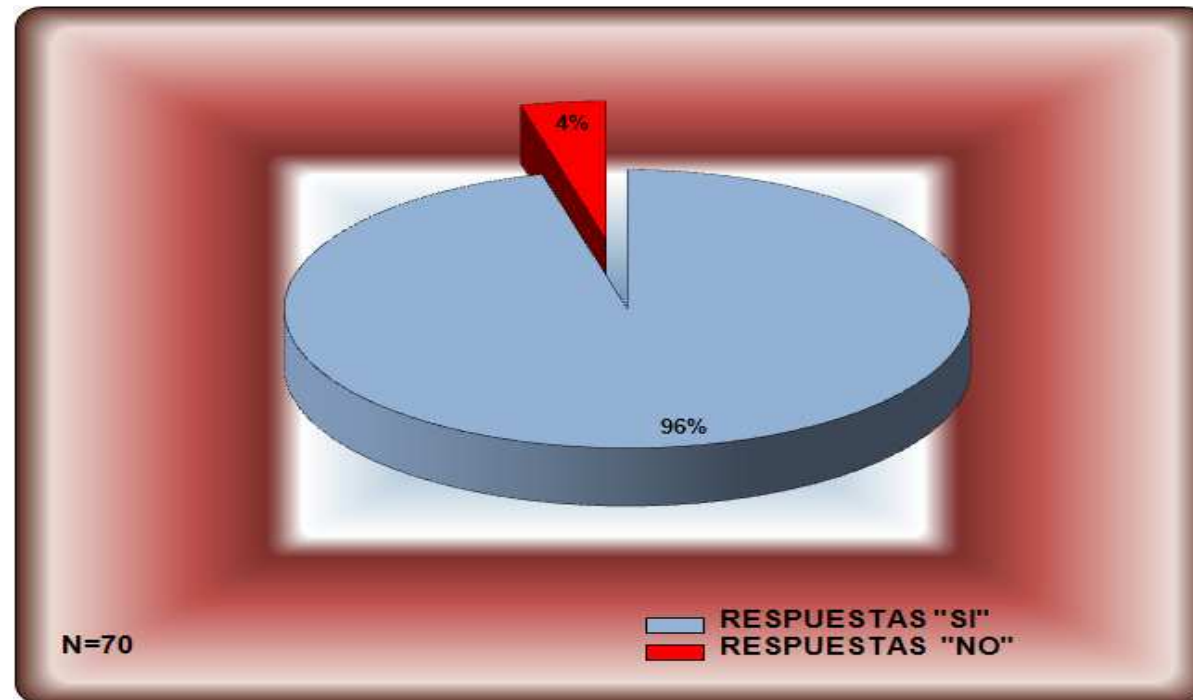
En la tabla 8 se muestran las respuestas registradas por los 70 sujetos (enfermeras generales) que conformaron la muestra, cabe indicar, que el cuestionario de motivación laboral consta de 15 reactivos en total, con dos opciones de respuesta, en esta tabla se presentan 2 apartados que indican los tipos de respuesta: "si" y "no", y al final de cada columna se muestra el total de respuestas por cada apartado, tomando como base que el valor máximo que se pudo haber obtenido de la muestra (70 sujetos) si hubieran contestado todas las respuestas en la opción "si" sería de 1050.

TABLA 9. REGLA DE LOS TOTALES OBTENIDOS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

Respuestas “si”	
1050	= 100%
1007	= x? = 96%
Respuestas “no”	
1050	= 100%
43	= x? = 4%

En la tabla 9 se muestra la conversión a través de una regla de tres de los resultados totales de las respuestas de los 70 sujetos (enfermeras generales), por cada apartado según el tipo de respuesta referida en la tabla 8.

GRAFICA 5. LA MOTIVACIÓN LABORAL DENTRO DEL ÀMBITO LABORAL DE LAS ENFERMERAS GENERALES DEL HOSPITAL DE CARDIOLOGÍA DEL CENTRO MÉDICO NACIONAL SIGLO XXI.



