



UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.

INCORPORACIÓN NO. 8727-25 A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

***FACTORES QUE AFECTAN LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LAS
RECEPCIONISTAS DE UN HOSPITAL PARTICULAR DE URUAPAN,
MICHOACÁN.***

T E S I S

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

Rocío Edith Arreola Santoyo

Asesor: Lic. Héctor Raúl Zalapa Ríos.

Uruapan, Michoacán. A 11 de Marzo de 2014.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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

Se termina una etapa más en mi vida, la cual estuvo llena de retos, de ilusiones y esperanzas. Aquí es donde realmente se forja el carácter y sale a relucir el verdadero yo, a través de las pruebas que día a día se presentarán y que con sabiduría sabré superar.

La elección de esta carrera marcará mi vida no solamente porque será el campo laboral en el que me desempeñaré, sino también porque me abrió los ojos a horizontes nuevos que gracias a los conocimientos y habilidades que adquirí, podré conquistar.

Agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad de concluir mis estudios, por haberme dado cada día la fuerza suficiente para terminar mi carrera y la sabiduría para asimilar todo lo que mis profesores, con tanta dedicación, me compartieron. Gracias a ellos por formar parte importante en esta etapa y ayudarme a descubrir la riqueza del conocimiento. Gracias a Dios por permitirme alcanzar esta meta en mi vida, que sin duda será el comienzo de muchos logros que servirán para darle gloria y servir a mi prójimo.

Agradezco a mis padres, que en todo momento estuvieron conmigo para ayudarme e impulsarme en momentos difíciles, que siempre han querido lo mejor para mí; qué mejor herencia puede dejar un padre a un hijo que una educación de calidad, que sea capaz de sacarlo adelante y hacerlo una persona triunfadora en la vida.

No puedo terminar sin agradecer de manera especial a mis amigos, que supieron ayudarme cada uno a su manera, en la medida de sus posibilidades, para afrontar los pequeños desafíos que se presentaron no solamente a lo largo de la carrera, sino en la vida misma, en la cual no podemos sobrevivir como entes individuales, debemos acompañarnos de esas personas que siempre tienen un consejo y que nos levantan cuando parece que todo está perdido.

DEDICATORIA

Inicialmente quiero dedicar esta minuciosa investigación a quién yo sé que siempre está conmigo, que me ilumina siempre y me ha ayudado a salir adelante, además de darme la inspiración para realizar cualquier actividad: se lo dedico a Dios.

Enseguida quiero dedicar este trabajo a dos personas muy especiales para mí, que siempre de la manera que pueden me han apoyado y me han hecho la persona que soy, me han dedicado su tiempo; es por esto que quiero dedicar a mis papás todo el esfuerzo aplicado a esta investigación, a manera de reconocimiento.

Además, no quiero pasar por alto a las personas sin las cuales no se hubiera podido llevar a cabo: hablo del personal del hospital Fray Juan de San Miguel, en especial a la parte administrativa, que tuvo la delicadeza de guiarme y apoyarme para tener un mejor desempeño durante la investigación, además de su disposición. Por otra parte, quiero dedicar y agradecer a los recepcionistas que me permitieran ingresar en su mundo laboral e indagar su situación en la empresa.

ÍNDICE

Introducción

Antecedentes	1
Planteamiento del problema	4
Objetivos	5
Pregunta de investigación	6
Justificación	6
Marco de referencia	8

Capítulo 1. La motivación.

1.1 Definición de la motivación	10
1.2 Orígenes del estudio de la motivación	12
1.3 Elementos de la motivación	14
1.4 Diferencia entre motivación y necesidad	19
1.5 Fuentes de la motivación	22
1.6 Teorías de la motivación	25

Capítulo 2. Factores de motivación en el trabajo.

2.1 Definición de los factores de motivación en el trabajo	32
2.2 Diversos factores de motivación para la fuerza laboral.	34
2.3 Factores que impiden la motivación en el trabajo	38
2.4 Teorías de motivación en el trabajo	40

Capítulo 3. Análisis e interpretación de resultados.

3.1 Metodología	57
3.1.1 Enfoque de la investigación	57
3.1.2 Alcance.	59
3.1.3 Diseño	60
3.1.4 Tipo de estudio	61
3.1.5. Instrumentos de recopilación de información	62
3.1.5.1 Cuestionario	64
3.1.5.2 Entrevista	67
3.1.5.3 La observación	68
3.2 Población	71
3.3 Descripción del proceso de investigación	74
3.4 Análisis e interpretación de resultados	76
3.4.1 Factores externos	77
3.4.2 Factor de las relaciones laborales	84
3.4.3 Factor personal	89
3.4.4 Factor de reconocimiento laboral	96
Conclusiones	107
Bibliografía	111
Otras fuentes de información.	116
Anexos.	

INTRODUCCIÓN

En el presente estudio se examinan los factores que afectan la motivación laboral de las recepcionistas de un hospital privado. Para tal fin y como primera tarea, se muestran enseguida los elementos de contextualización necesarios.

Antecedentes.

Durante el desarrollo de la humanidad, el hombre se ha dado cuenta de que es un ser con capacidades y limitaciones, pero que con esta realidad puede ir poco a poco resolviendo sus problemas y cubriendo así sus necesidades. De modo que aquello que lo lleva a hacer algo, le ha denominado motivación, aspecto que se estudia en la presente investigación. Por tal razón, a continuación se presentan algunas aproximaciones conceptuales de cada uno de estos aspectos.

López (1998) señala que la motivación son los impulsos que mueven al hombre a construir, para satisfacer sus necesidades fisiológicas, sociales y/o psicológicas, provocando con ello un cambio en su conducta.

De modo que si se parte de que el ser humano vive en gran parte del fruto de su trabajo, es entonces primordial el mantener el gusto, deseo o al menos el impulso por seguir haciéndolo, en otras palabras, permanecer motivado para lograr las metas trazadas tanto en forma personal como organizacional.

Si bien es cierto que el estudio de la motivación laboral no es nuevo, sí es verdad que al verificar la existencia de antecedentes teóricos y de investigaciones al respecto en la Biblioteca de la Universidad Don Vasco A.C., se encontró que hay algunos estudios que abordan dichos aspectos, pero que lo hacen por separado y en muchas ocasiones, en casos específicos.

Por ejemplo, la tesis titulada “La motivación como elemento primordial, para lograr la integración del empleado a la empresa” (Caso Práctico: Hospital Fray Juan de San Miguel), elaborada por López en 1998.

El objetivo de dicho trabajo fue identificar la existencia de un adecuado programa motivacional en la empresa y evaluarlo, con el fin de distinguir tanto las eficiencias como deficiencias que se presentaban, y lograr así la comprobación de su hipótesis al señalar que a mayor motivación, mayor integración del empleado a la empresa; esta fue su conclusión.

Existe también otra tesis, titulada “Propuesta de motivación a los trabajadores como medio para mejorar su rendimiento y satisfacción laboral en Medina Automotriz de Uruapan, S.A. de C.V.”, efectuada por Cuadra en 2001.

El objetivo de dicha investigación fue conocer el grado de motivación que presentaban los trabajadores de esa empresa automotriz y con base en ello, proponer un sistema que permitiera mejorar el rendimiento y la satisfacción laboral.

Al respecto, los resultados obtenidos indican que la mayoría de los trabajadores de niveles medios y, sobre todo, los inferiores, no se sienten valorados ni motivados por parte de sus jefes; algunos labora únicamente por necesidad y otros porque en realidad les gusta su trabajo. Todos los niveles jerárquicos reconocieron la importancia que tienen la motivación para lograr un mejor rendimiento y una mayor satisfacción laboral, lo anterior se refirió en las conclusiones del trabajo.

Una investigación más que se encontró como antecedente a la presente, es la titulada “Estilo de Dirección y la Influencia en la motivación del personal en una Institución gubernamental en la ciudad de Uruapan”, elaborada por Barragán en el año 2006.

El estudio tuvo por objetivo proponer la manera adecuada de dirigir a los empleados para motivarlos a la realización efectiva de sus actividades y así lograr los objetivos que persigue la organización. Se concluyó que el estilo de dirección sí influye, en este caso de manera positiva, en el trabajador y lo impulsa al desarrollo adecuado de sus actividades; en el caso contrario, el estilo de dirección podría afectar negativamente en la motivación de los empleados, provocar un desequilibrio de interés trabajador-empresa y generar conflictos dentro de la organización.

Así, una vez presentado lo anterior, se puede señalar de forma inicial y general, que la motivación es inherente al ser humano y puede llegar a jugar un papel

trascendente en su labor cotidiana, razón por la cual en esta investigación se indagará en los factores que motivan laboralmente a las recepcionistas sujetos de estudio.

Planteamiento del problema.

En el ámbito empresarial son diversas las formas en que la psicología participa, siendo una de ellas la relacionada con la motivación, razón por la que desde hace ya varios años se le ha venido estudiando a partir de diversas perspectivas, por ejemplo, la forma en que influye en los resultados de los trabajadores, así como en descubrir los factores que la impulsan o la inhiben, entre otros aspectos que le permitan al empresario aprovechar dichos conocimientos a favor de los objetivos de la institución a su cargo.

Es por esto que para la presente investigación, al tomar como sujetos de estudio a las recepcionistas del Hospital Fray Juan de San Miguel, de esta ciudad, primeramente debe tomarse en cuenta que dicha institución es una empresa de servicios que atiende lo relacionado con la salud, por lo cual exige que el desempeño de sus integrantes sea óptimo, esto no es esperado solamente en los médicos y enfermeras, sino también en quienes realizan labores administrativas, como es el caso de las recepcionistas en cuestión, por lo que de ellas también se espera un desempeño laboral eficaz.

Sin embargo, aun cuando en las empresas se cuente con todos los elementos necesarios para un adecuado desarrollo laboral de los miembros, es posible quienes ocupan el puesto lleven a cabo su trabajo, pero sin lograr los resultados esperados; ante ello pueden anteponerse argumentos relativos a cuestiones de conocimientos, habilidades, actitudes, motivación, características personales, entre otros aspectos, por lo que entonces resulta válido para la presente investigación, resolver el siguiente cuestionamiento: ¿Cuáles son los factores que afectan la motivación laboral de las recepcionistas del Hospital Fray Juan de San Miguel, de Uruapan, Michoacán?

Objetivos.

Las directrices que enseguida se expresan, permitieron conservar el carácter científico del estudio, asimismo, posibilitaron el mejor aprovechamiento de los recursos materiales y humanos disponibles.

Objetivo general.

Determinar los factores que afectan la motivación laboral de las recepcionistas del Hospital Fray Juan de San Miguel, de Uruapan, Michoacán.

Objetivos particulares.

- 1) Definir la motivación.

- 2) Señalar los elementos y orígenes de la motivación.
- 3) Analizar las teorías relacionadas con la motivación laboral.
- 4) Examinar los factores que afectan la motivación laboral de las recepcionistas de la organización estudiada.

Pregunta de Investigación.

Con la presente investigación habrá de darse respuesta a la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los factores que afectan la motivación laboral de las recepcionistas del hospital Fray Juan de San Miguel, de Uruapan, Michoacán?

Justificación.

Dada la importancia que tiene para la sociedad actual la realización de cada vez un mejor trabajo con un menor esfuerzo, es relevante conocer cuáles son las variables que pueden determinar si la actuación del individuo en el escenario laboral está a favor o en contra de este comportamiento. Por ello es conveniente descubrir los valores que impulsarán al ser humano a un mejor desarrollo de sus capacidades, logrando así un buen desarrollo laboral.

Para identificar dichos elementos, es necesario que una persona capacitada en el área de la personalidad guíe dicho desarrollo, por tal motivo, el papel que juega el psicólogo laboral es de suma importancia, puesto que él ha adquirido durante su

formación profesional, la habilidad de revisar y comprender el comportamiento del individuo dentro de las instituciones y organizaciones.

Dicho profesionista, además de conocer de manera general el desarrollo y comportamiento del ser humano a través de las diferentes etapas de la vida, tiene la capacidad de aplicar esto al ámbito laboral, identificando aspectos personales que permiten o impiden un adecuado desarrollo de la persona en la empresa; lo anterior constituye uno de los motivos que propiciaron el actual estudio, pues el tema que se aborda tiene injerencia directa con la carrera profesional de la investigadora de este estudio.

Por otra parte, es conveniente que se realice en este momento la actual indagación, puesto que al tener la investigadora un contacto más directo con la empresa en la cual se lleva a cabo este trabajo, se dio cuenta ella de algunos aspectos que no permitían que las personas que ahí laboran se desarrollen adecuadamente, de acuerdo con sus capacidades.

Surgió entonces la inquietud de conocer los posibles factores motivacionales que intervienen para lograr su mejor desempeño, lo cual dio pie a llevar a cabo esta investigación, para así corroborar de manera metodológica y científica dicho aspecto, y de manera más específica, en el área de recepción del Hospital Fray Juan de San Miguel, por lo que los resultados obtenidos podrían beneficiar directamente al personal de dicha institución y en consecuencia a las personas que solicitan sus servicios.

Asimismo, también se pretende llegar a proporcionar a la Universidad Don Vasco A.C., una investigación más en el área de la psicología laboral, puesto que los casos prácticos en dicha materia son muy pocos en la institución, debido al corto tiempo de existencia de la Escuela de Psicología en esta universidad; además, el presente trabajo puede servir para demostrar con un caso práctico la importancia que tiene para la sociedad uruapense el desarrollo de la labor del psicólogo laboral en las empresas.

Se pretende igualmente que los resultados obtenidos aporten información a las próximas generaciones de psicólogos laborales para que continúen indagando lo aquí iniciado, de modo que sirva este estudio como punto de partida en la profundización del conocimiento de la motivación laboral, así como para que se puedan evaluar los cambios que se presenten a partir de dicha investigación en la institución estudiada.

Marco de referencia.

La institución en la cual se llevó a cabo la presente investigación fue el Hospital Fray Juan de San Miguel, cuyo objetivo principal es prestar servicios de excelente calidad en el ámbito de la salud a la comunidad uruapense, principalmente. Este hospital se encuentra ubicado en la calle Mazatlán No. 75, de la Colonia La Magdalena, de la ciudad de Uruapan, Michoacán.

La misión de dicha organización es “trabajar para servir con un sentido de lealtad, fidelidad y armonía, donde cada especialidad de la medicina se entrelace con la finalidad de mejorar la calidad de vida de nuestros pacientes, siendo la respuesta a sus necesidades de salud como hospital integral y humano con la participación de cada uno de nuestros trabajadores y proveedores, en donde unidos lograremos la excelencia en el servicio a nuestra comunidad.”

De modo que para llevar a cabo esta misión es necesario contar con valores encaminados a la realización satisfactoria de la misma, por lo que se han establecido los siguientes valores como los institucionales: honestidad, lealtad, responsabilidad, colaboración, dignidad, participación, integridad, sinceridad y fidelidad.

CAPÍTULO 1

LA MOTIVACIÓN

En el presente capítulo se describen algunos de los conceptos que definen a la motivación, así como diversas teorías de la misma, además de aspectos relacionados con la importancia que tiene para el individuo la motivación en cualquier ámbito de su vida, desde el plano personal hasta el entorno laboral.

1.1. Definición de motivación.

Es difícil definir de manera única lo que es la motivación, puesto que se han dado a lo largo de la historia diversos conceptos para acercarse cada vez más a uno completo, sin embargo, se puede señalar que son distintas las causas y formas de manifestación de la motivación, así como los enfoques desde los cuales se puede conceptualizar, de modo que “los diversos conceptos se asemejan y unifican que la motivación es un factor o una fuerza que ayuda a explicar la conducta, es una causa hipotética de la conducta” (Bolles; 1998: 5)

Así, de acuerdo con Bolles (1998), la motivación se describe como un factor que podrá unificar los diversos matices que presenta un individuo en su conducta, puesto que ejerce cierta fuerza sobre él, cabe aclarar que esto no es lo único que proporciona una explicación del comportamiento.

Por su parte, Palmero y cols. (2002) señalan que inicialmente, la motivación se encuentra relacionada con la preservación de la vida, pues desde siempre se ha denotado de esta manera, además de que se encuentra presente en cualquier ser humano.

Asimismo, este autor distingue entre motivación y proceso motivacional al mencionar que la diferencia entre uno y otro radica en que el primero es el proceso en el que se incluye la conducta motivada, así como las variables importantes, tales como las cognitivas, afectivas, forma de análisis, valoración y atribución de causas; mientras tanto, el segundo es la interacción que existe entre el individuo con el medio ambiente.

No se presentará entonces con la misma intensidad la motivación que se perciba en situaciones positivas, en las cuales el individuo no arriesgue ni pierda nada, ya sean personas u objetos, a diferencia de situaciones donde no tiene otra opción y su única forma de evitar pérdidas o de supervivencia, sea determinada acción o comportamiento, el cual lo mantiene motivado.

Describen Arias y Heredia (2006) que la motivación representa algo que impulsa, es como un motor que da energía al organismo. Es la fuerza que empuja al individuo y que se entiende con cierta analogía a los resortes, donde un elemento impulsa y mantiene el movimiento, el cual lleva al hombre a un determinado comportamiento y lo mantiene.

También la motivación es “causa de movimiento, lo cual sugiere propiedades de activación motora para generar la conducta. Actualmente, se entiende que la motivación implica a los estados internos que conducen al organismo en direcciones que lo alejan o lo acercan a metas específicas.” (Escobar y cols.; 2002: 2).

Por tanto, debe entenderse por motivación el impulso que da inicio y manutención a una conducta, es decir, lo que mueve al individuo, la energía que conserva él internamente para llevar a cabo determinadas acciones, dependiendo de sus intereses personales y del contexto que lo rodee, y que solamente podrá observarse mediante sus actitudes y comportamientos, así como con las acciones obtenidas.

1.2. Orígenes del estudio de la motivación.

Refieren Escobar y cols. (2002) que la motivación tiene sus orígenes en la antigua Grecia, puesto que ya desde la época de Platón (429-347 a.C.) se aspiraba a la obtención de bienes, conocimientos y dominio en las pasiones. Por esto resulta importante mencionar que desde tiempos muy remotos se tenía conciencia de la energía que mantenía las acciones y conductas, sin que fuera conceptualizada aún como motivación.

Continúa el mismo autor señalando que Aristóteles (384-322 a.C.) en un principio postulaba a la voluntad como la reguladora entre las reacciones fisiológicas

del organismo y los sentimientos, pero para que cualquiera de ambas partes impulse una conducta a través de la voluntad, era necesario algo más que la inspirara.

Según Bolles (1998), algunos autores mencionan que la motivación parte de la era racionalista en la que el hombre tiene un deseo sensual y un deseo racional o voluntad, y que en épocas de Platón, Aristóteles e inclusive Santo Tomás de Aquino, se tomaba como un impulso que parte exclusivamente de estas dos orientaciones humanas.

El mismo autor señala que otra de las etapas históricas importantes en la evolución del concepto de motivación es la del determinismo empírico (David Hume), que trata de dar explicación a los fenómenos y acontecimientos cotidianos del ser humano, al darle un esclarecimiento a los mismos con el hecho de que existen causas físicas o reales para los eventos cotidianos.

Así pues, son muchos los autores que han formulado a lo largo de la historia, teorías respecto a la importancia que tiene para el ser humano la motivación, por lo que más adelante, dentro del presente capítulo, se revisarán a grandes rasgos algunas de las principales proposiciones que servirán de base para el posterior análisis de resultados.

1.3. Elementos de la motivación.

Es necesario, si se pretende conocer un poco más a fondo la motivación, inicialmente identificar cuáles son sus elementos, así como el proceso motivacional, los cuales son aspectos que se abordan durante este subtema y el siguiente.

Señalan Arias y Heredia (2006) que la motivación se encuentra constituida por elementos y estos son los factores que permitirán que se inicie una conducta, que tenga constancia o permanencia, así como que se encuentre una dirección para que se logre la meta propuesta, por lo que este autor refiere que para él, los elementos de la motivación son tres: el inicio de la conducta, la constancia y la dirección.

Ahora bien, de acuerdo con lo que señala el Cuerpo de Profesores de Música y Artes Escénicas (2006), los elementos de la motivación son tres: activación, dirección y persistencia, los cuales se manifiestan a través de una conducta. Estos tres elementos señalados coinciden en número con los propuestos por Arias y Heredia, y son muy similares en nombre y contenido, pues ambos se refieren a:

- a) Activación, se da al iniciar la conducta.
- b) Dirección, para llevarla al objetivo.
- c) Constancia o persistencia, que permita mantenerla.

Así, toda actuación o conducta, como se acaba de describir, tiene que pasar por un desarrollo donde se incluyan dichos elementos, este es el procedimiento o proceso motivacional, lo cual permitirá mostrar en qué momento se va presentando cada uno de los elementos mencionados y esto a su vez permitirá una mejor comprensión y análisis de la motivación.

Menciona Chiavenato (2007) que hay tres premisas para explicar esto:

1. La conducta tiene causalidad, ya sean estímulos externos o internos, que van a influir en el ser humano, entre ellos se encuentran los que son decisivos, como la herencia y el ambiente que le rodea.
2. La conducta tiene una dirección, es decir, se encuentra entonces regulada, tiene una guía.
3. Existen objetivos, es decir hay necesidades que cubrir para que se pueda llevar a cabo dicha conducta, esto es lo que explicará los motivos por los cuales se realiza la conducta.

Lo anterior permite afirmar que los elementos de la motivación son la causa o activación de la conducta, en un primer momento, es decir, lo que lleva al individuo a actuar de determinada manera; posteriormente, el otro componente es lo que mantiene el comportamiento, es decir, la dirección o guía; finalmente, se identifica el objetivo de dicha conducta. Entonces la conducta es el medio a través del cual se manifiestan los elementos, y el tiempo en el cual se lleva a cabo este proceso motivacional.

1.3.1. El proceso motivacional.

No es lo mismo la motivación que el proceso motivacional, puesto que el segundo especifica los pasos que conjuntan la motivación o dan el resultado de la misma. Por esto, es importante que se conceptualice lo que es el proceso como tal, así como más adelante identificar las características que lo describen.

Refieren Palmero y cols. (2002) que el proceso motivacional es el dinamismo que tendrá el organismo para que le sea más probable adaptarse al entorno cambiante en el cual se encuentre, y conlleva tres momentos: elegir lo que se quiere lograr, de qué manera se realizará la acción o el dinamismo, así como el control que se tendrá respecto a la acción que se lleve a cabo.

Por otra parte, señalan Escobar y cols. (2002) que existen cuatro componentes para este proceso de la motivación, los cuales son:

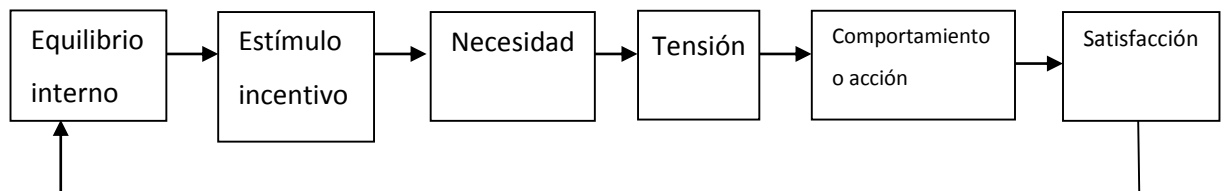
- Mecanismos generadores.
- Componente activador de la conducta.
- Ejecución de la conducta motivada.
- Consecuencias de la conducta.

De acuerdo con Da Silva (2002), la motivación, como cualquier proceso, atraviesa por un ciclo, comenzando por aquellas necesidades que no se han llegado

a satisfacer, y finaliza cuando la persona realiza un análisis del intento por satisfacer dicha necesidad. Consta de las siguientes etapas:

1. El individuo se encuentra con la necesidad insatisfecha.
2. La persona busca alternativas de comportamiento, dirigidas hacia la satisfacción de dicha necesidad.
3. Elige entre las opciones, la que considera mejor.
4. Es aquí donde se encuentra motivado a iniciar alguna acción por la cual se satisfaga la necesidad.
5. Reexamina y observa lo que ocurre.
6. De acuerdo con los resultados se puede volver a motivar o no, dependiendo de la necesidad a satisfacer o la satisfacción obtenida.

Chiavenato (2007) presenta un modelo de motivación que podrá facilitar la comprensión del ciclo motivacional:



Esquema 1.1. Ciclo Motivacional en la satisfacción de una necesidad.

Fuente: Elaboración propia

1.3.2 Las características del proceso motivacional.

De acuerdo con Mankeliunas (2001) existen características en el proceso motivacional, entre las que se encuentran:

- Direccionalidad del comportamiento motivado, es decir las metas.
- Proporciona la energía que el comportamiento requerirá para llevar a cabo los actos.

Ahora bien, de acuerdo con Abarca (2006), hay dos características más de dicho proceso, que son:

- Variable en cuanto a intensidad.
- Inconstante referente a su finalidad.

Dicho proceso indica la interacción y conexión tan importante que tiene el organismo y los sentimientos, así como los pensamientos, para que se lleve a cabo determinada conducta, lo cual revelará el estado motivacional del individuo que ejecuta el comportamiento. Por tal razón, se indica que la parte biológica del ser humano juega un papel muy importante dentro de la motivación, y más específicamente, los factores genéticos y homeostáticos.

Más adelante se describe la importancia que tiene la motivación para el ser humano en su desarrollo integral, es decir, en cualquier ámbito de su vida, ya sea personal, familiar, social o laboral.

1.4. Diferencia entre motivación y necesidad.

Con el propósito de comprender mejor la motivación, ahora se aborda lo relativo a lo que es una necesidad, señalándose inicialmente que “es un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.” (Robbins; 1999: 168).

Asimismo, menciona Cofer (2007) que el problema principal de la motivación no es el despertar o llamar la actividad para que se ponga en acción, por el contrario, la cuestión crítica es mantenerla y dirigirla, es decir, saber darle una adecuada guía para que una vez puesta en marcha, logre esa constancia a través de diversas conductas y acciones para que de esta manera, se logren los objetivos deseados.

También Cofer (2007) señala que la motivación actúa para satisfacer lo que el organismo requiere inicialmente, por lo que si no se presentaran necesidades, no sería un organismo viviente, no tendría razón de existir, es por esto que se presenta entonces la motivación.

Se puntualiza que la necesidad surge desde el interior del individuo, lo que lo llevará a realizar ciertas actividades que si en situaciones anteriores no atraían su atención, en el momento en el cual surge la necesidad serán de su mayor agrado, con la intención de conseguir de dicha situación, lo que le satisfaga. Es, pues, “la necesidad un componente básico del ser humano que afecta su comportamiento, porque siente

la falta de algo para poder sobrevivir o sencillamente para estar mejor.” (Thompson; 2010: s/p).

La necesidad se entiende por la ausencia o la sobreestimulación, lo cual provoca iniciar una conducta que será dirigida hacia la satisfacción de la necesidad en cuestión, es lo que generará o mantendrá la conducta, pues la “necesidad es un estado de déficit o exceso de estimulación que inicia y dirige la conducta hacia una meta.” (Dicaprio; 2005:164).

Murray (citado por Cueli y Reidl; 2007) indica que los tipos de necesidades van a motivar el tipo de conducta, por ello propone que a partir de las siguientes inconformidades, se inicia alguna conducta que intente modificarlas: inicia mencionando el abatimiento y la humillación, que consiste en culparse, hacerse menos o admitir inferioridad. Enseguida se encuentra el logro, como parte de las respuestas que se tendrán para minimizar las necesidades propuestas, dicha conducta es la rivalización, sobrepasar a otros, dominar o lograr algo difícil.

Estos autores también hacen referencia a la afiliación, que es agradar, permanecer con un amigo, disfrutar, tener permanencia leal; de igual forma, a la agresión, la autonomía y la contracción, que consiste en reprimir el temor y enfrentarse a las situaciones.

Se muestra también la deferencia, que es la admiración a un superior; la defensa, la dominancia, exhibición, la evitación del daño, evitar sentirse menos, la crianza, el orden, jugar, el rechazo, sensibilidad, sexo, el socorro y la comprensión. Continúan Cueli y Reidl (2007) refiriendo otra división de las necesidades, ahora citando a Murphy, quien propone cuatro, que son orgánicas e innatas:

- 1) Las viscerales: agua, aire, alimento.
- 2) De actividad: manipulación y exploración.
- 3) Sensoriales: Claridad al percibir colores y ritmos.
- 4) De supervivencia: evitación del dolor, muerte o amenaza.

Con lo cual, Murphy (citado por Cueli y Reidl; 2007) describe o incluye la importancia de la naturaleza biológica de la personalidad en el ser humano, como elemento fundamental en el proceso motivacional; hay un apartado que cabe destacar en los escritos de Murphy, en donde se señala que la motivación de un hombre nunca podrá ser el duplicado de la de otro, coincidiendo así con las necesidades que se acaban de describir, puesto que si para una persona en cierta medida influirá en el aspecto visceral, para otra importará más en el aspecto sensorial.

Por otra parte, de acuerdo con Mendoza (2005), la necesidad es la ausencia de algún elemento para el correcto funcionamiento de un ser vivo, es pues, una falla en el individuo, algo que se requiere modificar para que funcione adecuadamente, es por tanto, personal.

Puede que sea tan notorio que el mismo individuo lo localice, pero puede pasar tan desapercibido que no se detecte hasta que se presente determinado efecto, lo cual lo haga visible o de lo contrario, sea mayor cada vez.

La necesidad es entonces la carencia de algún elemento requerido para el bienestar, para el adecuado funcionamiento del individuo, la cual se pretende satisfacer en un corto periodo de tiempo, y es de alguna manera lo que da origen a la motivación, para buscar la satisfacción a través de ciertas conductas y, por lo tanto, se requiere de un proceso motivacional donde se lleven a cabo.

1.5. Fuentes de la motivación.

De acuerdo con Hernández y cols. (1986), resulta complejo clasificar los motivos y principalmente de dónde provienen. Entre las fuentes motivadoras que se mencionan, se encuentra el dinero como incentivo, es decir, a partir de él pueden surgir diversas motivaciones, tales como: satisfacción de ambición, el estatus que puede proporcionar la posesión de dicho bien o el poder que este otorga, esto debido a que un mismo motivo puede tener diversas reacciones en cada persona, dependiendo también de la facilidad o dificultad con la que pueda llegar a satisfacer la necesidad y circunstancia en la cual se presenta.

Existe otro tipo de motivos que corresponden a la satisfacción de necesidades fisiológicas: hambre, sed, sexo, entre otras; que se deben satisfacer de manera constante, debido a que son cíclicas y los seres vivos requieren de su satisfacción para la supervivencia, además de que, como posteriormente se analizará en las diversas teorías, es muy importante su cumplimiento.

Este aspecto hace referencia principalmente al origen de los impulsos, lo que hace que la persona se active o ponga en acción. “Las fuentes de la motivación varían a lo largo de dos ejes: el interno-externo y el psicológico-neurofisiológico. De forma reducida, podemos decir que existen fuentes internas y fuentes ambientales.” (Palmero y cols.; 2011: 17).

Se dice que la motivación no proviene exclusivamente del interior del individuo, sino que se origina a partir de las circunstancias y de las diversas situaciones que se le vayan presentando, así obtiene el impulso para llevar a cabo determinada acción, la cual cumpla con lo que se requiere, ya sea en el momento o en un lapso posterior.

De acuerdo con Carrasco y Basterretche (1995), son las fuentes de la motivación los factores que despiertan el interés en el individuo, son el origen de la fuerza para que el comportamiento sea ejecutado.

Se menciona que existen dos fuentes de motivación como lo señalan García y cols. (2003) la extrínseca y la intrínseca. La primera consiste en realizar las tareas correctamente y quedar satisfecho, así como disfrutar de esto, mientras que la

segunda depende de las recompensas que se obtengan del exterior, como el reconocimiento, tal es el caso de las consecuencias agradables por acciones realizadas.

Respecto a las fuentes de la motivación, se encuentra una teoría en la cual se explica que las expectativas que tiene el ser humano, se basan principalmente en dos factores: de motivación y mantenimiento de una conducta. Cabe mencionar como ejemplo claro de esto lo que describe Herzberg (1976) en su modelo de los dos factores: explica que existe una relación directa entre el empleo y la motivación, por lo que el rendimiento en el trabajo es en sí una recompensa. Se resalta por tanto, que los motivadores que presenta la teoría consisten básicamente en satisfacer al individuo, dándole impulsos internos que le permitan tener un mejor desempeño.

Al revisar en esta teoría la relación que tienen las fuentes de la motivación con el desarrollo y mantenimiento de la conducta, se considera conveniente analizar un poco más a fondo la historia de la motivación, a través de las diversas teorías y autores que así lo van describiendo, de acuerdo con su época histórica y percepción; esto se examinará en el siguiente subtema.

1.6. Teorías de la motivación.

A continuación se presentan algunas de las teorías relativas a la motivación. Cada autor aborda la suya desde la perspectiva que considera da origen a la

motivación del ser humano, por lo que se revisan temas como la felicidad, que es un elemento que mueve al hombre a actuar, en tanto que otros autores señalan que es el poder o el amor.

a) Teoría de la Felicidad o hedonismo de Demócrito.

Demócrito propone que lo que en verdad motiva o mueve al ser humano, es la felicidad, o mejor dicho, el deseo de ella, pues según este pensador, el hombre actúa para lograr alcanzarla, es decir, es su razón principal de ser (Fallas y Cárdenas; 2006).

b) Teoría sobre la naturaleza.

Fallas y Cárdenas (2006) citan también a Epicuro, quien consideraba que el placer era lo que movía al hombre a actuar, en cuanto a la búsqueda de esta sensación como estado mental y no tanto físico, puesto que el movimiento es el que provoca los encuentros de las entidades, relacionado esto con los átomos por los cuales se encuentran formados los organismos ubicados en el tiempo y espacio.

c) Teoría de los instintos.

De acuerdo con William James, (citado por Petri y Govern; 2006), los instintos representan un impulso que inicia una conducta, además de que esta se va modificando con la experiencia.

d) Teoría de Maslow.

Señalan Finch y cols. (1996) que Maslow enlista las necesidades básicas del ser humano, las cuales son cinco y según el autor, son las que lo motivan a actuar, puesto que se van satisfaciendo en el orden establecido por él, de acuerdo con la frecuencia con la que se presentan, como se muestra en la imagen:



Imagen 1.2. Pirámide de Maslow. (Fuente: Diseño propio)

e) Teoría de Murray, Atkinson y McClelland.

Se desarrolló una serie de teorías provenientes de diversos autores para dar explicación a la motivación en los distintos ámbitos de la vida. Desde la satisfacción

de necesidades fisiológicas hasta el bienestar, en cualquier etapa de la vida del ser humano, por ejemplo su área laboral, en la cual se basa principalmente la presente investigación.

Por este motivo no únicamente Maslow, sino más adelante diversos autores, retomaron y organizaron las necesidades. Tal es el caso de Murray, (citado por Schultz y Schultz; 2002), quien afirma que las necesidades que motivan la conducta se dividen en primarias, secundarias y proactivas; cada una presenta características específicas.

Asimismo, Grzib y Briales (1999) señalan tres necesidades más específicas: de logro, de poder y la de intimidad. La necesidad de logro se define de la siguiente manera: necesidad de manipular objetos, llevar a cabo tareas difíciles, obtener altos estándares para sobrepasar sus propios límites, así como los de otros y aumentar la percepción de sí mismo acerca del éxito obtenido.

Inicialmente, la necesidad de logro fue analizada por Murray, pero más adelante fue retomada por Atkinson y McClelland, quienes describen también otras dos necesidades: la de afiliación, que “implica cohesión con otros individuos a fin de sentirse seguro y adaptado (Whetten y Cameron; 2005: 318) y la necesidad de poder definida como “deseo de influir en los demás y controlar el entorno.” (Whetten y Cameron; 2005: 318), quedando así constituida la teoría motivacional de Atkinson y McClelland que se basa en poder, afiliación y logro.

f) Teoría de Aldelfer.

De acuerdo con Lattmann y García (1992), Aldelfer señala tres grupos básicos de necesidades que son: existencia, relación y crecimiento (ERC). El primer grupo consiste en proveer siempre los artículos y materiales para la subsistencia.

En cuanto al grupo, se explica como el deseo del ser humano por mantener lazos importantes entre los mismos individuos; en tanto que en el último grupo, de crecimiento, se describe como el anhelo personal por el desarrollo de sí mismo, siendo aquí donde se incluye la autorrealización mencionada por Maslow.

Así, este autor describe la forma en que para él se resumen todos los factores de Maslow, considerándolo ya completo, pues incluye según su percepción las partes más importantes del interés motivacional del ser humano, como se aprecia en la siguiente imagen:

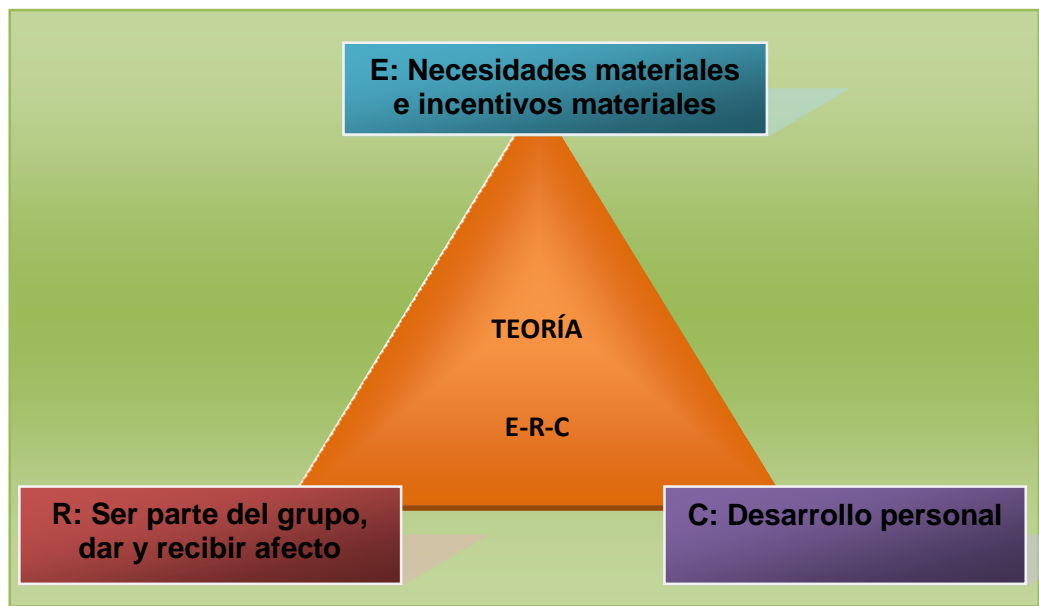


Imagen 1.3. Pirámide de Necesidades de Aldelfer.

Fuente: Diseño propio.

Mencionan Lattmann y García (1992), que Aldelfer clasifica las necesidades del ser humano de acuerdo con los medios por los cuales se sirve para su satisfacción. Tal es el caso de las necesidades de relación, que son satisfechas mediante las experiencias de encuentro con otras personas; por otra parte, las necesidades existenciales llegan a su satisfacción con los bienes materiales; finalmente, las necesidades referidas al crecimiento se satisfacen con el incremento en la escala de valores del ser humano.

Continúan los autores realizando una comparación con la teoría de las necesidades de Maslow, mencionada anteriormente, al describir que es necesario de alguna manera retomar las necesidades mencionadas por este autor, pero resumidas y haciendo énfasis en los medios para lograr la satisfacción de dichas necesidades.

En el caso de las necesidades de relación, no solamente se agregan sentimientos de inclinación, sino además, odio y agresividad. Toman en cuenta además, que se acentúan o eliminan algunas necesidades, también las reservas

producidas por fracasos; asimismo, influyen no únicamente en qué tan intensa sea la necesidad de satisfacer, sino en el proceso y en el fracaso.

Dichas influencias son: las referidas a las necesidades existenciales se reduce la satisfacción ante el crecimiento de la necesidad, es decir, cuando se requiere algún material y este es escaso.