En la grafica 5 se puede apreciar que el 96% del total de las respuestas del cuestionario CEML corresponde al apartado de respuestas "si" mientras que un 4% del total de las respuestas corresponde al apartado de respuestas "no". Con base en esto, puede inferirse que la mayoría relativa de respuestas manifestadas por los sujetos de la muestra refiere tener motivación laboral dentro del ámbito laboral.

Una vez confirmada la presencia de motivación laboral se analizaran los datos únicamente de las respuestas positivas (“si”), para poder conocer el rango de motivación laboral.

TABLA 10. SUJETOS QUE RESPONDIERON LAS RESPUESTAS “SI”

SUJETO	RESPUESTAS “SI”	PORCENTAJE
1	14	93%
2	15	100%
3	15	100%
4	14	93%
5	15	100%
6	15	100%
7	13	87%
8	14	93%
9	14	93%
10	13	87%
11	14	93%
12	14	93%
13	13	87%
14	15	100%
15	15	100%
16	15	100%
17	14	93%
18	15	100%
19	15	100%
20	15	100%
21	15	100%
22	14	93%
23	15	100%
24	13	87%
25	15	100%
26	15	100%
27	15	100%
28	15	100%
29	13	87%
30	15	100%
31	15	100%
32	15	100%
33	15	100%
34	12	80%
35	15	100%

SUJETO	RESPUESTAS “SI”	PORCENTAJE
36	15	100%
37	14	93%
38	14	93%
39	15	100%
40	15	100%
41	14	93%
42	15	100%
43	14	93%
44	15	100%
45	15	100%
46	15	100%
47	15	100%
48	15	100%
49	15	100%
50	12	80%
51	13	87%
52	13	87%
53	13	87%
54	12	80%
55	12	80%
56	15	100%
57	13	87%
58	15	100%
59	15	100%
60	14	93%
61	15	100%
62	15	100%
63	15	100%
64	15	100%
65	15	100%
66	15	100%
67	15	100%
68	15	100%
69	15	100%
70	15	100%

En la tabla 10 se presenta una relación numérica arábica del total de sujetos (enfermeras generales) y delante de ellas aparece registrado el número de respuestas que registro en la opción “si” al momento de ser evaluados con el cuestionario CEML; asimismo, se indica en otra columna el porcentaje que le corresponde de acuerdo con el total de reactivos, donde 15 es igual a 100%.

GRAFICA 6. RESPUESTAS AFIRMATIVAS DE LAS ENFERMERAS GENERALES



En base a la tabla 10 se obtuvo la grafica 6, en la que se muestra únicamente las respuestas de la opción “si” de los 70 sujetos (enfermeras generales). Los sujetos 34, 50, 54 Y 55 contestaron doce reactivos en “si”, lo cual resulta ser la calificación mas baja en cuanto a respuestas registradas, los sujetos 7, 10, 13, 24, 29, 51, 52, 53 y 57 contestaron trece reactivos en “si”, los sujetos 1, 4, 8, 9, 11, 12, 17, 22, 37, 38, 41, 43 y 60 contestaron catorce reactivos en “si, y el resto de los sujetos contestaron los quince reactivos en “si”. Todo lo anterior lleva a confirmar que las enfermas generales tienen una alta percepción de equidad dentro de su ambiente de trabajo.