En cuanto a las necesidades de crecimiento, van a depender de la posibilidad en el trabajo, si es poca, la posibilidad la intensidad será menor y no tendrá influencia en la satisfacción de la necesidad; si por el contrario hay posibilidad elevada, también se eleva la satisfacción e intensidad. Mayor satisfacción, para mediana necesidad, debido a que se reduce el esfuerzo y si hay acentuación elevada, hay rechazo.

Es entonces que Aldelfer (citado por Lattmann y García; 1992) describe en su teoría la influencia que ejerce la intensidad de la necesidad, el grado con el que aparezca afectará entonces al individuo de forma importante, dependiendo del empeño y dedicación que ejerza sobre la necesidad a satisfacer o de la necesidad en sí, del contexto y circunstancias que lo rodeen para llevarse a cabo.

Para dar continuidad a las teorías de la motivación y como parte importante del siguiente capítulo, se describirán las que se encuentran más directamente relacionadas con el área laboral.

CAPÍTULO 2

FACTORES DE MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

En el presente capítulo se revisarán los factores que inciden sobre la motivación en el trabajo, analizando en que consiste cada uno de ellos, a partir de lo encontrado en el capítulo anterior respecto a la motivación. Se comienza de un planteamiento general hasta llevarlo a lo más particular, apoyando dichos componentes con la descripción de varias teorías que sirvieron para inspirarlos.

2.1. Definición de los factores de motivación en el trabajo.

De acuerdo con Urcola (2005), los factores que incentivan la motivación son diferentes de los que provocan insatisfacción: los primeros, son intrínsecos, es decir, provienen del mismo trabajo, a diferencia de los insatisfactorios, los cuales son externos a este.

Continúa el autor mencionando que el ser humano está dividido en dos áreas: la interna, en referencia a los aspectos de supervivencia por la naturaleza del individuo como ser vivo, mientras que la otra área es la dirigida al crecimiento como persona y a la superación profesional.

Hace referencia Urcola (2005) a los factores de motivación de Herzberg, los cuales se describen a detalle más adelante y cuya clasificación es: higiénicos, que

abarcan las condiciones físicas, el ambiente que aprecia la persona en su lugar de trabajo, los beneficios sociales, el salario percibido, el clima de las relaciones laborales empleado-empleado y patrón-empleado, los reglamentos y las oportunidades que se les otorgan.

Mientras que los motivacionales se enfocan básicamente a las obligaciones y tareas a realizar en el puesto en el cual se desempeña el individuo, por tanto, se describe que los factores motivadores son aquellos cuya presencia produce satisfacción, mientras que su ausencia no motiva.

Urcola (2005) indica que las necesidades se encuentran agrupadas en estos factores, dependen del trabajo en sí y las tareas relacionadas con este. La clasificación de dichas necesidades es la siguiente:

- Necesidad de trabajo en sí: la cual se satisface a través de un empleo que para la persona sea atractivo, que lo involucre de manera participativa, para sentirse parte importante de él.
- Necesidad de reconocimiento: se satisface a través de las gratificaciones que el trabajador reciba. Esto es muy variable, dependiendo del ambiente, de la aprobación que se perciba, así como de las felicitaciones y promociones que se le ofrezcan.

- Necesidad de crecimiento: a través del desarrollo profesional se logra su satisfacción, el poder estar en formación constantemente, conocer y aprender nuevas tareas.
- Necesidad de realización y logro: el poder lograr los objetivos obteniendo resultados positivos, promueven la satisfacción de dicha necesidad en el trabajador, así como concebir nuevos proyectos desde su iniciativa.

Por otra parte, una vez revisadas las necesidades que impulsan la motivación en el trabajo, es conveniente explorar la contraparte de esta situación, para esto se recurre a los obstáculos, es decir, los elementos que no permiten al individuo desempeñarse de acuerdo con lo esperado y se describen a continuación.

2.2 Diversos factores de motivación para la fuerza laboral.

Es importante revisar que los empleados que conforman una empresa son en la mayoría de las ocasiones, de diversos grados académicos, edades distintas e incluso gustos diferentes, por lo cual se requiere observar el programa de motivación que se aplica, ya que no tendrá el mismo resultado en todos los sujetos; incluso si se tuvieran las mismas necesidades, quizá habrá a quiénes no les funcione. Cabe señalar entonces que es necesario, una vez revisadas las teorías de motivación, para tomar una mejor decisión y antes de implementar cualquier medida referente a esta, tener en cuenta los siguientes aspectos.

Describe Robbins (2005) que son muy diversas las necesidades que tienen los empleados al venir al solicitar un puesto de trabajo, entre ellas se encuentran desde el deseo solamente de la remuneración, sin importar el ambiente o lugar de labor; las personas que necesitan demostrar cómo pueden llegar a ser mejor que otras; tener más tiempo libre aunque la remuneración no sea muy alta, obtener mayor prestigio y reconocimiento de sus compañeros, mejorar sus relaciones personales, entre otras.

Para poder llegar a tener mayor éxito en la motivación del personal, el autor propone flexibilidad, se refiere con este aspecto a que la persona encargada del recurso humano tendrá la posibilidad de ofrecer distintos incentivos al personal dependiendo de su necesidad, puesto que, por ejemplo, no será lo mismo el tiempo extra que requiera una madre soltera, que además tiene la necesidad de llevar dinero a su familia y depende en gran parte de ello para la subsistencia personal y sus hijos, como el tiempo y salario requerido por un profesional soltero, con la ambición de conocer y tener un crecimiento constante, que por desarrollo personal se encuentra inserto en la empresa.

Asimismo, no tendrá la misma posibilidad de permanencia en la empresa una persona con necesidades económicas, que requiere de estabilidad aunque se le ofrezca un sueldo menor a lo que solicita y como incentivos se le ofrezcan algunos bonos como parte de la motivación; a diferencia del profesional con ambición y visión de crecimiento, que quizá se le soliciten trabajar horas extras con la promesa de ir

aumentando el sueldo e ir escalando puestos, aunque esto no se vea reflejado de manera inmediata.

Continúa Robbins (2005) proponiendo las opciones flexibles como motivación para el personal, de acuerdo con sus necesidades:

- Semana laboral comprimida, la cual consiste en que los empleados lleguen a trabajar menos días a la semana aunque en un mismo día trabajen más horas, la más conocida es la de 4-40, esto es, 10 horas al día, 4 horas a la semana, que se puede modificar de acuerdo con las necesidades tanto de la empresa como del empleado.
- Horario de trabajo flexible: se requiere que se trabajen determinadas horas a la semana con la facilidad de variar horas de trabajo, es decir, con ciertos límites como son horarios que todos deben cumplir, teniendo flexibilidad en salidas y entradas.
- Participación del empleo: en este punto, los empleados tienen la posibilidad de compartir entre dos o más personas un empleo de tiempo completo.
- Trabajo a distancia: tiene por objetivo que el trabajo realizado se lleve a cabo desde el hogar, adquiriendo vinculación a través del modem o de la computadora, para beneficiarse con la flexibilidad de los horarios y de la presentación de la persona, además de la concentración en el trabajo a la hora que lo decida.

Otra de las múltiples opciones que ofrece el autor para este tipo de motivación, es la repartición por sectores, es decir, subdividiendo de acuerdo con la preparación que tengan los empleados; tal es el caso de los profesionistas, o el tiempo de permanencia en la empresa como lo son los trabajadores eventuales, y finalmente, a los empleados que tienen menor capacitación y únicamente perciben un salario mínimo.

El autor menciona una diversidad de opciones como parte de la motivación que tendrá el empleado para que no solamente él se adapte a la empresa, sino que esta pueda ofrecer mayores posibilidades para que la persona se sienta más comprometida y adecue sus tiempos de acuerdo con sus necesidades. Se pueden ofrecer estas posibilidades de acuerdo con la estructura de la empresa, el giro, así como disposición del personal encargado.

Por otra parte, en muchas empresas, a pesar de tener diversidad de opciones para adecuar los horarios de trabajo y de tener la posibilidad de ofrecer más opciones de motivación, el empleado no ha recibido la idónea de acuerdo con su necesidad, como se ha venido observando en este capítulo, por ello, se pueden enfrentar algunos de los obstáculos que se presentan en el apartado siguiente.

2.3 Factores que impiden la motivación en el trabajo

De acuerdo con González (2001), para satisfacer a un hombre feliz resulta esencial lograr: una subsistencia cubierta, interacción sana y constante, búsqueda y hallazgos en el camino de la realización personal. Pero al recorrer dicho camino, también se encuentran los obstáculos que impiden la felicidad del individuo, uno de ellos es la frustración.

Este componente juega papel muy importante puesto que puede tomarse, de acuerdo con el autor, como factor de bloqueo de autodesarrollo y satisfacción laboral, además de dramatizar la conducta, generar emotividad excesiva en el trabajador, que le destruye de manera personal, así como a las personas que le rodean. Este fenómeno tiene como síntomas: la regresión, agresión, fijación y resignación.

Continúa el autor describiendo dichos indicios: el primero, la regresión, se entiende como fracaso de conducta constructiva e intentos constantes por construir la felicidad, así como anulación del sentido autocrítico; la agresión como reacción violenta ante cualquier cambio, evitando la búsqueda de mejoría; el siguiente punto, la fijación, como la insistencia en continuar con fines inútiles laboralmente hablando; por último, la resignación se distingue porque el individuo se encierra en sí, se niega a los cambios, a los nuevos intentos y desarrolla una actitud apática y negativa hacia la labor cotidiana.

Para concluir este pequeño apartado, el autor menciona algunas de las causas de la frustración, tal es el caso de la crítica y amenaza continua y persistente, y como respuesta a ello se muestra el encierro a sí mismo y la defensa personal, es decir, la agresión.

De acuerdo con Mapcal (1996), otro de los factores importantes que impide la motivación en el trabajo es el extrañamiento en el mismo, esto se percibe cuando en el lugar de trabajo no se llega a desarrollar la capacidad mental del empleado ni puede dar un sentido a la actividad que se realiza. Además, las personas perciben a la empresa como un lugar ajeno a lo que ellos en realidad requieren.

Entre las consecuencias que maneja la autora a causa de este factor, es la insatisfacción en el trabajo, lo cual produce en muchas ocasiones comportamientos agresivos que posteriormente van en contra de la empresa. A su vez, los subdivide en los siguientes comportamientos:

- Insatisfechos activos: son las personas que reaccionan con agresividad ante diversas situaciones.
- Insatisfechos pasivos: consiste en la insatisfacción con la empresa y no se expresa públicamente, los empleados se niegan a reaccionar favorablemente.
- Satisfechos pasivos: estas personas presentan niveles adecuados de satisfacción, pero no van más allá de lo que su puesto y horario exige.

- Satisfechos activos: son los que reaccionan positivamente, van más allá de lo que se pide, son la categoría ideal para lograr los objetivos de la empresa.

De acuerdo con lo revisado, es sumamente importante identificar los factores que están impidiendo el desarrollo adecuado de cada uno de los empleados, que van desde conductas muy sencillas y que quizá pasen desapercibidas, tal es el caso de algunas reacciones agresivas mínimas, hasta actitudes más específicas y constantes, como evitar cualquier cambio aunque sea para su mejoría, incluso evitar el desarrollo y crecimiento de los demás con sus conductas personales.

Para dar mayor énfasis a los aspectos revisados, se consideró conveniente examinar a detalle las teorías enfocadas en la motivación en el trabajo, de las cuales se han tomado varias de las propuestas y se han sugerido métodos de acción como lo ya descrito por diversos autores a través del presente capítulo.

2.4 Teorías de motivación en el trabajo.

Enseguida se explican las características de las principales teorías que conciernen a la motivación laboral.

a) Teoría de los factores higiénicos.

Otro teórico muy importante de la motivación es Herzberg, mencionado anteriormente, puesto que hace una significativa aportación respecto a los factores que influyen en ella. Chiavenato (2007) puntualiza que dicho autor presenta la teoría de los dos factores respecto a la motivación del ser humano, basado en el ambiente externo, es decir, le da una gran carga al contexto que lo rodea, mientras se desarrolla en el ámbito laboral.

Dicha teoría explica que existen dos factores: higiénicos y motivacionales, de los cuales depende la motivación del ser humano. Los primeros están referidos principalmente a las condiciones físicas, el ambiente que aprecia en su lugar de trabajo, los beneficios sociales, el salario percibido, el clima de las relaciones laborales entre uno empleado y otro, así como entre patrón y empleado, los reglamentos y las oportunidades que se les otorgan.

Se describe como higiénico haciendo referencia a la prevención, de acuerdo con el ambiente de condiciones que le puedan desarrollar insatisfacción en su área de trabajo, y su garantía es relativa, puesto que no es profunda la motivación que se logra a través del mantenimiento de los factores higiénicos. Es por esto que se les llama también factores de insatisfacción, de los que se considera:

- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración.

- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.

Por otro lado, se encuentran también los factores motivacionales, que se enfocan básicamente a las obligaciones y tareas a realizar en el puesto en el cual se desempeña el individuo. El efecto de estos factores es más profundo y duradero, debido a que si se mantiene el puesto en condiciones óptimas, existirá un aumento en la productividad, muy superior a los niveles normales. Si son óptimas, lograrán un aumento en la satisfacción; si son precarias, existirá una ausencia de satisfacción. De acuerdo con estos factores, es necesario tomar en cuenta las tareas o actividades realizadas en la ocupación del puesto:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar un trabajo.
- Posibilidades de ascenso.
- Utilización plena de habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación en relación con estos.
- Simplificación del puesto.
- Ampliación o enriquecimiento del puesto.

Aunado a la teoría anterior está también la teoría de McGregor, quien hace referencia a dos teorías respecto a la conducta del ser humano: “X” y “Y”, que a continuación se presentan.

b) Teorías “X” y “Y”.

Refiere McGregor, (citado por Koontz y Weihrich; 1999), que la teoría “X” consiste en que los seres humanos tienen desagrado por el trabajo y lo evitan en la medida de lo posible, por lo tanto deben ser obligados, controlados y dirigidos, amenazados con castigos para que se esfuercen y realicen su trabajo, cumpliendo así con los objetivos de la organización. Además de que las personas prefieren ser dirigidas, evitando la responsabilidad, se limitan a sentirse seguros, por lo cual ambicionan poco.

Por otro lado, continúa el autor describiendo ahora la teoría “Y”, de acuerdo con lo establecido por McGregor. Señala que esta se caracteriza porque es natural el invertir tiempo, esfuerzo físico y mental en el trabajo, tanto como el jugar o descansar, por lo que no solamente mediante el castigo y el control de las personas se logrará que logren cumplir con lo establecido por la organización.

Específicamente, esta teoría afirma que las personas son capaces de comprometerse, autodirigirse y controlarse con la empresa. Además de que el grado de compromiso dependerá de la importancia que se le dé a la recompensa otorgada; si se cumplen dichos objetivos y si son adecuadas las condiciones aprenderá no únicamente a aceptar responsabilidades, si no que estará en busca de ellas.

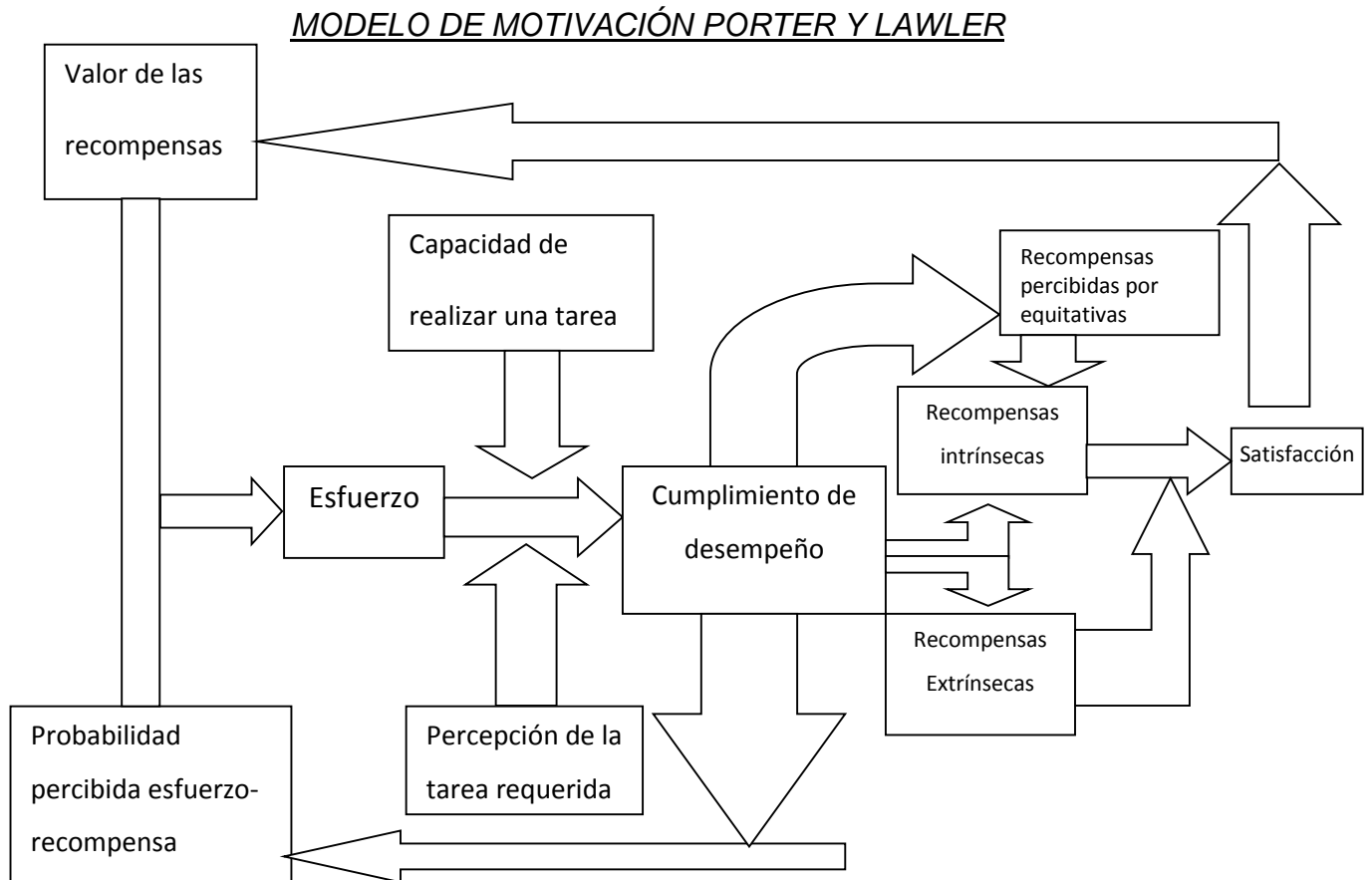
Por tanto, el ser humano es competente para crear, ingeniar, solucionar problemas, es amplia su capacidad, aunque en la vida industrial moderna no se utiliza todo el potencial intelectual con el que cuenta el ser humano. Es por esto que el autor comenta que ambas teorías son muy distintas entre sí. La primera (Teoría "X") observa al ser humano de manera pesimista, incapaz de autodirigirse, es donde de acuerdo con McGregor depende de un superior; por el contrario, con la otra teoría, "Y", el hombre tiene todo el potencial para desempeñarse de acuerdo con sus capacidades y habilidades por la autodirección.

c) Teoría de las expectativas.

Koontz y Wehrich (1999) muestran un modelo motivacional ideado inicialmente por Víctor Vroom y posteriormente retomado por Porter y Lawler, el cual describe que la cantidad de esfuerzo es proporcional a la intensidad de motivación y energía que se empeña, y va a depender de lo que valga la recompensa y la cantidad de energía que la persona considera necesitará, así como de qué tan probable es llegar a obtener dicha recompensa.

Por ello, explica el autor que el comportamiento que se tenga al momento de realizar una tarea, dependerá mucho de la determinación de la persona en dedicarse a la tarea específica, así como de las habilidades y capacidades que tenga de desarrollar dicha labor. Es importante también considerar además, la apreciación que

tenga el individuo acerca de qué tan justas son las recompensas esperadas, el que se otorguen equitativamente. Esto se explica con el siguiente esquema:



Esquema 1.4. Modelo de motivación de Porter y Lawler

Fuente: Diseño propio.

De acuerdo con Palmero y cols. (2002), la teoría de la expectativa-valor se entiende como la tendencia motivacional a cierta acción, la función de que la persona espere por la acción y que pueda valorar ese resultado. Es por ello que la tendencia motivacional surge de haber superado el conflicto entre deseabilidad y viabilidad. Los

individuos calculan el deseo y la realidad antes de que se lleve a cabo una acción y se expresa mediante la siguiente fórmula:

$$Fa = Ea - r \times Vr.$$

Donde:

Fa: es la motivación o fuerza motivacional hacia la acción <<a>>.

Ea-r: es la expectativa de que la acción <<a>> conducirá al resultado <<r>>.

Vr: es el valor que tiene para la persona el resultado <<r>>.

La fuerza motivacional puede aproximar o evitar la acción esperada. Esto va a depender del resultado positivo o negativo, puesto que se pueden llegar a obtener diversos resultados y será, entonces, la suma de los productos de la expectativa por el valor de todos los resultados. Si es más de una acción, ganará la que tenga la suma más alta de expectativa por el valor.

El autor también hace mención de las expectativas de eficiencia, las cuales señalan la probabilidad subjetiva de la persona para tener la capacidad de llevar a cabo la actividad y lograr el resultado deseado. Es por esto que la motivación va a depender de que el individuo espere que la acción llevará al resultado (expectativas a-r), así como que es capaz de llevar a cabo conductas necesarias para lograrlo.

Por un lado, las expectativas a-r (acción y resultado) afectan elegir entre lo que hay que hacer, mientras que las expectativas de eficacia afectan además la perseverancia en las problemáticas, así como el esfuerzo en la acción que se eligió.

Cabe mencionar, por otra parte, que para que un comportamiento sea continuo, se debe considerar la importancia que tiene para el ser humano la conducta propia en los demás, así como la influencia de las otras conductas en él mismo.

Mencionan Kinicki y Kreitner (2003) la dependencia que tiene la motivación de qué tan justos sean los actos sociales. Existen dos tipos de inequidad: la primera es la negativa, la cual se presenta cuando la persona recibe más retribuciones con aportaciones similares, mientras que la inequidad positiva se refiere a la comparación según la cual un individuo recibe menos respecto a otros similares. Todo esto dependerá, por supuesto, de la concepción del individuo, del contexto que lo rodee y de su historia personal.

Continúan los autores describiendo que dicha teoría, en general, sostiene que las personas se encuentran motivadas de tal manera que los resultados que obtienen son valorados por sí mismos. De acuerdo con el autor de la teoría, Vroom (1979), se describe que la motivación influye al decidir el esfuerzo a proyectar en una tarea determinada.

d) Teoría de la atribución.

Según refiere Cooper (2002), Fritz Heider expresó que la conducta se atribuye a causas tanto internas como externas. Las primeras son condicionadas a un comportamiento determinado fuera de control, por ser ajeno a la persona, mientras que en las segundas se puede elegir el comportamiento personal. Por lo que dicho autor menciona que el ser humano tiene como característica poseer explicación para cualquier fenómeno, sean causas controlables o no.

En la misma teoría, por su parte, Worchel y cols. (2002) describen que se hacen atribuciones de la propia conducta de la misma manera que se efectúan sobre el comportamiento de los demás. Es por esto que también se observará más adelante, la influencia del contexto social que rodea el desempeño del individuo.

e) Teoría del establecimiento de metas.

Hablando de expectativas del ser humano, es necesario considerar y no dejar de lado otra de las teorías, la del establecimiento de metas, que toma muy en cuenta el aspecto de establecer resultados esperados traducidos en metas y un cumplimiento satisfactorio de las mismas.

Señala Robbins (2004) que el hecho de fijar metas es un motivador laboral importante y cuanto más específicas sean, mayormente aumentará su valor, puesto que la propia especificidad de la meta funge como estímulo interno. Otro aspecto que

consideró Edwin Locke, citado por el mismo autor, es que entre más difíciles sean las metas y sean aceptadas, tendrán un mejor resultado.

f) La teoría del flujo y motivación intrínseca.

Esta teoría de acuerdo con Robbins (2004), se concentra en señalar inicialmente la experiencia del flujo, de Mihal Csikszentmihaly, la cual describe que la motivación no tiene relación con los objetivos finales, sino que la actividad que llevan a cabo las personas cuando llega el momento crucial o flujo, viene de la misma actividad, no del intento por llegar a la meta. Es entonces cuando la persona experimenta el flujo, es decir, lo que posteriormente se le denominará la motivación intrínseca.

Una vez finalizada la tarea, ya que el individuo analizó por lo que tuvo que pasar para llegar a este momento, es cuando se llena de sentimientos de gratitud por dicha experiencia, y por dicha circunstancia se logra la satisfacción por la misma, así como el deseo de repetirla da lugar a continuar con la motivación.

Prosigue el mismo autor refiriendo el modelo de motivación intrínseca de Kenneth Thomas, quien afirma que los empleados que tienen motivación intrínseca poseen un interés verdadero en su trabajo, y buscan la manera de mejorarlo, por lo mismo se sienten satisfechos con él, por lo cual la influencia que ejerzan sobre ellos los factores externos será mínima.

Comenta Thomas, (citado por Robbins; 2004) que el individuo consigue este tipo de motivación cuando experimenta libertad de decisión, competencia, sentido y progreso. Define además estos conceptos de la siguiente manera:

- Libertad de decisión: se refiere a ser capaz de elegir las actividades de las tareas y llevarlas a cabo como a él le parezcan mejor.
- Competencia: es sentir logro al desempeñar con destreza las actividades elegidas.
- Sentido: cuando se tiene la oportunidad de perseguir el objetivo valioso de la tarea y que esto sea importante de forma general.
- Progreso: sentir que se va avanzando al llevar a cabo la finalidad de las tareas.

De esta manera, Thomas, (mencionado por Robbins; 2004), refiere los componentes de la motivación intrínseca, al hacer numerosos estudios donde comprueba cómo dichos elementos se encuentran estrechamente ligados al aumento de satisfacción laboral y un desempeño calificado por supervisores.

g) Teoría de la definición de objetivos.

De acuerdo con Chiavenato (2005), se encuentra la teoría de la definición de objetivos, que describe la existencia de cuatro elementos esenciales para motivar a los individuos a establecerse objetivos para mejorar su desempeño, siendo estos los siguientes:

- Inicialmente muestra al dinero, explicando que no es el único motivador, ni el principal, pero se administra alternativamente con los tres siguientes.
- Otro aspecto importante de acuerdo con esta teoría es la definición de objetivos.
- El participar activamente en la toma de decisiones.
- Realizar un nuevo diseño de los puestos para poder ejercer así un desafío y responsabilidad en los individuos participantes.

Comenta entonces el autor que esta teoría surgió de Edwin Locke a partir su definición de motivación, ya que explica que el propósito principal de la misma es alcanzar mediante esfuerzos constantes de la persona, el objetivo que se plantea.

Describe también el autor que la persona se va a comprometer más si el objetivo que se ha planteado fue realizado por él mismo y de acuerdo con las metas establecidas por la empresa, es decir, que dependerá de la capacidad que se le otorgue al individuo para diseñar y la manera de alcanzar lo que la organización espera, en relación con sus propias habilidades para lograr así hacerlo responsable, con un objetivo específicamente establecido por él (Chiavenato; 2005).

Asimismo, se logrará una retroalimentación autoadministrada, al darse cuenta y recibir lo que cree merecer, ya que considera realizó lo que se tenía planeado, para demostrarse a sí mismo y a la organización, qué tan capaz puede llegar a ser cuando se le presenta la oportunidad y él se lo proponga.

Otro punto muy importante a tomar en cuenta es que a partir de que se han logrado dichas situaciones, el individuo fomentará su autoconfianza, esto le proporcionará mayor eficacia en el desempeño cotidiano de sus tareas. Por esto, es necesario tomar en cuenta que dicho proceso no funciona igual en todo tipo de tareas.

h) Teoría del refuerzo.

Chiavenato (2005), señala también la teoría de B.F. Skinner, usualmente utilizada en las organizaciones: la teoría del refuerzo, la cual considera que el comportamiento se encuentra influido por el medio ambiente, sin tener relación con los pensamientos individuales. Es otro punto distinto y contraparte respecto a la teoría de la definición de objetivos, ya que la presente proporciona una mayor influencia e importancia a los aspectos externos que rodean a la persona, que lo que el mismo individuo pueda manifestar.

Por tal motivo, la teoría de refuerzos fundamenta que la conducta del individuo estará en función de las consecuencias del ambiente y del mismo comportamiento, es decir, si la conducta de la persona es favorable o desfavorable y si existe un

reforzamiento, esto permitirá que las conductas presentadas se debiliten o se fortalezcan.

De acuerdo con Chiavenato (2005) el principal fundamento de esta teoría se basa en la Ley de Efecto de Thorndyke que dice que si el comportamiento proporciona resultado agradable, tenderá a repetirse; mientras, que por el contrario, cada vez que resulte desagradable se evitará. Es entonces que se toma a la motivación como herramienta que tiene influencia primordial para el comportamiento. A partir de dicha teoría surgen las siguientes cuatro estrategias para modificar el comportamiento en la organización:

- 1) Reforzamiento positivo: intensidad o frecuencia del comportamiento esperado en relación con las consecuencias agradables y causalidades de ocurrencia.
- 2) Refuerzo negativo: para que incremente la intensidad o frecuencia del comportamiento que se espera, evitando la consecuencia desagradable y la causalidad de ocurrencia.
- 3) Sanción: para eliminar o que sea mucho menor la presencia del comportamiento no esperado a través de resultado desagradable y causalidad de ocurrencia.
- 4) Extinción: para disminuir la frecuencia, eliminar un comportamiento no esperado a través de eliminar una consecuencia agradable, y causalidad de la misma. No percibe recompensa alguna.

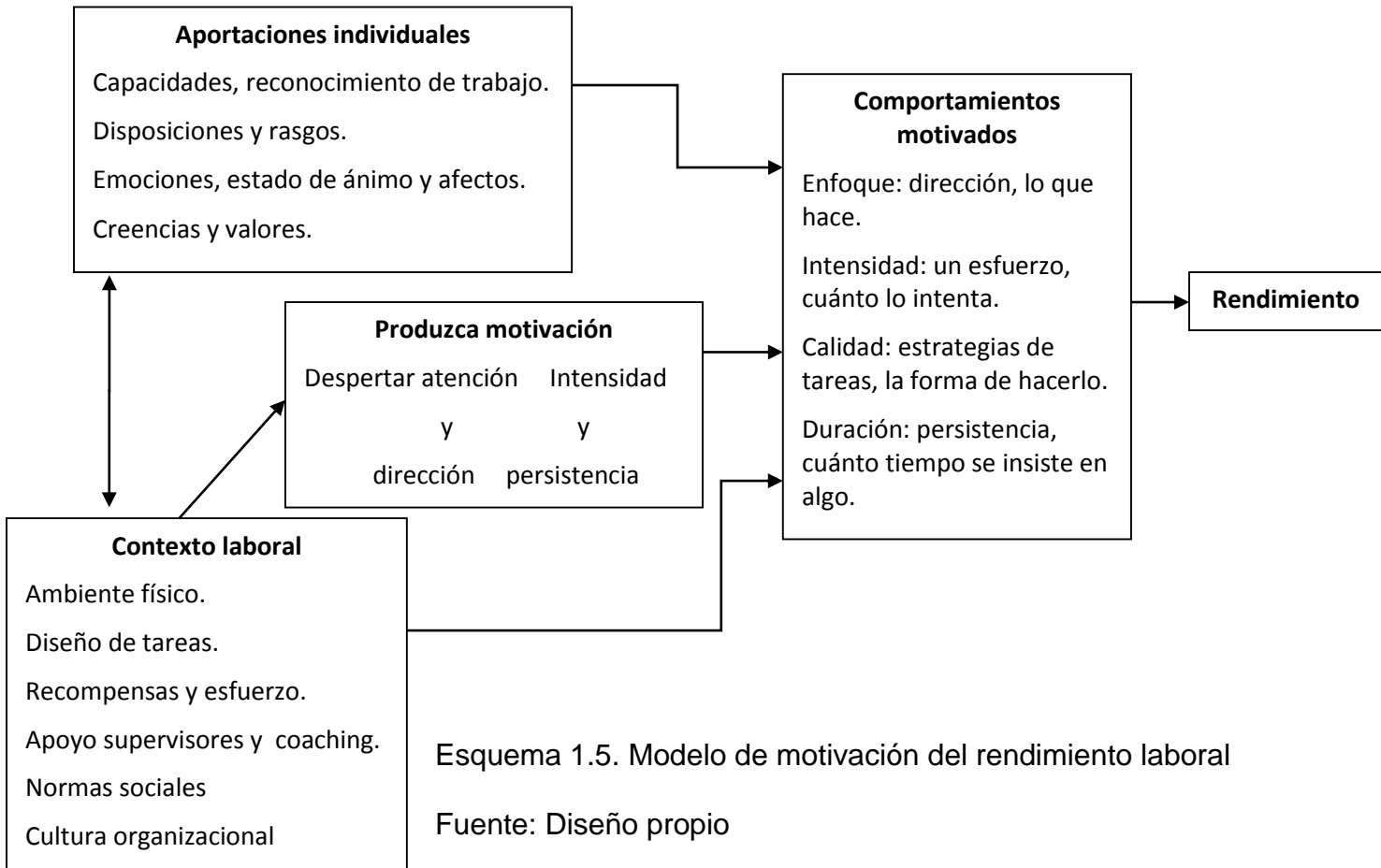
En general, respecto a dicha teoría, se puede entender que con los reforzamientos, lo que se pretende es aumentar comportamientos esperados o deseables, mientras que con el castigo o extinción lo que se intenta es eliminar o evitar la presencia de las conductas no deseadas.

La teoría de reforzamiento está en función de las consecuencias, depende de los resultados obtenidos y de la evaluación que se haga del comportamiento; se logrará entonces que se vuelva a presentar la conducta deseada si las consecuencias fueron positivas o por el contrario, evitar que presente el comportamiento si los resultados obtenidos son negativos.

Según Terry y Franklin (1995) la teoría que refiere Skinner, señala que el ambiente externo determina el comportamiento que tendrá el ser humano tal cual, es decir, no tienen mayor influencia las necesidades internas de la persona, sus deseos o carencias. Refiere el autor respecto a dicha teoría, que un reforzador positivo es la recompensa o fortalecedor de la probabilidad de conducta esperada y que tiende a repetirse por dicha consecuencia, mientras las respuestas que conllevan a respuestas negativas, tenderán a no realizarse nuevamente.

Finalmente, a partir de las teorías presentadas en este capítulo, se presenta el siguiente modelo como una síntesis del conjunto de ideas que dan lugar a la importancia de la motivación en la organización:

Modelo de motivación del rendimiento laboral



Esquema 1.5. Modelo de motivación del rendimiento laboral

Fuente: Diseño propio

Como se ha observado en el apartado anterior, la motivación desempeña un papel primordial para el desarrollo del ser humano, debido a la connotación que se le ha otorgado al ver su realidad, lo cual lo lleva a ser el motor que impulsa determinado comportamiento que lo conducirá entonces a cumplir las metas que se tracen. Visto un poco más desde el área de la organización, implica una necesaria presencia para que el individuo desee inicialmente establecerse objetivos y a lo largo de su desempeño, vaya cumpliéndolos.

De esta manera se pudieron revisar las diferentes opciones que existen para que dentro de la empresa se dé un proceso donde ambas partes, tanto empresa como trabajador, tengan resultados favorables y convenientes, adecuándolas de acuerdo con sus necesidades.

Es necesario, para poder implementar alguna de estas alternativas, conocer cuáles son las necesidades que se presentan en ambas partes para asimismo, darse cuenta en qué forma la motivación laboral puede apoyar. Y ya que la presente investigación se enfocó principalmente en la motivación de las empleadas, en particular de las recepcionistas del Hospital Fray Juan de San Miguel, de Uruapan, en el capítulo siguiente se describirán los métodos empleados y resultados obtenidos para llegar a conocer cuáles son los factores que afectan la motivación laboral de dicho personal.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A lo largo de este apartado se realiza una descripción de la metodología, enfoque de la investigación, instrumentos utilizados, además de presentar, analizar e interpretar los resultados obtenidos, los cuales se basan en las teorías referidas anteriormente en los dos primeros capítulos.

3.1. Metodología.

Enseguida se indican las particularidades del plan que se estructuró, con la finalidad de recolectar los datos necesarios para consumir los objetivos del presente estudio.

3.1.1. Enfoque de la investigación.

Para realizar cualquier tipo de investigación, es necesario que se lleve a cabo un procedimiento previamente establecido y basado en el método científico, para que entonces adquiera una validez objetiva.

De acuerdo con Hernández y cols. (2008) hay básicamente dos enfoques para realizar una investigación científica, los cuales son: el cuantitativo y el cualitativo, aunque mencionan también que se puede hacer una mezcla de ambos, dando lugar a

un tercero, llamado mixto. Sin embargo, cada uno tiene una serie de requisitos específicos para poder llevarse a cabo, además de contar con características que los diferencian entre sí.

Respecto al enfoque cualitativo, cabe decirse que es la “participación activa en la investigación de todos los elementos que pueden influir a lo largo del proceso, la práctica y en los resultados obtenidos de la misma” (Callejo y cols.; 2003: 104) y para este proceso se involucra la observación, la reactividad que provocan los instrumentos de investigación, la situación en la cual se lleva a cabo, así como la flexibilidad de los observados al interpretar qué se quiere de ellos.

Por otra parte, cabe hacer una breve descripción de lo que es el enfoque cuantitativo, el cual, de acuerdo con Hernández y cols. (2008), es el que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, teniendo como base el análisis estadístico, así como la medición numérica para de esta manera llegar a establecer patrones de comportamiento y probar teorías. El enfoque cuantitativo se refiere entonces a la búsqueda de información a través de la recolección sistemática de datos numéricos, mediante el estudio y análisis con procedimientos estadísticos.

Como se mencionó anteriormente, existe un tercer enfoque, llamado mixto, el cual, según señalan Hernández y cols. (2008), consta de relacionar, recolectar y analizar datos de ambos enfoques en una misma investigación. Por lo cual requiere

de utilizar instrumentos tanto cualitativos como cuantitativos, para poder posteriormente obtener una fuente de datos más rica y más confiable.

Así, con base en la descripción anteriormente presentada de los enfoques de la investigación, según Hernández y cols. (2008), para la presente investigación se tomó la decisión de elegir el enfoque mixto, puesto que la duda que se pretende resolver orienta hacia el uso del cuestionario, la observación y la entrevista, a lo cual correspondería el enfoque cualitativo, sin embargo, como se consideró conveniente apoyarse en la estadística para la representación de los factores que afectan la motivación laboral del personal elegido del Hospital Fray Juan de San Miguel, se describe por tanto, que el enfoque a utilizar es principalmente cualitativo, con apoyo significativo de la estadística, lo cual lo convierte en mixto de acuerdo con la teoría revisada.

3.1.2. Alcance.

Refieren Hernández y cols. (2008) que existen cuatro alcances de estudio para una investigación: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. Fue necesario elegir el que más se adecuara a los factores que se estaban analizando en la presente investigación, por lo que tomando en cuenta las especificaciones de cada uno de los alcances mencionados, se obtiene que el más apropiado para la presente investigación es el exploratorio, ya que se parte de un problema general y se subdivide, lo cual facilita su estudio.

Cabe destacar que en el Hospital Fray Juan de San Miguel no se tienen identificados los factores que motivan a sus empleados, por lo que es conveniente explorar de manera general para tener una aproximación al fenómeno de estudio y con ello, dar pie a posteriores investigaciones más profundas a partir de lo encontrado en la presente investigación, pues como se dijo, en este momento se desconocen los factores que participan en la motivación laboral y al buscarlos, solamente se hace un acercamiento a ellos.