TABLA 11. PORCENTAJE DE LA FRECUENCIA DE RESPUESTAS “SI” DEL CUESTIONARIO CEML

Numero respuestas en la opción “si”	Porcentaje de las respuestas en la opción “si”	Frecuencia De Sujetos
7	47%	0
8	53%	0
9	60%	0
10	67%	0
11	73%	0
12	80%	4
13	87%	9
14	93%	13
15	100%	44
	Total	70 personas

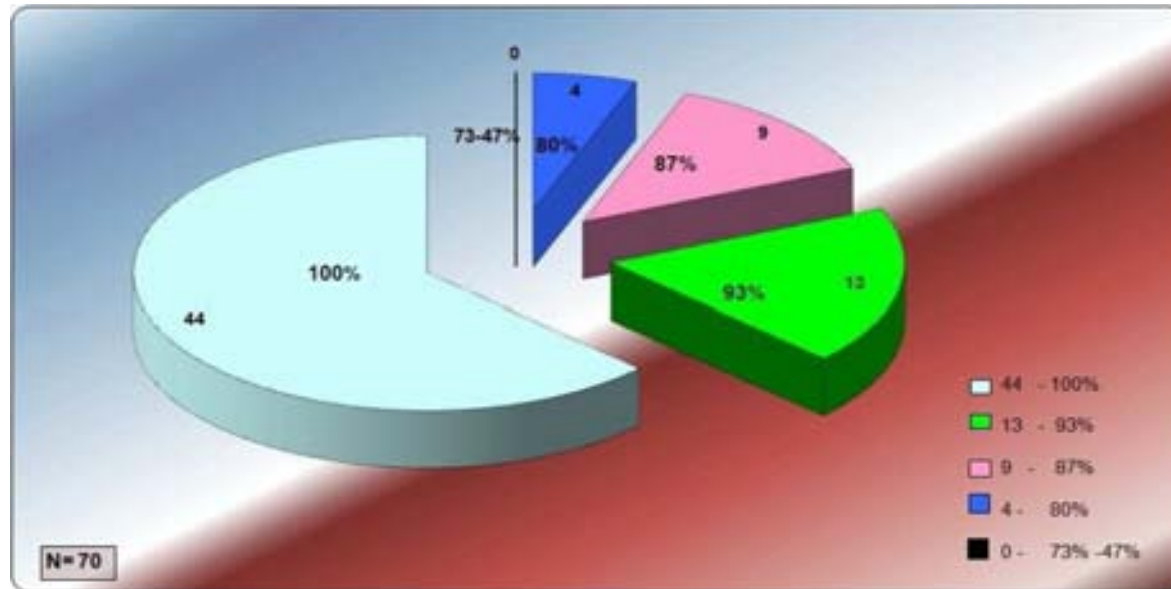
En la tabla 11 se presenta una columna con la relación numérica arábica descendente que indica el número de respuestas que fueron contestadas en “si” en la aplicación del cuestionario CEML, en la columna de en medio aparece registrado el porcentaje que le corresponde según el total de respuestas en “si”, donde 15 reactivos contestados en la opción “si” es igual a 100%, y al final aparece la frecuencia del numero de sujetos (enfermeras generales) evaluados que contestaron las cantidades de respuestas indicadas en “si”.

TABLA 12. RANGO DE MOTIVACIÓN LABORAL

47 - 67%	- Motivación laboral buena
73 - 93%	- Motivación laboral elevada
100%	- Motivación laboral excelente

En la tabla 12 se presentan los rangos aplicables a los sujetos (enfermeras generales) de acuerdo al numero de respuestas registradas en “si”

GRAFICA 7. PORCENTAJE DE LA FRECUENCIA DE RESPUESTAS “SI”



En base a la tabla 11 se realizó esta grafica 7 en donde se puede apreciar la frecuencia de los sujetos (enfermas generales) que contestaron en la opción “si”, junto con su porcentaje correspondiente. Al respecto, se observa que la mayoría de los sujetos respondió a las 15 preguntas con respuestas afirmativas (“si”).

TABLA 13. CLASIFICACIÓN DE LOS SUJETOS (ENFERMERAS GENERALES) EVALUADOS CON EL CUESTIONARIO CEML POR RANGOS.