3.1.3. Diseño.

“El diseño de investigación de un estudio se basa en los propósitos del mismo” (Schiffman y cols.; 2005: 32). De acuerdo con Hernández y cols. (2008), el diseño como definición se presenta como el plan o estrategia para obtener información. Igualmente, “el diseño de investigación es el plan global de investigación que integra de modo coherente y adecuado, técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis provistos y objetivos” (Juárez y cols.; 1993: 154).

Según Hernández y cols. (2008), al obtener el resultado del producto de un estudio, habrá mayores posibilidades de éxito para desarrollar un conocimiento. En lo que respecta a la actual investigación, se cree conveniente el empleo de la investigación no experimental, que como señalan los autores, son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solamente se

observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.”
(Hernández y cols.; 2008: 269).

3.1.4. Tipo de estudio.

Describen Hernández y cols. (2008) que el estudio transversal o transeccional se realiza en un tiempo determinado, en una sola ocasión, para poder analizar las variables y describirlas, comprendiendo varios grupos e indicadores a medir, de los cuales se toma la información requerida. Estos se dividen en exploratorios, descriptivos y correlacionales-causales.

Hernández y cols. (2008) describen que los diseños de investigación transversal recolectan datos en un tiempo único y que su propósito es mostrar variables y analizar su ocurrencia e interrelación en un momento determinado. De esta forma, el presente trabajo de investigación es de tipo transversal, debido a que los datos recolectados provienen del mismo grupo y muestran un solo momento de la vida real, de forma que los resultados obtenidos tiene validez para la población de estudio en que se analizó y, sobre todo, para el tiempo en que se aplicaron los instrumentos de recopilación de información.

3.1.5. Instrumentos y técnicas de recopilación de Información.

Al realizarse la exploración en el tema contemplado, es necesario analizar las técnicas mediante las cuales se obtuvieron los datos esperados, ya que al ser las que proporcionan dicha información, fue importante utilizar las más adecuadas y prácticas para los fines esperados, es decir, que realmente midieran lo que se requería. Explica Heinemann (2003) que las técnicas de recopilación de datos son los procedimientos para que los datos obtenidos sean válidos, fiables y objetivos, teniendo así una utilidad científica sobre el objeto de estudio, con el fin de resolver la pregunta planteada en la investigación.

Así, se indica que para la presente investigación se recurrió al uso de las siguientes técnicas y su respectivo instrumento:

<u>Técnica empleada</u>	<u>Instrumento aplicado</u>
Entrevista. . . .	Guía de entrevista
Observación	Diario de campo
Encuesta. . . .	Cuestionario

Refieren Schiffman y cols. (2005) que los instrumentos para la recopilación de datos tienen la finalidad de sistematizar dicha compilación y garantizar que a todos los participantes se les realicen las mismas preguntas y en el mismo orden, por lo que para la recolección de datos cualitativos, que es el caso del presente estudio, se

requiere realizarlo en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes y, por tanto, los instrumentos también son muy variables; puesto que no existen pruebas estandarizadas para este método, se recolectan datos a partir de la observación de documentos, de conductas, del lenguaje verbal y no verbal, del escrito, recurriendo para ello también a la entrevista, entre otras posibilidades.

Por lo anterior, se indica que en la presente investigación se utilizó un cuestionario para determinar los factores motivación de los sujetos de esta investigación, así como también otro cuestionario aplicado a los jefes de dichos trabajadores para determinar los valores requeridos en el desarrollo laboral de las recepcionistas, además de la observación y la entrevista.

Es necesario reconocer que la información obtenida depende en gran medida de la objetividad con la que el investigador realizó las actividades y la honestidad de las respuestas de los informantes, por lo que habrá de recurrirse a la triangulación de estos instrumentos para así interpretar la veracidad de lo encontrado, a la luz del marco teórico elaborado para la presente investigación.

A continuación se explican más a fondo los instrumentos utilizados en el presente estudio.

3.1.5.1. Cuestionario.

“Es un sistema de preguntas racionales ordenadas en forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico, expresadas en lenguaje sencillo y comprensible, en el cual generalmente responde por escrito la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador” (García; 2002: 29).

De acuerdo con Hernández y cols. (2008), el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, en el cual se pueden manejar preguntas cerradas, es decir, las que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas, desde dos o más opciones. Las ventajas de este tipo de preguntas es que resultan más fáciles de codificar, mientras que la desventaja es que limitan las respuestas de la muestra, por lo cual, para realizar este tipo de preguntas es necesario anticipar las posibles alternativas de respuesta.

También pueden utilizarse preguntas abiertas, ya que proporcionan información más amplia y son útiles cuando no se tiene información para proporcionar posibles alternativas de respuestas acerca de las personas o cuando la información con la que se cuenta es insuficiente. Sirven para analizar situaciones sobre opiniones o motivos de determinado comportamiento. Entre las desventajas se encuentra la dificultad para su codificación y su preparación para el análisis. También podrían presentarse sesgos de acuerdo con las características de la población, por ejemplo, la dificultad para expresión puede no ayudar a precisar las respuestas que se desean expresar.

Según García (2002), entre las características del cuestionario se distingue la claridad en las preguntas, así como que sean concretas, además de presentarse en un orden rígido y preestablecido para evitar alteraciones. Requieren también menor comunicación verbal y a la vez, el acceso a la información es menor, puesto que las alternativas son predeterminadas. Este instrumento se usa para recoger información de pequeñas poblaciones, con el objetivo de obtener de un amplio margen de personas, las respuestas consideradas uniformes para que a partir de ellos se puedan comparar y clasificar. No existe interés sobre alguien en particular, lo cual facilita conocer las opiniones promedio de los grupos.

Una vez revisada la teoría del capítulo 1, se consideró conveniente estructurar un cuestionario con el cual se pudieran revisar los cuatro factores o grupos como son: factor de externos, de relaciones laborales, personal y de reconocimiento laboral, siendo estos los que afectan en la motivación laboral; a su vez, incluyen puntos como el desarrollo de su trabajo, aspecto personal, el reconocimiento que se percibe, las relaciones ente compañeros, la relación con jefes, el sueldo, el espacio de trabajo entre otros, y se tituló Factores Motivacionales.

Para llevar a cabo un seguimiento más adecuado de los instrumentos específicos utilizados en la presente investigación, es necesario realizar también una descripción del instrumento requerido para indagar los valores y habilidades, el cual se tomó como complemento de los aspectos que son muy importantes para la

institución, dicho instrumento constó de 17 ítems de opción múltiple, fue creado por Flores (1996), de la revista El Administrador Personal, Revista Laboral. A los reactivos existentes se agregaron algunos otros, siendo estos los siguientes:

- f) Eficiencia para resolver problemas.
- h) Responsabilidad.
- l) Aprovechamiento de materiales y equipo.
- n) Comunicación hacia su superior inmediato y/o equipo de trabajo.
- o) Respeto.
- p) Otros valores.
- q) Amabilidad.

Los cuales se consideraron convenientes por parte de la jefa de recursos humanos y el administrador de la institución, para así poder revisar diversos aspectos importantes en los empleados, que interesaban de manera particular al Hospital Fray Juan de San Miguel. Entre los aspectos que indaga originalmente dicho cuestionario son los siguientes: conocimiento del puesto, rapidez, iniciativa, trabajo en equipo, trabajo bajo presión, responsabilidad, relaciones interpersonales y aprovechamiento del material.

3.1.5.2. Entrevista.

Es necesario en muchas ocasiones tener un contacto directo con las personas a las cuales se está investigando, además, es preciso mantener una conversación en la cual se pueda obtener la información requerida mediante un contacto más personal, y la técnica para poder lograr dicho objetivo de una manera más fiable es la entrevista, recurriendo además como instrumento a la guía de entrevista.

En este caso se recurrió a la entrevista cualitativa, debido a su flexibilidad y apertura, que como señalan Hernández y cols. (2008), se define como una reunión para intercambiar información entre entrevistado y entrevistados, puede ser desde un pequeño grupo o incluso solamente una pareja, además de que se divide en estructurada, semiestructurada y no estructurada o abierta.

La entrevista estructurada está constituida por una guía de preguntas que el entrevistador realizará previamente y se encontrará sujeto a dicha guía, mientras que en la entrevista semiestructurada el entrevistador se basa en la guía también previamente elaborada, pero cuenta con la libertad de introducir algunas preguntas no incluidas en dicha guía en el momento en el que él lo considere prudente o necesario.

Finalmente, en la no estructurada o abierta existe una guía general para el manejo de la entrevista, pero el entrevistador posee la libertad de manejarla conforme se le adecue mejor a la información que requiera. Además, incluye ciertas preguntas que el investigador considere necesarias para obtener una mejor información.

Por tanto, para el presente trabajo fue necesario utilizar una guía de entrevista estructurada, puesto que de acuerdo con los puntos tratados y al tema específico a revisar, así como el límite de tiempo de las entrevistas, se consideró más conveniente llevar a cabo de forma precisa únicamente las preguntas que se esperaba fueran revisadas, evitando así que se tocaran otros temas innecesarios en la investigación.

De acuerdo con Taylor y Bogdan (1999), la guía de entrevista es una lista de las áreas generales que se cubrirán con el informante a entrevistar y sirve solamente para recordar que se debe hacer, son preguntas sobre ciertos temas y es útil cuando el investigador ya ha aprendido algo acerca del trabajo de campo en experiencia directa. Puede ser ampliada con entrevistas adicionales o complementada con otra información, es también una manera de asegurar que el investigador explora las mismas áreas generales.

3.1.5.3. La observación.

El hombre, desde siempre, se ha dado a la tarea de observar, ya que a partir de dicha actividad puede darse explicación a diversos fenómenos que ocurren a su alrededor, es una manera fidedigna de comprobar que los hechos realmente están ocurriendo, ya que se encuentra el individuo en el lugar y momento preciso en el que acontecen, y a partir de esto se obtendrán patrones que posteriormente podrán ser comparables e incluso establecidos (idrc.org)

La observación, de acuerdo con Hernández y cols. (2008), no es contemplar cierto acontecimiento y a partir de esto es tomar notas, es un proceso mucho más complejo, puesto que implica profundidad en situaciones sociales así como poder mantener un papel activo y permanente reflexión, es estar muy atento a cada detalle que se va presentando a lo largo del momento observado.

A continuación se hará una descripción de los propósitos de la observación cualitativa, partiendo de que la observación es una herramienta que requiere de un análisis más profundo y no depende tanto de los datos estadísticos; ya que es una parte muy importante de la investigación realizada, se muestra a continuación una breve conceptualización del tema.

Los propósitos de la observación cualitativa abarcan:

- Explorar ambientes y contextos.
- Describir comunidades, actividades y los propios ambientes.
- Comprender las relaciones y situaciones que se presentan a través del tiempo.
- Identificar problemáticas.
- Generar hipótesis para futuros estudios.

El procedimiento a seguir en una observación es el siguiente: elegir uno de los ambientes, posteriormente centrarse en la interacción elegida de acuerdo con la investigación, eligiendo además métodos específicos utilizados por el personal analizado a observar; de ser posible es conveniente filmar, para que sea más objetiva la observación, siempre y cuando dicha actividad no perturbe la naturalidad con la que puedan suceder los hechos, asimismo, incluso el realizar anotaciones frente a los participantes puede alterar la normalidad de las actividades, es entonces preferible redactar posteriormente.

Para llevar a cabo la observación, el instrumento utilizado fue el diario de campo, puesto que a partir de él se observaron las conductas descritas más adelante.

“Este instrumento toma su nombre del acto de extraer de manera sistemática y controlada los datos de la realidad, tal y como suceden. Esta actividad se centra en la etapa de investigación de campo; su valor en consecuencia se debe al hecho de permitir al investigador ser el único mediador entre el comportamiento del fenómeno y los datos que se recogen. Su estructura estará en función del número de observaciones necesarias, así como del tipo de hechos o actos a observar, establecidos a priori, y de las condiciones en que se tomarán los datos.”
(www.eumed.net)

Por tanto, el diario de campo es el instrumento para extraer datos de los hechos reales en el momento en el que ocurren y de la forma en la que se llevan a cabo,

tiene mayor validez ya que no se incluyen datos ajenos subjetivos de otros intermediarios que incluyan sus opiniones.

3.2. Población.

Describe Rodríguez (2005) que la población es el conjunto de unidades que conforman un colectivo sobre el cual se examinará el asunto que es objeto de la investigación. Es entonces la población el conjunto de personas u objetos en los cuales se llevará a cabo la investigación y se requieren de características específicas para constituir el objeto de estudio, por esto se dice que es necesario delimitarla.

Para tener una mejor ubicación de la población estudiada, es importante conocer y contar con las características que la distinguen del resto, además de las actividades que realiza en el lugar donde se desenvuelve cotidianamente. Por esto, se iniciará hablando del sitio en el cual se realizó la investigación presente, detallando algunos aspectos relevantes de la misma.

El Hospital Fray Juan de San Miguel está conformado por una plantilla de personal de aproximadamente 193 personas a la fecha de la investigación, distribuidos en 5 distintos turnos que son: matutino, vespertino, nocturno, 12 por 12 y los fines de semana. Entre los diferentes departamentos que conforman la empresa se encuentra el personal ubicado en las áreas administrativas, servicios médicos, mantenimiento e intendencia, alimentos, rayos x, farmacia-almacén, contabilidad, laboratorio, sistemas,

banco de sangre y recepción. Este último es el área laboral sujeta a estudio en la presente investigación.

De manera específica, el departamento de recepción se encuentra conformado por 15 elementos de entre 21 y 35 años de edad, de los cuales son dos personas del sexo masculino, mientras que el resto lo conforma el femenino, la población de estudio se conformó por el 100% del departamento de recepción, las actividades realizadas por las personas de recepción son diversas, puesto que son diferentes módulos de atención, pero se describen a continuación las actividades generales y posteriormente, a grandes rasgos, las actividades más específicas en los distintos módulos que conforman el área de recepción, como son rayos x, urgencias, informes y consulta externa.

Las recepcionistas son las encargadas de recibir llamadas telefónicas, contactar a los doctores requeridos, proporcionar atención e información al público en general, establecer el contacto necesario entre médico y paciente al momento del ingreso de este al hospital, proporcionar la información requerida del paciente a los distintos departamentos con los cuales se realizan trámites para la estancia del paciente en la organización, así como con las áreas que se encargarán de ofrecer el servicio médico.

Las áreas con las cuales las recepcionistas tienen una muy estrecha e importante relación son: enfermería, administración, trabajo social, rayos X, farmacia, intendencia-camilleros. Entre las actividades que son distintas en los diversos módulos

se iniciará con las que se realizan en consulta externa, de las que destacan: la programación de citas para pacientes y proveedores, llevar la agenda de los médicos, revisión de algunos de los artículos que los médicos poseen en su consultorio como batas y toallas, para que se lleven a lavandería, entre otras.

Respecto al área de informes, se especifica la actividad de voceo en el hospital, distribución de las llamadas recibidas de fuera a las diversas áreas, contar con la información de los pacientes que ingresaron y el número de habitación en el que se ubica cada persona, para poder ofrecer a los familiares la información necesaria posteriormente, entre algunas otras.

Y referente a urgencias, algunas de sus actividades son el contacto inmediato con los distintos departamentos que se tienen relación principal para que se realice el trámite requerido inmediatamente, así como aviso a camilleros para cuando sea necesario, ingresar al paciente si él no puede hacerlo por sí mismo. Proporcionarle información y ubicarlo en la habitación en la cual permanecerá durante su estancia, así como toda la información que se demande referida a precios, reglamento, artículos requeridos, entre otros.

Finalmente, la especificación del área de rayos X, que se diferencia con las otras áreas, es mantener el contacto además de los médicos, con los radiólogos; proporcionar precios del área y horarios de trabajo del departamento.

El perfil del puesto de las personas pertenecientes al área de recepción es de la siguiente manera: escolaridad técnico administrativo o equivalente, con una experiencia de 4 meses y se le otorgará una capacitación de entre 1 y 3 meses. La edad requerida es de 20 a 30 años; sexo femenino, aunque para los turnos nocturnos es más adecuado el masculino; el estado civil es de preferencia soltera para el sexo femenino. Además las características físicas deseables son: mantener una adecuada presentación en el vestir, el peinado y maquillaje, aseo personal impecable. Mientras que las características psicológicas deseables son buen trato al paciente, amabilidad, empatía y responsabilidad.

3.3. Descripción del proceso de investigación.

Inicialmente se estableció el tema, enseguida se revisaron y consultaron algunas tesis y libros para identificar los soportes teóricos, esto a partir de las preguntas que dieron origen a esta investigación. Asimismo, se pidió permiso en el Hospital Fray Juan de San Miguel para realizar en dicho lugar la investigación de campo.

Posteriormente se construyeron los instrumentos necesarios y se aplicaron a la población de estudio. A partir de la aplicación del cuestionario “Factores de motivación” se creyó conveniente aplicar una entrevista al jefe del departamento, así como a dos recepcionistas, que de acuerdo con el jefe fue, una es de las más eficientes y otra un tanto conflictiva. Se aplicó también un cuestionario para revisión de valores. El

procedimiento a seguir fue indicado al jefe de personal y al administrador de la institución, así como al jefe de área, para que evaluaran a los subordinados a su cargo, específicamente las recepcionistas de la institución; fue realizado en la misma institución en el área de trabajo de cada uno de ellos.

Para la revisión e interpretación de resultados se llevó a cabo un vaciado de datos, tomando las puntuaciones más altas como una mejor percepción de su trabajo ante el personal encargado, en este caso sus jefes, comparando las sumatorias de cada empleado y examinando las puntuaciones junto con las respuestas que ellos dieron respecto al cuestionario aplicado específicamente a cada uno.

Finalmente, con la información recabada se procedió a su análisis para llegar a la conclusión final y terminar así la presente investigación.

3.4. Análisis e interpretación de resultados.

Una vez aplicados los instrumentos utilizados para encontrar cuáles son los factores que motivan a las recepcionistas del Hospital Fray Juan de San Miguel, de Uruapan, Michoacán, se muestran a continuación los resultados obtenidos con su respectivo análisis e interpretación, para responder a la pregunta de investigación del presente estudio.

Para lo anterior, se recurrió a la aplicación del cuestionario titulado “Factores de Motivación” al personal de recepción, y un cuestionario de evaluación de valores de los miembros de dicho departamento al jefe de esa área, así como al jefe de personal y al administrador, además de entrevistar a algunas recepcionistas y a la jefa de personal de recepción; conjuntamente, se realizó un diario de campo por parte de la investigadora para observar a las recepcionistas. Por lo que a continuación se explica la forma en que se presentan los resultados, pues se procedió a concentrar por factores la información obtenida.

El objetivo principal del cuestionario titulado Factores Motivacionales, fue analizar la frecuencia con la cual se presentaban algunos elementos, de acuerdo con varias observaciones previas que se mostraban constantemente en el área de trabajo de las recepcionistas. Para revisar los factores que afectan la motivación laboral de las recepcionistas del Hospital Fray Juan de san Miguel de Uruapan, Michoacán, se consideró conveniente partir de lo señalado en el capítulo 1 de la presente

investigación, para clasificar las preguntas obtenidas en el cuestionario en cuatro bloques, midiendo aspectos que finalmente habrán de conformar cuatro factores motivacionales, en los que se pueden agrupar las respuestas, estos factores evaluados fueron denominados: a) Externos b) De relación laboral, c) Personal y d) De reconocimiento laboral.

Asimismo, el cuestionario de valores y habilidades, la entrevista y la observación se hicieron también en el mismo sentido de los factores antes citados, aunque en el análisis específico de cada uno de ellos sí se revisan los diferentes puntos que los componen. De modo que a continuación se presenta el análisis por cada factor.

3.4.1. Factores externos.

En esta categoría se encuentra concentrada la siguiente información: relación entre casa y trabajo, transporte, mantener el trabajo, espacio de trabajo, salario, material y medidas de seguridad personales.

Al respecto, en la pregunta tres del cuestionario titulado Factores Motivacionales, que fue el que se le aplicó al personal de recepción, señala: “La vida en casa se complica cuando trabajo”, en donde se obtuvo que para el 40% de recepcionistas impacta este aspecto, mientras que para el 60%, no es así. Otra pregunta con la cual se verificó dicho factor fue la número seis del mismo cuestionario: “El trasladarme de mi casa al trabajo me provoca que llegue tarde a laborar por lo

que:” y las opciones de respuesta que se proporcionaron por parte de las recepcionistas fueron: rara vez llega tarde, el 13.33%; se cobren retardos, el 13.33% y otros no especificados, el 33.33%, dando un total del 60% a la población que sí afecta; por otra parte, es un 40% que no tiene problema.

Esto se vio reflejado en la observación, pues “el día que una recepcionista requería llegar un poco más tarde al área de trabajo, porque tuvo que estar al pendiente de su hijo en su casa, puesto que no tenía quien se lo cuidara como generalmente pasaba, entonces al solicitar el permiso la otra recepcionista del turno siguiente se molestó al principio, y posteriormente aceptó retirarse un poco más tarde de su horario habitual, aunque por parte de la empresa no se proporcionara ningún incentivo, la recepcionista aceptó quedarse la hora más que se le solicitó”. (Observación; 15/08/11).

Teóricamente esto se relaciona con lo que comentan Finch y cols. (1996), que Maslow enlista en las necesidades básicas del ser humano, las cuales son cinco y que según él, son las que motivan el actuar de la persona, estas se van satisfaciendo en el orden establecido por el autor, de acuerdo con la frecuencia con la que se presentan, iniciando por las fisiológicas, siguiendo por las de seguridad, posteriormente las de estima, y finalmente las de autorrealización.

Se ubica entonces que la recepcionista tuvo que cubrir la necesidad de seguridad de su hijo antes que la necesidad de estima de ella misma, aunque pudo

encontrarse ella en el conflicto de perder el trabajo y descuidar así el abastecimiento de sus necesidades fisiológicas si llegara a perder el trabajo, asimismo, de obtener el recurso para abastecerse de lo necesario para cubrirlas, por tal motivo, optó por avisar, cumpliendo así en el orden que lo menciona Maslow.

Otra pregunta de este cuestionario que revisa el mismo factor, fue la número cinco, con la cual se exploró si se presenta incertidumbre respecto a mantener el empleo, a lo cual responde el 73.33% de las recepcionistas que no afecta dicho punto, y solamente el 26.66% menciona que sí.

El trabajo puede ser un motivador importante en varios aspectos de la vida del ser humano, ya que va cubriendo diversas necesidades, por ejemplo, la de subsistencia al recibir un salario, para con este cubrir dicha necesidad; la de relación, en el momento en que se interactúa con los compañeros de la institución donde se labora; así como las de crecimiento, al cumplir metas personales establecidas, tal como lo mencionan Lattmann y García (1992), quienes refieren que Aldelfer establece que las necesidades del ser humano se satisfacen de acuerdo con los medios por los cuales se sirve para su satisfacción.

Tal es el caso de las necesidades de relación, que son satisfechas mediante las experiencias de encuentro con otras personas; por otra parte, las necesidades existenciales llegan a su satisfacción con los bienes materiales; finalmente, las necesidades referidas al crecimiento, que se satisfacen con el incremento en la escala

de valores del ser humano. Es por esto que se dice que el trabajo puede ser un motivador externo que incrementa el desarrollo de la persona, aunque no es determinante, como es el caso de las recepcionistas, donde afecta a gran parte de la población pero no 100%, por tanto, no es determinante para la motivación laboral.

Otro punto considerado dentro del factor externo es el espacio de trabajo, como señala la pregunta doce de este cuestionario, a lo que el 73.33% de la población respondió que el espacio donde trabaja es adecuado y tiene lo necesario, aunque el 26.66% señala lo contrario. Esto se corrobora con lo que indica la teoría según Terry y Franklin (1995), quienes refieren a Skinner al señalar que el ambiente externo determina el comportamiento que tendrá el ser humano tal cual, es decir, no tienen mayor influencia las necesidades internas de la persona, sus deseos o carencias.

Se revisó entonces que para las recepcionistas del Hospital Fray Juan el espacio de trabajo es adecuado, por lo tanto, el área de trabajo afecta solamente a una minoría de la población, por lo que de manera general, el espacio de trabajo no es un motivador laboral determinante. Esto se puede corroborar con lo que se observó en la organización cuando “a una de las recepcionistas del área principal un compañero de trabajo le comentó que si le gustaba su lugar de trabajo y ella argumentó que sí que estaba a gusto y que incluso la protegía del frío” (Observación; 05/nov/11).

La siguiente pregunta, número dieciséis del cuestionario “Factores de Motivación” corrobora este factor respecto al salario que recibe, respecto a si es este

uno de los motivos principales para trabajar en la empresa, a lo cual la opción de respuesta principal de las recepcionistas muestra que el 73.33% de la población responde que no, únicamente el 26.66% responde que en algunas ocasiones es parte de la motivación. Esto se coincide con lo que dice Vroom (1979) en su teoría de motivación al trabajo, en cuanto a que la valencia del desempeño efectivo aumenta a medida que se incrementa la mediación de este para la obtención de incrementos en dinero, suponiendo que la valencia del dinero sea positiva.

Además, también se relaciona con lo que mencionan Hernández y cols. (1986), que entre las fuentes motivadoras se encuentra el dinero como incentivo, es decir, a partir de él pueden surgir diversas motivaciones, tales como: satisfacción de ambición, el estatus que puede proporcionar la posesión del dinero o el poder que otorga, debido a que un mismo motivo puede tener diversas reacciones en cada persona, dependiendo también de la facilidad o dificultad con la que pueda llegar a satisfacer la necesidad y circunstancia en la cual se presenta.

De acuerdo con el valor que el sujeto otorga al dinero, aumenta su desempeño en la organización, siempre y cuando esta vaya en función del mismo, y dependiendo también que dicho estímulo sea algo atractivo. Se encuentra entonces que por esta parte, no es un factor de motivación el salario percibido.

Con la pregunta diecisiete, se verifica el material como parte la motivación, a lo cual el 66.66% de personas cuestionadas responden que sí tienen el material

necesario para realizar su trabajo, mientras que el 33.34% opina lo contrario. En el cuestionario para revisión de valores que corresponde al inciso L, se obtuvo que el 80% de la población aprovecha el material que se le provee, y solamente el 20% no lo hace de esta manera. Además, la mayoría de las recepcionistas cumple con los aspectos de seguridad, lo cual cubre otro punto del factor externo: inciso M del cuestionario de valores, ya que en un 86.66% las recepcionistas cumplen con este aspecto. Son todos estos puntos los que revelan que el factor externo afecta aproximadamente al 43% de las recepcionistas del hospital, y al 57% no le causa problema, es decir, es menos de la mitad de estos puntos que hacen que dicho factor afecte.

Esto se puede corroborar con lo que menciona Chiavenato (2007), quien señala que Herzberg presenta la teoría de los dos factores respecto a la motivación del ser humano, basado en su ambiente externo, refiriendo que dichos elementos pueden ser: las condiciones físicas, el ambiente que aprecia el empleado en su lugar de trabajo, los beneficios sociales, el salario percibido, el clima de las relaciones laborales empleado-empleado y patrón-empleado, los reglamentos, las oportunidades que se les otorgan, las obligaciones y las tareas a realizar en el puesto.

Se describe como factor higiénico haciendo referencia a la prevención, de acuerdo con el ambiente de condiciones que le puedan desarrollar insatisfacción en su área de trabajo. Es por esto que se comprueba que no afecta en gran medida al total de la población. Entonces, al 43% de la población afecta el factor externo que va

en relación con casa y trabajo, transporte, mantener el trabajo, espacio de trabajo, salario, material, y medidas de seguridad personales.

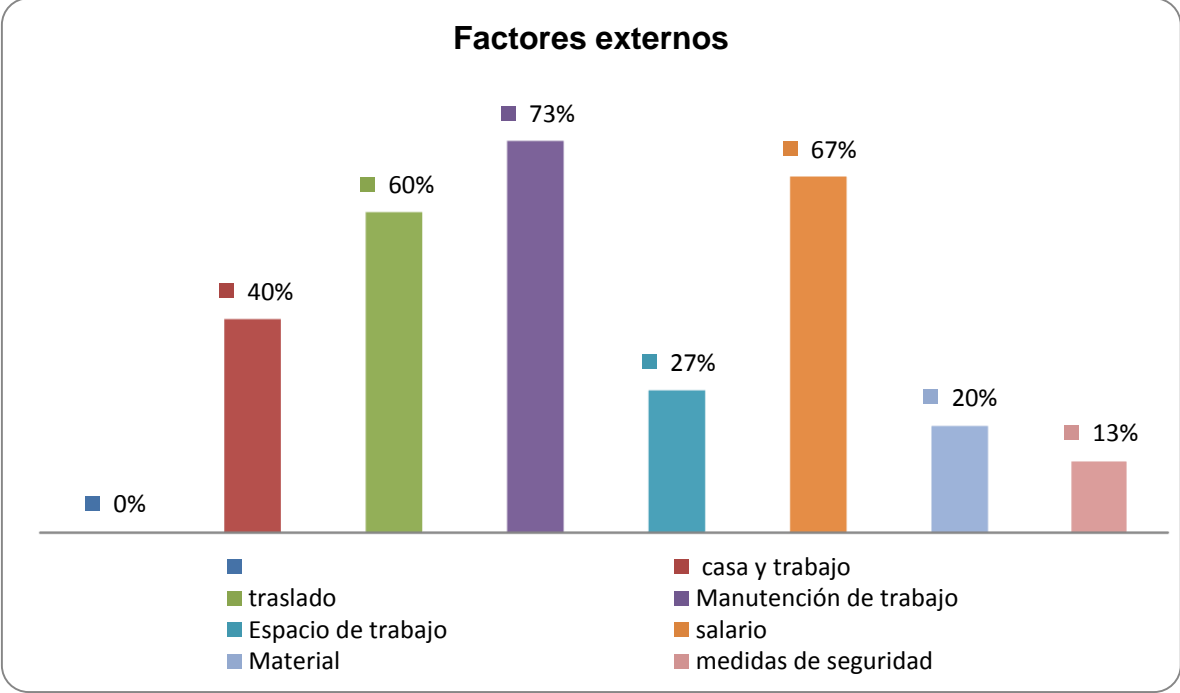


Imagen 3.1. Factores externos.

Fuente: Diseño propio.

3.4.2. Factor de las relaciones laborales.

Este factor implica: la relación con el jefe, con los compañeros, resolución de conflictos, si hay equipo de trabajo y si esto es factor que afecte, así como la comunicación. Al respecto, se retomó la pregunta siete del cuestionario, donde se corrobora que no es difícil la obediencia al jefe, expresado así por el 73.33% de personas cuestionadas, y el 26.67% considera lo contrario, por esto se considera que

dicho aspecto no afecta. Esto se ve reflejado en lo observado: “cuando la jefa de área le pidió un documento a una de las recepcionistas, esta le preguntó algunos datos y la jefa se los proporcionó enseguida, pidió que se sacara un copia y se le llevara a otro compañero, a lo cual la recepcionista no tuvo ningún problema y amablemente realizó la tarea encomendada” (Observación; 09/nov/11).

Esto se puede corroborar también con lo que comenta el jefe de área, quien señala que con algunas recepcionistas tiene muy buena relación y esto se vio reflejado en el cuestionario para revisión de valores, así como en la entrevista que se le aplicó, cuando al preguntarles qué es lo que le gusta de trabajar, en la empresa, respondió: “la buena relación con las compañeras, en especial dos personas que son muy cálidas y amables, con las cuales me llevo muy bien “. (Entrevista; 15/oct/11).

Ahora se revisa la parte teórica, en la que de acuerdo con Palmero y cols. (2002), la teoría de la expectativa-valor como la tendencia motivacional a cierta acción, es la función de que la persona espere por la acción y que pueda valorar ese resultado. Hace mención también el autor de las expectativas de eficiencia, las cuales señalan la probabilidad subjetiva de la persona para tener la capacidad de llevar a cabo la actividad y lograr el resultado deseado.

Es por esto que la motivación va a depender de que el individuo espere que la acción llevará al resultado, así como que es capaz de llevar a cabo conductas necesarias para lograrlo. Por un lado, las expectativas afectan elegir entre lo que hay

que hacer, mientras que las expectativas de eficacia afectan, además, la perseverancia en las problemáticas, así como el esfuerzo en la acción que se eligió.

Otro punto a considerar es la pregunta diez del cuestionario, al preguntar si les cuesta relacionarse con sus compañeros de trabajo. Se encontró que el 73.33% de las recepcionistas opinan que no les cuesta trabajo relacionarse con los compañeros, por lo cual se define que dicho factor no es considerado de manera significativa. Esto se ve reflejado en el cuestionario para la revisión de valores, donde por parte de los tres jefes, coinciden que hay favorables relaciones entre los compañeros, en un 73.33% concuerdan que hay convivencia entre las recepcionistas.

Haciendo referencia a lo que mencionan Lattmann y García (1992), Aldelfer describe que las necesidades del ser humano se satisfacen de acuerdo con los medios por los cuales se sirve, tal es el caso de la necesidad de relación, que es satisfecha mediante las experiencias de encuentro con otras personas.

Por otra parte, en la pregunta número catorce del cuestionario Factores Motivacionales, se obtuvo que el 86.66% de las participantes enfrentan problemas con los compañeros, solamente el 13.33% no los sufren. Es importante considerar entonces que gracias a la disposición que pueden tener las recepcionistas para solucionar problemas tanto con las compañeras como con los jefes, no ha influido este aspecto en la motivación laboral y en su desarrollo.

Lo anterior se manifiesta conforme a lo que describen Cueli y Reidl (2007) con base en Murray, quien hace mención de los tipos de necesidades que van a motivar a la conducta, es decir, a partir de las siguientes inconformidades se iniciará alguna conducta que intente modificarlas. Además, Aldelfer (citado por Lattmann y García; 1992) describe en su teoría, la influencia que ejerce la intensidad de la necesidad sobre la misma, el grado con el que aparezca afectará entonces al individuo de forma importante, dependiendo del empeño y dedicación que ejerza sobre la necesidad a satisfacer o de la necesidad en sí, del contexto y circunstancias que lo rodeen para llevarse a cabo.

Por tal motivo, se verifica que las recepcionistas se sienten motivadas a enfrentar y modificar los conflictos que se presenten en el área de trabajo, puesto que es algo que les afecta de manera importante, asimismo, será el empeño que puedan poner para que se cambien las actitudes que ocasionan dificultades en el área de trabajo.

Otro punto a considerar es el de la pregunta número quince del cuestionario Factores Motivacionales, donde se indaga acerca de la motivación porque se haga equipo en el área de trabajo, y se encontró que en el área sí les motiva a las recepcionistas en dicho sentido, concretamente al 73.33% de las personas, aunque al 26.67% no les motiva, según lo que respondieron. Esto se puede comparar con el inciso E del cuestionario de valores, donde se obtiene que el 70% de la población sí se motiva, de acuerdo con lo que observan jefes en el personal cuestionado. Además,

en la entrevista realizada al jefe de área y dos recepcionistas, donde se pregunta qué es lo que más les gusta de su trabajo, respondieron dos de las tres “coincidiendo en la convivencia entre los compañeros es algo que les agrada de su trabajo”. (Entrevista; 01/dic/11).

Esto concuerda con lo que señala Chiavenato (2005). El principal fundamento de esta teoría se basa en la Ley de Efecto de Thorndyke, la cual señala que si el comportamiento proporciona resultado agradable, este tenderá a repetirse, mientras que por el contrario, cada vez que resulte desagradable se evitará. Entonces se toma a la motivación como herramienta que tiene influencia primordial para el comportamiento.

Se encuentra por tanto, que el trabajar formando equipo en el área, constituye una parte elemental y depende de los resultados obtenidos a partir de dicho trabajo, ya que si este produce un efecto positivo, se tomará como motivador, mientras que si es negativo, logrará que se evite. De acuerdo con los resultados obtenidos, es muy probable que se siga presentado el trabajo en equipo, en el área de recepción.

Finalmente, en este factor se incluye el inciso N del cuestionario de valores, donde se comenta que en un 80% existe comunicación entre jefes y recepcionistas, por tanto, se considera que en el factor de las relaciones laborales afectan algunos puntos, pero no de manera significativa, es decir, no es determinante en el aspecto motivacional, de acuerdo con la opinión de los jefes. Mientras que para las

repcionistas, se encuentra que al 73.33% les afecta el factor de relaciones laborales, esto incluye la relación con el jefe, con los compañeros, resolución de conflictos, y el equipo de trabajo (Imagen 2.2). Por tanto, se identifica que este factor afecta en un 41% en la motivación.

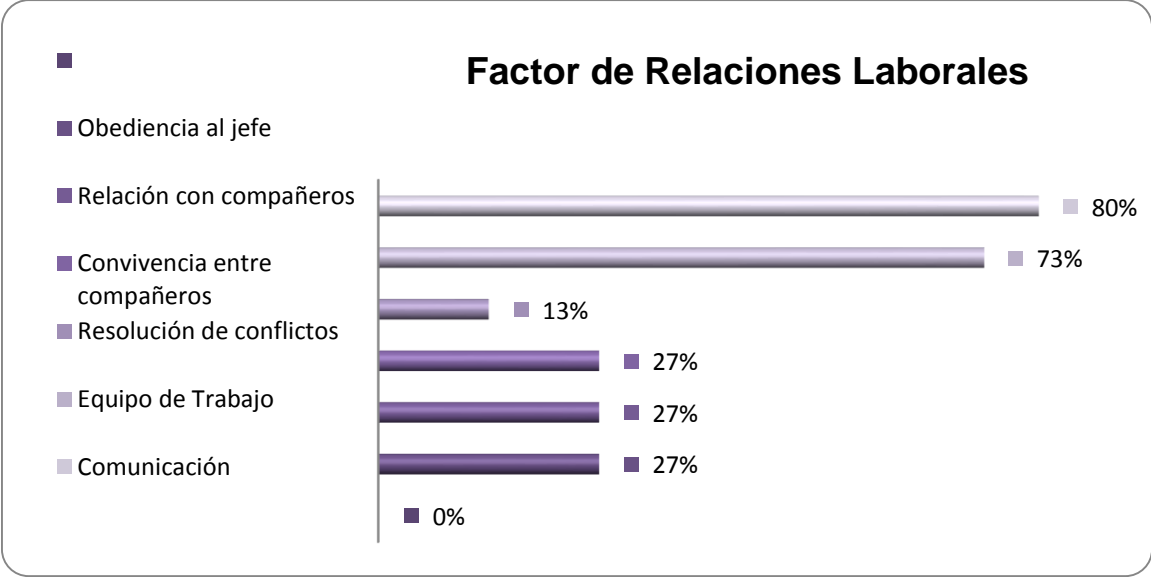


Imagen 3.2. Factor de Relaciones laborales

Fuente: Diseño propio.

3.4.3. Factor personal.

Se considera que dentro de este factor, se incluyen aspectos como: amabilidad, disciplina, puntualidad, concentración, propuesta personal, preparación del trabajo, iniciativa, eficiencia para resolver problemas, trabajo bajo presión, responsabilidad, respeto y valores. Revisando inicialmente los incisos Q y J del cuestionario de valores, donde se indaga en la disciplina y la amabilidad, se encontró por parte de los jefes que un 73% de personas cuestionadas presentan en mayor medida estas características,

mientras que el 27% en menor grado, esto de acuerdo con la calificación de los jefes conforme a su criterio y observaciones personales.

Por otra parte, de acuerdo con lo observado, “cuando al solicitársele a la recepcionista datos de un paciente, esto por parte de una compañera, para poder llevar a cabo los trámites administrativos, la recepcionista se encontraba muy ocupada y pidió se le permitiera un tiempo para buscar la información requerida, así como para revisar que estuviera actualizada y completa. Pasado un breve espacio de tiempo, la compañera solicitó de nuevo la información para lo cual, ya se contaba con los datos y fue entregada puntualmente”. (Observación; 18/nov/11).

Refiriendo Robbins (2004), el modelo de motivación intrínseca de Thomas, se afirma que los empleados que tienen motivación intrínseca poseen un interés verdadero en su trabajo, y buscan la manera de mejorarlo, por lo mismo se sienten satisfechos con él, por lo cual la influencia que ejerzan sobre los factores externos será mínima. Comenta también Thomas que el individuo conseguirá este tipo de motivación cuando experimente libertad de decisión, competencia, sentido y progreso.