	FRECUENCIA DE SUJETOS	No: TOTAL DE RESPUESTAS "SI"	PORCENTAJE	RANGO DE MOTIVACIÓN LABORAL
	44	15	100%	Motivación laboral excelente
	44			
	13	14	93%	Motivación laboral elevada
	9	13	87%	
	4	12	80%	
	0	11	73%	
	26			
	0	10	67%	Motivación laboral buena
	0	9	60%	
	0	8	53%	
	0	7	47%	
	0			
TOTAL DE SUJETOS	70			

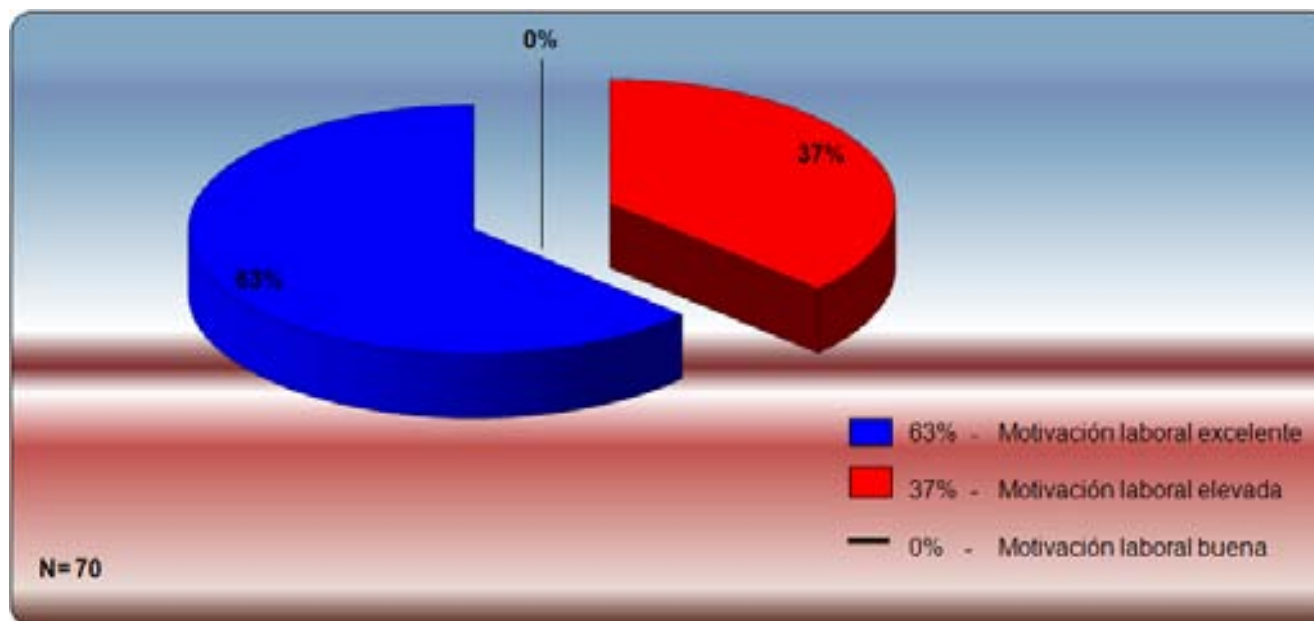
En la tabla 13 se muestra la frecuencia de los sujetos (enfermeras generales) con el total de respuestas registradas en la opción "sí", delante se asigna el porcentaje correspondiente al total de respuestas, para luego indicar el rango en que los sujetos perciben la motivación laboral en su ámbito de trabajo.

TABLA 14. REGLA DE TRES DE LOS RANGOS DE MOTIVACIÓN LABORAL

Motivación laboral excelente	
70	= 100%
44	= x? = 63%
Motivación laboral elevada	
70	= 100%
26	= x? = 37%
Motivación laboral buena	
70	= 100%
0	= x? = 0%

En la tabla 14 se muestra que a través de una regla de tres se obtuvo el porcentaje de los sujetos (enfermeras generales) que fueron agrupados de acuerdo al rango de equidad percibida, en donde la muestra fue de 70 sujetos lo cual es iguala 100%.