Cuando a la recepcionista se le dio la oportunidad de cumplir con lo solicitado conforme a lo que ella considero que fue el tiempo que requería, tuvo la iniciativa de perfeccionar su trabajo y organizarse para poder ella misma sentirse satisfecha con lo que hacía. Es por esto que en muchas ocasiones la motivación es interna y proviene

de las recepcionistas mismas, pero también es necesario que se les proporcione el contexto adecuado para que se desarrollen de esta manera.

Ahora se revisan otros puntos que van muy de la mano como son los incisos F, de eficiencia para resolver problemas, G, de trabajo bajo presión, en el cuestionario de valores, así como el inciso H, la responsabilidad, ante lo que se encontró que el 86.66% de la población manifiesta que sí hay motivación, mientras que un 13.33% denota lo contrario.

Se ve reflejada la rapidez y la responsabilidad en este factor aunque en menor proporción. Esto se puede revisar cuando “en el módulo principal de recepción se presentó el familiar de un paciente a preguntar por este. La recepcionista se encontraba ocupada en una línea de teléfono, mientras la otra línea estaba sonando, entonces lo que ella optó por resolver fue lo siguiente, saludar a la persona presente en el módulo, pedirle de favor que la esperara unos minutos, terminar de atender la llamada y contestar al tiempo, mientras que a la persona que estaba en la otra línea le pidió que la esperara.

“Al finalizar, las dos llamadas que fueron muy breves, atendió inmediatamente a la persona del módulo proporcionándole la información que requería, pero aquí también se le presentó otra nueva situación problemática, no tenía ella conocimiento de la información requerida por el familiar del paciente, para esto llamó a la central de

enfermeras y pidió lo que se necesitaba, ofreció esto al familiar y él se dirigió con su paciente muy conforme”. (Observación; 06/08/11).

Al compararse esto con la teoría, se ve reflejado en lo que describe Vroom (1979), en cuanto a que el desempeño del trabajo de un individuo gira en torno a dos variables: la primera es la habilidad o destreza para efectuar el trabajo, la segunda se refiere a la motivación que tenga para utilizar la capacidad, destreza e inteligencia al llevar a cabo su labor.

Es entonces importante considerar que para que la recepcionista cumpliera adecuadamente con su responsabilidad, influyeron dos aspectos: la habilidad o destreza que tuvo para llevar a cabo su trabajo, así como la motivación que tiene. También esto se encuentra reflejado en lo que comenta McGregor (referido por Koontz y Weihrich; 1999), respecto a la teoría “Y”, en la cual describe que el hombre tiene todo el potencial para desempeñarse de acuerdo con sus capacidades y habilidades por la autodirección.

Por otra parte, la pregunta número uno del cuestionario Factores Motivacionales, donde se indaga: “si se tiene mucho trabajo se desanima y se desconcentra”, ante la cual se encontró que al 86.66% sí le sucede esto, aunque para el 13.34% no es así. Esto indica que la motivación del personal disminuye al saber que hay mucho trabajo.

Para dar mayor veracidad a los datos encontrados, se compararon con lo observado en una recepcionista, cuando estaba atendiendo a los familiares de un paciente que recién ingresaba. “El trato que recibió por parte de ella fue un tanto deficiente, puesto que ella respondía ante alguna de sus dudas de manera monosilábica, y la información que le proporcionó respecto a los requisitos fue muy básica. Los elementos que intervinieron y posiblemente afectaron en ese momento fue la falta de personal que recibiera a la paciente, la estaban esperando en administración con otros informes y además de esto, dependía que ella pudiera resolver si la persona podría ingresar. ” (Observación; 02/10/11).

Esto se relaciona directamente con lo descrito en la teoría de la atribución, según Worchel y cols. (2002) se hacen atribuciones de la propia conducta de la misma manera que se hacen del comportamiento de los demás. Es por esto que también se observará la influencia del contexto social que rodea el comportamiento del individuo.

Continuando con otros puntos que se revisaron y ahora se consideran en este factor, son el respeto y los valores, en los cuales se encontró que es bastante el grado de motivación que hay, es decir, sí intervienen en un 70% dichos aspectos en la motivación laboral, esto según lo observado por parte de los jefes a los que se les pidió que respondieran el cuestionario de valores.

Esto se puede corroborar en la entrevista realizada a las tres personas seleccionadas (jefe de área y dos recepcionistas) al preguntar dos características de

las recepcionistas, a lo cual se respondió: “las características que se pueden mencionar en todas las recepcionistas son los valores que presentan, puesto que a pesar de que puedan tener algunas dificultades, y en ocasiones reaccionar de manera precipitada, habitualmente se muestran respetuosas” (Entrevista; 05/10/11).

Enseguida se agregan los aspectos de la puntualidad, observado esto en el cuestionario de valores, en el inciso I, donde se cuestiona si se cumple con el horario establecido, así como la asistencia; de acuerdo con las observaciones por parte de los jefes, el 80% de la población estudiada cumple con este aspecto, por lo que no afecta en gran medida, únicamente el 20% tiene problemas con la puntualidad.

El mismo aspecto se encuentra analizado en el cuestionario Factores Motivacionales en la pregunta once, la cual indaga si existen problemas con la puntualidad, obteniendo en un 60% que sí afecta y en un 40% de la población nunca se considera que haya existido problemática, por tanto, se encuentra motivada la población, al ser menor la cantidad de personal que ha llegado tarde; algunos más habitualmente, otros con menor frecuencia.

Para explorar este punto, se puede decir que, aun cuando la mayoría del personal llegaba a tiempo a su área de trabajo y tenía la oportunidad de que se les entregara el área por parte del turno anterior sin problemáticas por el tiempo, puesto que se respetaban los tiempos de cada uno, se pudo observar que “un miembro del área llegó tarde y la otra persona que terminaba su turno estaba molesta, puesto que

no se respetaba su tiempo, ya que no se podía ir hasta entregar al personal del siguiente turno” (Observación; 09/09/11).

Es importante retomar lo que explica Aldelfer (citado por Lattmann y García; 1992) en su teoría: la influencia que ejerce la intensidad de la necesidad sobre esta y el grado con el que aparezca, afectará entonces al individuo de forma importante dependiendo del empeño y dedicación que ejerza sobre la necesidad a satisfacer o de la necesidad en sí, del contexto y circunstancias que lo rodeen para llevarse a cabo.

Tal vez el trabajo que se realiza o el contexto que le rodea al 40% de la población que llega o alguna vez ha llegado tarde, se relacione con la satisfacción en el trabajo, es decir, que el trabajo no le proporcione a la recepcionista un grado alto de satisfacción, por lo tanto, disminuye la motivación que pudiera ser el trabajo en sí. Así como pueden existir diversos factores que intervengan, pero estos serían ya otra nueva investigación.

Finalmente, el otro punto, dentro de este factor, es la preparación del trabajo, el cual se examinó en el cuestionario Factores Motivacionales con la pregunta cuatro, “Suelo dejar para el último momento la preparación de mi trabajo”. Se detectó que el 33.33% de las personas nunca lo deja para último momento y el 66.67% restante, rara vez lo hace, por esto se considera que interviene levemente dicha situación, al ser menos de la mitad de la población la que siempre prepara el material de trabajo. (Imagen 2.3).

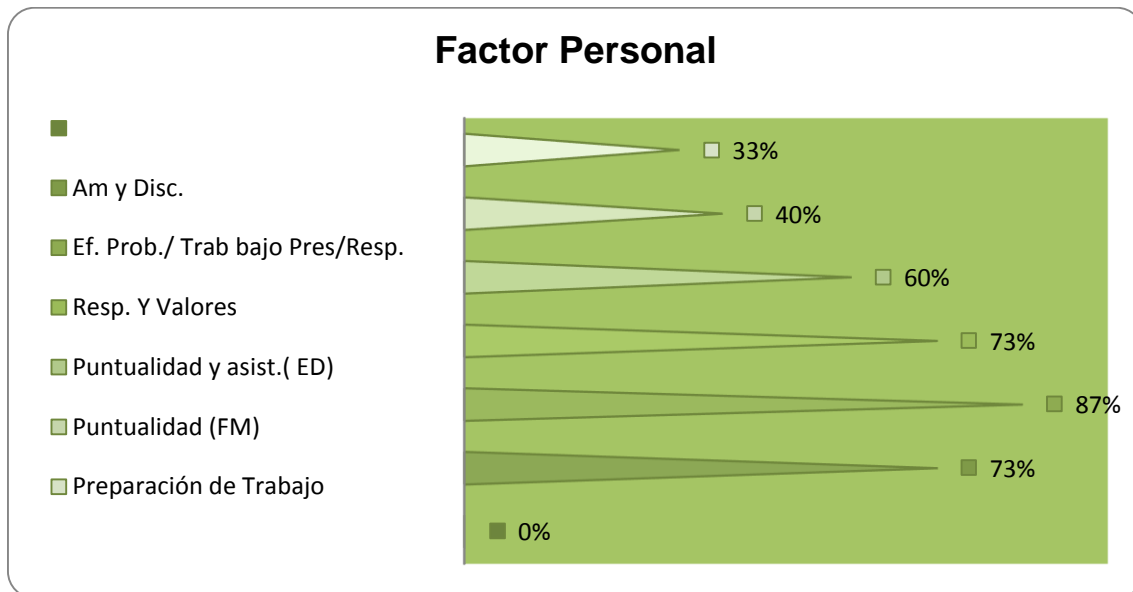


Imagen 2.3. Factor Personal.

Fuente: Diseño propio

Chiavenato (2007) señala que en una misma persona con el tiempo, se van modificando sus necesidades, capacidades y valores sociales. Por lo cual, dependiendo de cada persona, será la reacción que tenga aun cuando los factores para que desarrolle determinado comportamiento, sean los mismos en dos individuos; esto es, podrán ser distintos en cada uno al ser manifestado en una conducta específica.

Por consiguiente, se observa que el factor personal: amabilidad, disciplina, puntualidad, concentración, propuesta personal, preparación del trabajo, iniciativa, eficiencia para resolver problemas, trabajo bajo presión, responsabilidad, respeto y valores, participa de manera importante en la motivación de las recepcionistas, puesto

que de acuerdo con los puntos revisados, suman un total del 61%, es decir, a más de la mitad de la población afecta de manera considerable dicho factor.

3.4.4. Factor de reconocimiento laboral.

En este factor se observan puntos como el inciso “A”, de conocimiento del puesto, inciso “C”, la rapidez, inciso “B”, la calidad en el trabajo, ante los cuales se encontró que el 73.33% de la población cumple con estos aspectos, conforme a lo que manifiestan los jefes en el cuestionario de valores, es solamente un 26.66% que no los cumple totalmente, por lo que sí hay motivación en estos tres puntos, ya que se ve reflejada en su trabajo.

Por otra parte, lo revisado en el cuestionario en la pregunta ocho, donde se indaga si molesta que se critique el trabajo, a lo cual el 93.33% de las recepcionistas responde que algunas veces les afecta esto, mientras que al 6.67%, no. Entonces, este punto participa de manera muy importante en la motivación de las recepcionistas, pues casi es al total de la población a la que afecta.

Para verificar el aspecto en relación a la calidad de trabajo, así como el conocimiento del puesto, se recurrió a la observación en el turno vespertino, encontrándose que “al presentarse una persona en el área de urgencias a pedir información sobre los costos de los servicios en el área de hospitalización, la recepcionista se los explicó clara y detalladamente. Hubo un momento en el que dudó

un poco en un costo pero se comunicó con su jefe de área, que le proporcionó la información requerida.“ (Observación; 02/09/11).

Esto va muy relacionado con los factores higiénicos y motivacionales de Herzberg, de acuerdo con lo que describe Chiavenato (2007) en la teoría de los dos factores: higiénicos y motivacionales, de los cuales depende la motivación del ser humano. Los primeros referidos principalmente a las condiciones físicas, el ambiente que aprecia en su lugar de trabajo, los beneficios sociales, el salario percibido, el clima de las relaciones laborales empleado-empleado y patrón-empleado, los reglamentos y las oportunidades que se les otorgan. Mientras que los factores motivacionales que se enfocan básicamente a las obligaciones y tareas a realizar en el puesto en el cual se desempeña el individuo.

Esto denota la importancia que tienen ambos factores en la motivación de la recepcionista en este caso, ya que el contexto le favoreció al habersele proporcionado por parte de su jefa de área la información requerida, y la motivación que dependió de ella para no limitarse a buscar otra opción y procurar brindar un buen servicio, sin que directamente se le estuviera exigiendo.

El siguiente aspecto incluido en este factor es el reconocimiento del trabajo por parte de las compañeras, revisado esto en la pregunta número nueve del cuestionario, a lo cual el 66.66% de las personas involucradas responden que si es una necesidad para ellas ser reconocidas; por otra parte, el 33.34% responde que no es así, es entonces que este aspecto también es considerado importante.

Otra teoría que se encuentra muy relacionada es la que postula Maslow (1991), específicamente las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en 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.

Es necesario recibir reconocimiento de los demás, de lo contrario se frustran los esfuerzos de esta índole, sin generar sentimientos de prestigio de confianza en sí mismo, de modo que esto se proyecta al medio en que el sujeto interactúa. Es por esto que se considera tan importante el reconocimiento y la estima que se le presente a la recepcionista a partir del trabajo realizado por parte de los directivos incluso, y principalmente, del jefe inmediato.

De acuerdo con Urcola (2005), la necesidad de reconocimiento se satisface a través de las gratificaciones que el trabajador reciba, esto es muy variable, dependiendo del ambiente, de la aprobación que él perciba, así como de las felicitaciones y promociones que se le ofrezcan.

Por su parte, mencionan Koontz y Weihrich (1999) en la teoría de las expectativas, que la cantidad de esfuerzo es proporcional a la intensidad de motivación y energía que se empeña, y va a depender de lo que valga la recompensa y la cantidad de energía que la persona considera necesitará, así como de qué tan probable es llegar a obtener dicha recompensa.

El comportamiento que presentó la recepcionista al realizar su actividad dependió de lo decidida que estuvo en dedicarse a la tarea especificada, así como de las habilidades y capacidades, haciendo uso de los recursos que tenía, así como indagando y obteniendo aquello con lo que no contaba.

El reconocimiento que se espera sea otorgado por parte de la organización, se verifica con la pregunta número trece del cuestionario Factores Motivacionales, donde se manifiesta que el 26.66% de las participantes a veces son impulsadas a seguir trabajando al ser reconocidas, y el 53.33% responde que no se presenta este impulso, el 13.33% no dio respuesta. Debido a esto, se encuentra que a poco más de la mitad de la población le influye el que no se motive por parte de la empresa donde labora, es decir, este aspecto tiene un significado importante en ellas.

Otro elemento a incluir es la entrevista, donde se preguntó qué es lo que les desmotiva, a lo cual se respondió que la falta de reconocimiento al trabajo que se realiza en la institución, así como la relación con el jefe de área, esto expresado por una persona de las tres que se entrevistaron.” Por lo que se obtiene que el factor de reconocimiento laboral sí es partícipe de manera muy significativa en la motivación de las recepcionistas (Entrevista; 16/dic/11).

Ahora bien, para complementar otros puntos revisados en la entrevista que van muy en relación con la motivación, se les preguntó cuáles son los aspectos que

desmotivan a trabajar cada día, a lo que se respondió: “que al llamarles la atención es de manera muy ofensiva, y en ocasiones no se tiene la responsabilidad de la falta incurrida. Otro punto que mencionan es la falta de correspondencia entre lo que se pide, tal es el caso de trabajar horas extras sin pago correspondiente y no dejar descanso en días festivos y/o dificultades para obtener permisos necesarios.” (Entrevista; 03/dic/11).

Otro aspecto que las desmotiva a trabajar es que se dé tanta importancia a los errores, les motivaría que se realcen más los aspectos positivos, se les reconozca, de preferencia económicamente al momento de realizar un buen trabajo. En general, es lo que se pide por parte de las entrevistadas: reconocimiento personal y económico.

Esto se relaciona con lo descrito en el capítulo 1, referido a la motivación y específicamente la parte que analiza la motivación tanto intrínseca como extrínseca. De acuerdo con Carrasco y Basterretche (1995), son las fuentes los factores que despiertan el interés en el individuo. Es de donde proviene la fuerza para que el comportamiento sea ejecutado.

Existen dos fuentes de motivación, según señalan García y cols. (2003): la extrínseca y la intrínseca. La primera consiste en realizar las actividades bien y quedar satisfecho, así como disfrutar de esto, mientras que la segunda depende de las recompensas que se obtengan del exterior, así como el reconocimiento de consecuencias agradables por actividades o acciones realizadas.

Continuando con la entrevista, entre las sugerencias que se emiten respecto a la motivación, se pide que este aspecto sea constante, además de que se menciona así principalmente por el reconocimiento personal, y lo importante de que exista un persistente incentivo económico, al igual que cada vez que se suscite un problema, se presente más apoyo.

En relación con la teoría se, revisa el capítulo 2. Robbins (2005) menciona que son muy diversas las necesidades que tienen los empleados, entre ellas se encuentran: desde el deseo solamente de la remuneración, como lo es el dinero, sin importar el ambiente o lugar de labor; las personas que necesitan demostrar cómo pueden llegar a ser mejor que otras; tener más tiempo libre, aunque la remuneración no sea muy alta; obtener mayor prestigio y reconocimiento de sus compañeros, mejorar sus relaciones personales, entre otras.

Para poder llegar a tener mayor éxito en la motivación del personal, el autor propone flexibilidad, se refiere con este aspecto a que la persona encargada del recurso humano tendrá la posibilidad de ofrecer distintos incentivos al personal dependiendo de su necesidad. Continúa Robbins (2005) proponiendo las opciones flexibles, como motivación para el personal de acuerdo con sus necesidades, semana laboral comprimida, horario de trabajo flexible, participación del empleo, trabajo a distancia, división de sectores, entre otras.

Esto se relaciona además con lo que menciona Chiavenato (2005) y la teoría del refuerzo en el capítulo 2, la cual describe que la conducta del individuo estará en función a las consecuencias del ambiente y del mismo comportamiento, es decir, si el comportamiento de la persona es favorable o desfavorable, y existe un reforzamiento, este permitirá que las conductas presentadas se debiliten o se fortalezcan.

Asimismo, que se presente este tipo de conductas, en gran medida dependerá de la respuesta que se pueda obtener por parte de los jefes. Se denota que cobra gran importancia la intervención por parte de sus superiores, para que pueda ser reforzada positiva o negativamente este tipo de conducta.

Por tanto, se encuentra que el factor del reconocimiento laboral sí contribuye de manera significativa, puesto que es expresado así por las mismas recepcionistas: el 86.66% manifestó común acuerdo respecto a la falta de reconocimiento en la institución, y únicamente un 13.34% no lo considera así; es decir, hace falta el acompañamiento de los directivos como miembros de una misma institución.

Para este factor se encontró que afecta en la motivación en un 44%, es decir, que solamente se presenta motivación de acuerdo con los aspectos revisados en este factor por parte de menos de la mitad de la población.