GRAFICA 8. INTERPRETACIÓN DE LA MOTIVACIÓN LABORAL



En la grafica 8 se puede observa que el 63% del total de los sujetos (enfermeras generales) tiene una motivación laboral excelente, el 37% percibe una motivación laboral elevada y finalmente el 0% que equivale a que ningún sujeto percibe que hay motivación laboral buena. En consecuencia, se constata que todos los sujetos evaluados tienen una motivación laboral solo que en diferente grado.

TEBLA 15. CORRELACION DIRECTA DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE CON LA VARIABLE DEPENDIENTE MEDIZNTE LA CORRELACIÓN DE SPEARMAN

Nonparametric Correlations			
Spearman's rho	CALIFEQ	Correlation Coefficient	CALIFEQ 1,000
		Sig. (2-tailed)	CALIFMOT ,450
		N	,000
	CALIFMOT	Correlation Coefficient	70
		Sig. (2-tailed)	,450
		N	1,000
			,000
			70

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Como se puede apreciar en la tabla 15 hay una correlación lineal moderada, positiva y significativa entre la percepción de equidad y la motivación laboral, debido a que existe una relación con valor de ,450, lo cual indica que a medida de que aumenta la variable independiente (V. I.) va a aumentar la variable dependiente (V. D.) y viceversa.

CONCLUSIONES

La presente tesis estudió la percepción de equidad en las enfermeras generales del Hospital de Cardiología del Centro Médico Nacional Siglo XXI, y su relación con la motivación laboral presente en dicho personal.

Resulta importante mencionar, que en esta investigación se alcanzaron todos los objetivos planteados al inicio de este estudio, como son: conocer si existe equidad en las enfermeras generales y en que rango, si tienen motivación laboral y si existe correlación lineal entre ambas variables.

Se sabe que la equidad surge de la auto-percepción que realiza una persona al comparar lo que aporta con lo que recibe a cambio de la institución en la que labora, y dependiendo de esta comparación, la persona tiende a comparar su situación laboral con la de sus compañeros que se encuentran en circunstancias similares. En esta investigación se obtuvo que todas las enfermeras generales evaluadas manifestaron percibir un ambiente laboral de equidad.

Al respecto, se indica que el 47% de la muestra evaluada (70 sujetos) percibe una equidad en el rango de excelente; que un 39% de la muestra percibe la equidad en un rango de elevada y el restante 14% de la muestra percibe una equidad buena, esto permite saber que la equidad la perciben el 100% de los sujetos evaluados (enfermeras generales), sólo que en diferentes rangos; y el rango preponderante es el de equidad excelente.

Asimismo, se estudió si la muestra presenta indicios de motivación laboral, al respecto cabe recordar que la motivación laboral es toda conducta que busca satisfacer las necesidades individuales y alcanzar los objetivos organizacionales, y que le va a proporcionar a los empleados la dirección, intensidad y persistencia para poder realizar óptimamente su trabajo.

En base a los resultados obtenidos, se puede decir que el 63% de la muestra evaluada posee motivación laboral en el rango de excelente y, que un 37% de la muestra posee una motivación laboral en un rango de elevada; esto permite saber que la motivación laboral la perciben el

100% de los sujetos evaluados (enfermeras generales), solo que en diferentes rangos; y el rango dominante es el de motivación laboral excelente.

De acuerdo con estos datos, se observa que existe una correlación lineal moderada, positiva y significativa de 0.450 entre la percepción de equidad y la motivación laboral que presentan las enfermeras generales del Hospital de Cardiología del Centro Médico Nacional Siglo XXI, por consiguiente se acepta la hipótesis de trabajo, la cual postula que: Si existe equidad dentro del ámbito laboral de las enfermeras generales del Hospital de Cardiología del Centro Médico Nacional Siglo XXI, entonces existe motivación laboral en dicho personal, y en base con los resultados se demuestra que a medida que aumenta la variable independiente (equidad) va a aumentar la variable dependiente (motivación laboral) y viceversa.

Ahora bien, la presente tesis estuvo sustentada en la Teoría de la Equidad la cual fue elaborada por John Stacy Adams (1963), en la cual postula que un trabajador se encontrará motivado siempre y cuando perciba un trato de justicia y de equidad, tanto en la distribución de las recompensas, en la distribución del trabajo y siempre y cuando reciban un trato justo y de respeto por parte de sus jefes.

En este sentido los principios manifestados por Adams, resultado de sus investigaciones, resultaron también ser válidos en la presente investigación; toda vez que se encontró que la muestra percibía un elevado trato de justicia y equidad, y por lo mismo se genera en ellos un estado de bienestar laboral mejor conocido como motivación laboral.

Finalmente no hay que dejar de destacar que el Hospital de Cardiología del Centro Médico Nacional Siglo XXI contribuye mucho a que su personal se sienta motivado en el trabajo, debido a que sino proporciona los insumos y herramientas necesarias a todo el personal, y no fuera equitativo en la repartición de los mismo y del trabajo, tal vez no existiría una percepción de equidad positiva dentro de ambiente laboral y en consecuencia no tendría lugar la motivación laboral de las enfermeras generales de esta institución de salud.

REFERENCIAS

1. Adams John Stacy (1963) **Toward an Understanding of Inequity**; New York: Revista: Journal of Abnormal and Social Psychology. Pag. 422-436
2. Ovejero Bernal Anastasio, (1993). Obtenido en: www.adm.fukuoka-u.ac.jp/fu844/home2/Ronso/RonsyuA/Vol3-3/A0303_0045.pdf.
3. Benavides Pañeda, J. (2004). **Administración**; México: Mc Graw Hill.
4. Cofer C. N., M. H. Appley, (1976). **Psicología de la Motivación**; México: Trillas.
5. Castañeda Jiménez Juan, (2002). **Metodología de la investigación**; México: Mc Graw Hill.
6. Contrato Colectivo de Trabajo del Instituto Mexicano del Seguro social (2007)
7. Cou Cristi. **Clases de valores**; Obtenido en: www.monografias.com/trabajos15/valores-humanos/valores-humanos.shtml.
8. De Canales Francisca H., (2006). **Metodología de la investigación**; México: Noriega Editores.
9. Díaz Ocsaio María Elisa, (2007). **La motivación laboral**; Obtenido en: <http://wikitecaegcti.wetpaint.com/page/K.Motivaci%C3%B3n?t>.
10. Diccionario de Medicina (1996). México. Oceano Mosby.
11. **Diccionario de Psicología y Pedagogía** (2004). México. Euro.
12. Diccionario Enciclopédico, (2000). México. Larousse.
13. Dunnette, Marvin D. Kirchner, Wayne k. (1987). **Psicología Industrial**; México: Trillas.

14. Furnham Adriana (2006). **Psicología Organizacional**; México: Alfa Omega.
15. Gallardo Gallardo Eva, Espluga Sellarés María, Triadó Ivern Xavier M^a, (2007). **¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral? Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones**; Obtenido en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2483106>.
16. Gil Lacruz Marta (2007). **La formación continua del capital humano: un reto empresarial y motivacional**; Obtenido en: www.unizar.es/cuadernos/n04/n04a03.html.
17. Hernández Sampieri Roberto, (2005). **Fundamentos de la metodología de la investigación**; México: Mc Graw Hill.
18. Howell William C. (1979). **Psicología Industrial y Organizacional**; México: El Manual Moderno.
19. <http://e-global.es/b2b-blog/2008/04/27/la-disonancia-congnitiva>
20. Keith, Davis. Newton, John. W. (2002). **Comportamiento Humano en el Trabajo**; México: Mc Graw Hill.
21. Kinicki Ángelo, Kreither Robert (2003). **Comportamiento Organizacional**; México: Mc Graw Hill.
22. Landy, J. Frank, Conde M. Jeffen, (2006). **Psicología Industrial, Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional**; México: Mc Graw Hill.
23. Latham, P- Gary (2007). **Work Motivation, History, Theory Research, and Peactice**; India: Fundación for Organizational Science.
24. López Cháñez Francisco Javier, Casique Guerrero Alicia, Ferrer Guerra Julián (2007). **La Satisfacción hacia el trabajo. Un análisis basado en las Teorías de las Expectativas y de Equidad**; México: Revista Interdisciplinar, n° 3, Pag. 219-234
25. McQuaig H. Jack, (1979). **Como motivar a la gente**; México: Consorcio Editorial S. A.
26. Manual de Organización de las Unidades Médicas de Alta Especialidad(no se indica año)

27. Morales Marques Mónica, (2001). **Hospital de cardiología 40 aniversario**; México: Instituto Mexicano del Seguro Social
28. Muchinsky, Paul. M. (2007). **Psicología Aplicada al Trabajo**; México: Thomson.
29. Pérez de los Santos Raúl; Rojas Velásquez Freddy (2001). **Perfil de motivación para el trabajo de docentes**; Obtenido en: <http://biblo.una.edu.ve/una/anali/texto/iie2001v15n1-2p65-90.pdf>
30. Pérez Vera Rocío del Carmen, De la Garza Carranza, María Teresa (2007). **Comportamiento organizacional y satisfacción laboral**; Obtenido en: <http://biblioteca.universia.net/ficha.do?id=39945168>.
31. Ponce Portillo Roberto Fernando, (2006). **Motivación laboral**; Obtenido en: www.monografias.com/trabajos33/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml.
32. Robbins, Coulter, (2005). **Administración**; México: Prentice Hall.
33. Robbins P. Stephen (1996). **Organizational Behavior**; New Jersey: Prentice Hall.
34. Robbins P. Stephen, Coulter, Mary (2003). **Administración**; México: Prentice Hall.
35. Rodríguez Estrada, M. (1994) **Motivación al Trabajo**; México: El Manual Moderno.
36. Rodríguez Martín, Cesar. (2000). **Psicología, Liderazgo en el Siglo XXI**; España: Mira.
37. Rotenberg Eva, (2008). **Escuela para padres**; Obtenido en: <http://www.escuelaparapadres.net/n7.shtml>.
38. Shermerhorn. Hunt. Osborn (2005). **Comportamiento Organizacional**; México: Conaculta.
39. Siegel, L. (1974). **Psicología Industrial**; México: C.E.C.S.A.
40. Treviño Cubero Arnulfo (1999). **La importancia de la motivación**; Obtenido en: www.3_Arnulfo_trevinoLa_importancia_de_la_m.pdf.
41. Valdés Herrera Clemente, (2005). **La motivación**; Obtenido en: <http://www.universidadperu.com/articulo-la-motivacion-universidad-peru.php>.

42. www.cardiologia-imss.org.mx/mision.htm.
43. www.mindtools.com/pages/article/newLDR_96.htm.
44. www.monografias.com.
45. www.psicologia-online.com/articulos/2005/motivacion_deporte.shtml
46. www.wikilearning.com.

“ANEXOS”

ANEXO 1. CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA PERCEPCIÓN DE EQUIDAD (CEPE)

INSTRUCCIONES: A continuación se presentan 20 oraciones con 3 opciones de respuesta cada una, marque con una "X" la opción que considere más cercana a su percepción. No hay respuestas correctas o incorrectas. Toda la información es anónima y confidencial.

1. Todas las enfermera generales puede hablar con el jefe(a) de piso abiertamente de los problemas del trabajo.	Si () No () Neutral ()
2. Puedo contar con la ayuda de mi jefe(a) de piso cuando lo necesito.	Si () No () Neutral ()
3. A mi jefe (a) de piso le interesa mi desarrollo profesional.	Si () No () Neutral ()
4. Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe(a) de piso.	Si () No () Neutral ()
5. Los objetivos que me fija mi jefe(a) de piso, son los mismos para las demás enfermeras generales.	Si () No () Neutral ()
6. Se proporciona equipo, materiales, útiles y papelería por igual a todas las enfermeras generales.	Si () No () Neutral ()
7. Se toman en cuenta las sugerencias de todas las enfermeras generales.	Si () No () Neutral ()
8. Las quejas que presento son atendidas con efectividad.	Si () No () Neutral ()
9. Se me atiende a las preguntas que formulo y a los problemas que se me presentan.	Si () No () Neutral ()
10. Se trata con justicia a las enfermeras generales.	Si () No () Neutral ()
11. Es justo mi sueldo en relación con la cantidad de trabajo que realizo.	Si () No () Neutral ()
12. Es equitativa la forma en que mi jefe(a) de piso, distribuye las cargas de trabajo a las enfermeras generales.	Si () No () Neutral ()
13. Es igual la relación de trabajo entre el jefe(a) de piso y todas las enfermeras generales.	Si () No () Neutral ()
14. Tengo las mismas oportunidades de capacitación que mis compañeras enfermeras generales.	Si () No () Neutral ()
15. Considero que entre las enfermeras generales se recibe un trato de igualdad.	Si () No () Neutral ()
16. En mi trabajo se respetan las diferencias (valores, creencias) que hay entre cada una de las enfermeras generales.	Si () No () Neutral ()
17. Las oportunidades de progresar están al alcance de todas las enfermeras generales calificadas, independientemente de las relaciones con los jefes.	Si () No () Neutral ()
18. En el Hospital "X", el personal de mandos medios y superiores ofrecen a las enfermeras generales el mismo trato y respeto.	Si () No () Neutral ()
19. El Hospital "X" garantiza salarios, prestaciones y responsabilidades iguales para todas las enfermeras generales.	Si () No () Neutral ()
20. El Hospital "X" dispone de un tabulador de sueldos por puesto, por lo que no importa quien ocupe determinada plaza, el salario es el mismo.	Si () No () Neutral ()

Gracias por su participación

ANEXO 2. CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA MOTIVACIÓN LABORAL (CEML)

CARGO/PUESTO: _____

ÁREA EN LA QUE LABORA: _____

AÑOS DE SERVICIO: _____

TURNO: _____

EDAD: _____

INSTRUCCIONES: A continuación se presentan 15 oraciones con 2 opciones de respuesta cada una, marque con una "X" la opción que considere más cercana a su percepción. No hay respuestas correctas o incorrectas. Toda la información es anónima y confidencial.

1. Me siento feliz por tener trabajo.	Si () No ()
2. En mi trabajo me siento a gusto.	Si () No ()
3. Las personas con las que trabajo son agradables.	Si () No ()
4. Cuando trabajo aprendo cosas.	Si () No ()
5. Trabajar es un medio para hacer cosas que me gustan.	Si () No ()
6. La relación laboral con mi jefe(a) de piso me agrada.	Si () No ()
7. Al despertar, me siento alegre de ir a trabajar.	Si () No ()
8. Los incentivos económicos que percibo en mi trabajo satisfacen mis necesidades básicas.	Si () No ()
9. Me siento satisfecha con el trabajo que realizó.	Si () No ()
10. Me siento parte de la institución.	Si () No ()
11. Me gustan las actividades que realizo en mi trabajo.	Si () No ()
12. La comunicación con mi jefe (a) es buena.	Si () No ()
13. Me gusta atender a los pacientes.	Si () No ()
14. Tengo amistades en mi lugar de trabajo.	Si () No ()
15. Me gusta mi horario de trabajo.	Si () No ()

Gracias por su participación.