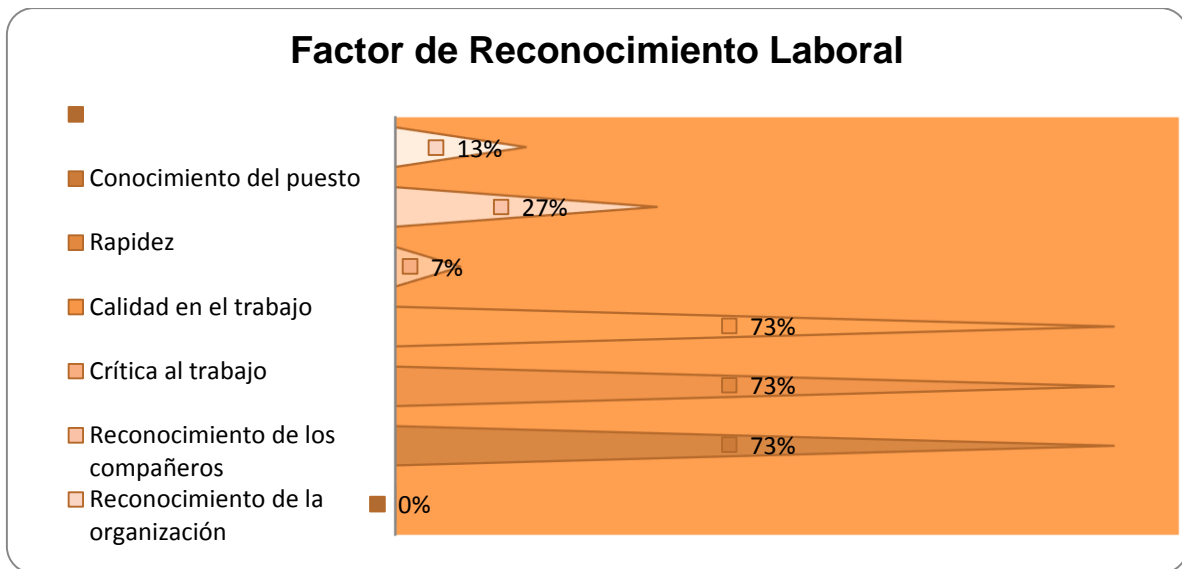


Imagen 3.4. Factor de reconocimiento Laboral

Fuente: Diseño propio

Una vez revisados todos los aspectos que participan en cada uno de los factores analizados en la presente investigación, es conveniente observar ahora la intervención conjunta de todos; de manera comparativa, cómo es la contribución de cada uno, conociendo ya cuáles fueron los puntos integrados específicamente.

De modo que luego de clasificar las respuestas en los factores para el análisis de resultados, se acompañaron de los aspectos que los conforman, en el factor externo se engloban los aspectos que afectan a las receptionistas, pero que son ajenos a ellas y no dependen directamente del factor humano dentro de la empresa, como son el transporte, el lugar de trabajo, las condiciones de trabajo, el material, a excepción de la parte personal de las receptionistas, como cubrir por parte de cada una las necesidades fisiológicas, que también se ubicaron en este factor.

En cuanto al factor personal, este no alcanza a cubrirse en uno solo, por lo que se dividió en tres partes: en una, las relaciones laborales personales dentro de la empresa; otra, para la parte del desarrollo individual de cada recepcionista; y una última para el reconocimiento que se hace a esta, así como el impacto que puede tener en cada empleada de dicha área.

El factor de relaciones laborales incluyó los aspectos de comunicación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, relación con compañeros, obediencia al jefe. Todos estos puntos que se revisaron son considerados de suma importancia por el giro de la institución, puesto que es una empresa de servicios y principalmente, es fundamental la convivencia y la imagen que pueda presentar ante los usuarios.

Lo anterior se contempla sin dejar de lado el factor de reconocimiento laboral, el cual incluyó aspectos como reconocimiento por parte de la organización, el reconocimiento laboral de los compañeros, la crítica frente al trabajo realizado, la calidad de trabajo observada por parte de los jefes, la rapidez, así como el conocimiento del puesto.

En la siguiente gráfica se observan de manera global los resultados obtenidos por cada factor revisado, también se muestra cuál tuvo mayor motivación y cuales la muestran en menor grado.

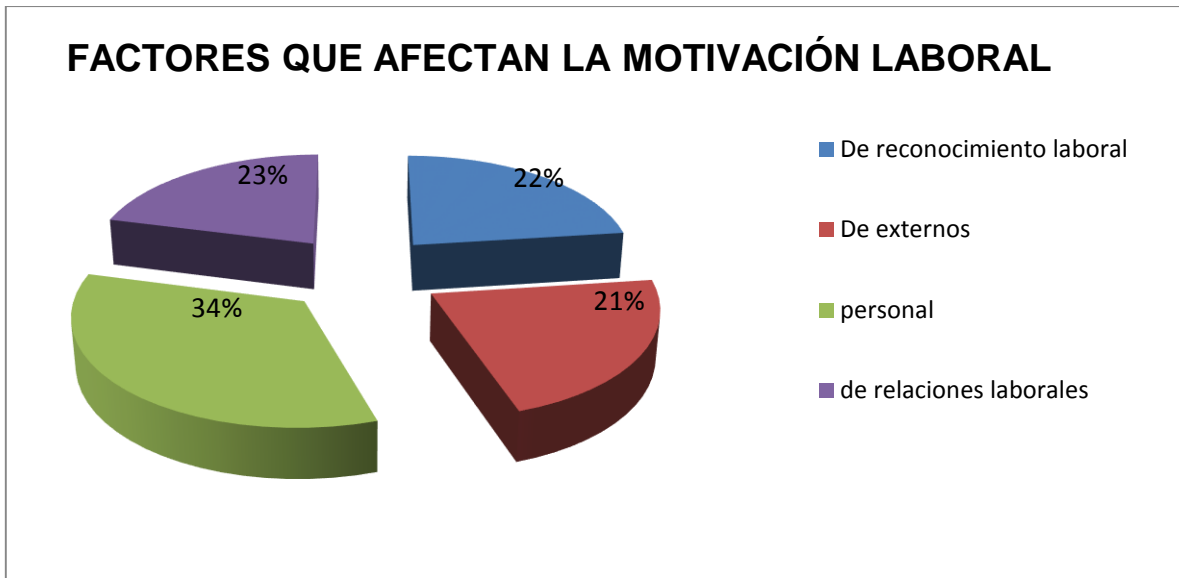


Imagen 2.5. Factores que afectan la motivación laboral

Fuente: Diseño propio

Se observa que el factor que presenta mayor motivación es el de personal, el cual abarcó aspectos como amabilidad, disciplina, puntualidad, concentración, propuesta personal, preparación del trabajo, iniciativa, eficiencia para resolver problemas, trabajo bajo presión, responsabilidad, respeto y valores.

Este tipo de puntos que dependen tanto de la empresa como de cada una de las recepcionistas, principalmente, y que se refleja en la presente investigación, constituye la parte que se encuentra más motivada, por lo que se puede observar que los factores que habrá que cuidar y trabajar un poco más son, especialmente, los de relaciones laborales, de externos y el de reconocimiento laboral, que se localizan casi en el mismo nivel de motivación.

Aunque se creía por parte de la investigadora y de las autoridades del Hospital Fray Juan de San Miguel, que donde se requeriría mayor motivación sería de manera casi exclusiva en el factor de reconocimiento laboral, como resultado surgió que no es así, que es necesario poner más atención tanto en este factor como en los otros que, son el de relaciones laborales y el externo.

CONCLUSIONES

A partir de la teoría y de la información de campo recabada en la presente investigación, se pudo explicar cómo se ha presentado la motivación en el ser humano, cuáles son sus orígenes, así como su trascendencia en el ámbito empresarial a través del tiempo. También se abordó más específicamente el tema de la motivación laboral, para con ello poder llegar a cumplir el objetivo general que se señalaba al inicio de la presente investigación: determinar los factores que afectan la motivación laboral de las recepcionistas del Hospital Fray Juan de San Miguel, de Uruapan, Michoacán. Respecto a ello, se encontró que son varios aspectos los que participan, y se pudieron clasificar en cuatro apartados: externos, de relación laboral, personal y del reconocimiento laboral.

Se dio, asimismo, respuesta a la pregunta de investigación: ¿cuáles son los factores que afectan la motivación laboral de las recepcionistas del hospital Fray Juan de San Miguel, de Uruapan, Michoacán? Por lo que se puede decir que con lo explorado en párrafos anteriores, se encontró que son los ya señalados, destacándose como más relevante el denominado factor personal en un 34% y el que menos influyó, fue el de relaciones laborales, en un 21%; en tanto que el de reconocimiento laboral tuvo una incidencia del 23% y el llamado factores externos, en un 22%. Sin embargo, como se aprecia, las diferencias porcentuales son muy cortas entre ellos, salvo el factor personal, que se destaca sobre los demás de manera más notoria.

También se logró definir la motivación de acuerdo con Galicia (2006) como aquello que impulsa al sujeto, un motor que da energía en el organismo, es la fuerza que empuja al individuo y que relaciona analógicamente a los influjos, donde un elemento impulsa y mantiene el movimiento, esto es lo que lleva al hombre a un determinado comportamiento y lo mantiene. La motivación tiene los siguientes elementos:

- a) Activación, se da al iniciar la conducta.
- b) Dirección, para llevarla al objetivo.
- c) Constancia o persistencia, que permita mantenerla.

Su origen, refieren Escobar y cols. (2002) está en la antigua Grecia, puesto que ya desde la época de Platón (429-347 a.C.) se aspiraba a la obtención de bienes, conocimientos y dominio en la pasiones, y se tenía conciencia de la energía que mantenía las acciones y conductas, sin que fuera conceptualizada aún como motivación.

Por otra parte, ya revisado en la actualidad y específicamente en la práctica, entre los factores motivacionales que se encontraron más presentes en las recepcionistas del Hospital Fray Juan de San Miguel, de Uruapan, está el factor personal, es decir, el que presenta una mayor motivación, y en menor grado los de relaciones laborales, externos y de reconocimiento laboral, que se localizan entre ellos casi en el mismo nivel de motivación.

Fue conveniente, para llegar a encontrar estos factores, revisar la motivación laboral, así como algunas teorías relacionadas. Una de las que más incidió en la investigadora es la de Herzberg (1976) con su Modelo de los dos factores. Este autor explica que existe una relación directa entre el empleo y la motivación, en tanto que los motivadores que presenta la teoría consisten básicamente en satisfacer al individuo, dándole impulsos internos que le permitan tener un mejor desempeño.

Se encontró, de acuerdo con lo examinado en las recepcionistas, que en el aspecto interno ya cuentan con cierta motivación, aunque es conveniente que se presente también la externa, para que exista un mejor desempeño, de acuerdo con lo examinado en las teorías y a lo verificado en la práctica. Es por esto, además, que la teoría que se puede relacionar y cabe adecuadamente de acuerdo con la situación ocurrida con las recepcionistas, es la de Robbins (2004), según la cual la motivación no tiene relación con los objetivos finales, sino con la actividad que llevan a cabo las personas cuando llega el momento crucial o flujo; viene de la misma actividad, no del intento por llegar a la meta, es entonces cuando la persona experimenta el flujo, es decir, lo que posteriormente se le denominará la motivación intrínseca.

Por tanto, a partir de la revisión de los factores motivacionales, se analizó que los aspectos que intervienen en la motivación laboral de las recepcionistas del Hospital Fray Juan de San Miguel, son:

- Factor personal: amabilidad, disciplina, puntualidad, concentración, propuesta personal, preparación del trabajo, iniciativa, eficiencia para resolver problemas, trabajo bajo presión, responsabilidad, respeto y valores.
- Factor de reconocimiento laboral: conocimiento del puesto, rapidez, calidad en el trabajo, crítica al trabajo, reconocimiento de los compañeros, reconocimiento de la organización.
- Factores externos: relación entre casa y trabajo, transporte, mantener el trabajo, espacio de trabajo, salario, material y medidas de seguridad personales.
- Factor de relaciones laborales: la relación con el jefe, con los compañeros, resolución de conflictos, equipo de trabajo y la comunicación.

Finalmente se concluye, una vez revisada la teoría respecto a la importancia y necesidad que tiene para el ser humano la motivación, que dentro de ella influyen el reconocimiento al trabajo, el contexto que lo rodee, y otros factores externos, así como las relaciones laborales que se presenten en el área de trabajo

BIBLIOGRAFÍA

Abarca, Sonia. (2006)
Psicología de la Motivación.
Editorial Euned, Costa Rica.

Arias Galicia, L. Fernando; Heredia Espinoza, Víctor. (2006)
Administración de Recursos Humanos para el Alto desempeño.
Editorial Trillas, México.

Barragán Islas, Dulce María. (2006)
Estilo de Dirección y la Influencia en la motivación del personal en una Institución gubernamental en la ciudad de Uruapan.
Tesis inédita de la Escuela de Administración de la Universidad Don Vasco, A.C.
Uruapan, Michoacán, México.

Bolles, Robert C. (1998)
Teoría de la motivación. Investigación experimental y evaluación.
Editorial Cneip-Trillas, México.

Callejo Gallego, Javier; Gutiérrez Brito, Jesús; Viedma Rojas, Antonio. (2003)
Análisis empírico de la demanda turística.
Editorial Ramón Areces, España.

Carrasco, José Bernardo; Basterretche Baignol, Juan. (1995)
Técnicas y recursos para motivar a los alumnos.
Editorial Rialp, España.

Chiavenato, Idalberto. (2005)
Comportamiento Organizacional.
Editorial Thomson, México.

Chiavenato, Idalberto. (2007)
Administración de Recursos Humanos.
Editorial McGraw-Hill, México.

Cofer, Charles Norval. (2007)
Motivación y Emoción
Editorial Limusa S.A. De C.V., México.

Cooper, Joel. (2002)
Psicología social.
Editorial Thomson Learning, México.

Cuadra Benítez, Berenice. (2001)
Propuesta de motivación a los trabajadores como medio para mejorar su rendimiento y satisfacción laboral en Medina Automotriz de Uruapan, S.A. de C.V.
Tesis inédita de la Escuela de Administración de la Universidad Don Vasco, A.C.
Uruapan, Michoacán, México.

Cueli García, José; Reidl Martínez, Lucy María. (2007)
Teorías de la personalidad.
Editorial Trillas, México.

Cuerpo de Profesores de Música y Artes Escénicas. (2006)
Cómo Elaborar la Programación y las unidades didácticas.
Editorial MAD-Eduforma, España.

Da Silva, Reinaldo O. (2002)
Teorías de la administración.
Editorial Cengage Learning, México.

Dicaprio, Nicholas. (2005)
Teorías de la personalidad.
Editorial McGraw-Hill, México.

Escobar Briones, Carolina, Aguilar Roblero, Raúl Antonio, Padilla Sierra, Gloria (2002)
Motivación y conducta: sus bases biológicas
Editorial El Manual Moderno, México.

Fallas, Luis Alberto; Cárdenas, Luz Gloria. (2006)
En diálogo con los griegos: introducción a la filosofía antigua.
Editorial San Pablo, Colombia.

Finch Stonner, James Arthur; Freeman, R. Edward; Gilbert, Daniel R. (1996)
Administración.
Editorial Pearson Educación, México.

García Córdoba, Fernando. (2002)
El cuestionario: Recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios.
Editorial Limusa, México.

García Fernández-Abascal, Enrique; Jiménez Sancho, María del Pilar; Martín Díaz, María Dolores. (2003)
Emoción y motivación: la adaptación humana.
Editorial Ramón Areces, España.

González López, Luis. (2001)
Satisfacción y motivación en el trabajo.
Editorial Díaz de Santos, España.

Grzib, Gabriela; Briales, Cristian. (1999)
Psicología general.
Editorial Ramón Areces, México.

Heinemann, Klaus. (2003)
Introducción a la metodología de la investigación empírica: En las ciencias del
Deporte.
Editorial Paidotribo, España.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar.
(2008)
Metodología de la investigación.
Editorial McGraw-Hill, México.

Hernández Rodríguez, Sergio Jorge; Chruden, Herbert J.; Sherman, Arthur W. (1986)
Administración de personal.
Editorial South Western Publishing Co., México.

Herzberg, Frederick (1976)
El trabajo y la naturaleza del hombre
Editorial Seix Barral, España.

Juárez, Miguel (editor); Gaitán, Lourdes; Urosa, Belén; Cabrera, Pedro J. (1993)
Trabajo social e investigación: Temas y perspectivas.
Editorial Universidad Pontificia Comillas, España.

Kinicki, Angelo; Kreitner, Robert. (2003)
Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas.
Editorial McGraw-Hill, México.

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. (1999)
Administración, una perspectiva global.
Editorial McGraw-Hill, México.

Lattmann, Charles; García Echevarría, Santiago. (1992)
Management de los recursos humanos en la empresa.
Ediciones Díaz de Santos, España.

López Mújica, Nancy. (1998)
La motivación como elemento primordial, para lograr la integración del empleado a la empresa (caso práctico: Hospital Fray Juan de San Miguel).
Tesis inédita de la Escuela de Administración de la Universidad Don Vasco, A.C.
Uruapan, Michoacán, México.

Mankeliunas, Mateo. (2001)
Psicología de la motivación.
Editorial Trillas, México.

Maslow, Abraham H. (1991)
Motivación y personalidad.
Ediciones Díaz de Santos, España.

Mapcal, S. A. (1996)
Gestión y motivación del personal.
Editorial Días de Santos, España.

Mendoza Núñez, Alejandro. (2005)
Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo.
Editorial Trillas, México.

Palmero, Francesc; Fernández, Enrique; Chóliz, Mariano. (2002)
Psicología de la motivación y emoción.
Editorial McGraw-Hill, España.

Petri, Herbert L.; Govern, John M. (2006)
Motivación: teoría, investigación y aplicaciones
Editorial Cengage Learning, México.

Robbins, Stephen P. (1999)
Comportamiento Organizacional
Editorial Pearson Prentice Hall, Estados Unidos.

Robbins, Stephen P. (2004)
Comportamiento organizacional.
Editorial Pearson Educación, Estados Unidos.

Robbins, Stephen P. (2005)
Administración.
Editorial Pearson Educación, México.

Rodríguez Moguel, Ernesto A. (2005)
Metodología de la investigación.
Editorial Univ. J. Autónoma de Tabasco, México.

Schiffman, León G.; Lazar Kanuk, Leslie. (2005)
Comportamiento del consumidor.
Editorial Pearson Educación, México.

Schultz Duane P.; Schultz, Sydney Ellen. (2002)
Teorías de la personalidad.
Editorial Cengage Learning, México.

Taylor S. J.; Bogdan, Robert. (1999)
Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados.
Editorial Paidós, España.

Terry, George Robert; Franklin, Stephen G. (1995)
Principios de Administración.
Editorial CECSA, México.

Urcola Tellería, Juan Luis. (2005)
La motivación empieza en uno mismo.
Editorial Esic, España.

Vroom, Víctor H. (1979)
Motivación y Alta dirección.
Editorial Trillas, México.

Whetten, David A.; Cameron, Kim S. (2005)
Desarrollo de habilidades directivas.
Editorial Pearson Educación, México.

Worchel, Stephen; Cooper, Joel; Goethals, George; Olson, James M. (2002)
Psicología Social.
Editorial Cengage Learning, México.

OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN

Hemerografía

Flores Robledo, Jesús. (1996)
“El administrador de personal”.
Revista Laboral; Año 4. Septiembre: 74-82.

Mesografía

Palmero Cantero, Francisco; Guerrero Rodríguez, Cristina; Gómez Iñiguez, Consolación; Carpi Ballester, Amparo; Gorayeb, Ricardo. (2011)
“Manual de teorías emocionales y motivacionales”.
Departament de Psicologia Bàsica, Clínica i Psicobiologia.
Universitat Jaume. Castellón de la Plana, Valencia, España.
<http://www.uji.es/bin/publ/edicions/s57.pdf>

Thompson, Iván. (2010)
“Definición de necesidad”.
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/necesidad-definicion.html>

“Definición de diario de campo”.
<http://www.eumed.net/libros/2007b/283/72.htm>

“Definición de observación”.
http://idrc.org/es/ev-28258-201-1-DO_TOPIC.html

FACTORES DE MOTIVACIÓN

CUESTIONARIO APLICADO A LAS RECEPCIONISTAS DEL HOSPITAL FRAY

JUAN DE SAN MIGUEL

Fecha: _____ edad: _____ sexo: _____

INSTRUCCIONES: En las preguntas de opción múltiple, elija por favor la que mejor refleje su situación; en las preguntas abiertas, responda de manera concreta.

1. El pensar en que tengo mucho trabajo me desanima y me desconcentra.
a) SIEMPRE b) A VECES c) RARA VEZ d) NO ME HA SUCEDIDO

2. Voy consiguiendo los resultados que cada vez me propongo.
a) SIEMPRE b) A VECES c) RARA VEZ d) NUNCA

3. La vida en casa se complica cuando trabajo.
a) SIEMPRE b) A VECES c) RARA VEZ d) NUNCA

4. Suelo dejar para el último momento la preparación de mi trabajo.
a) SIEMPRE b) A VECES c) RARA VEZ d) NUNCA

5. Tengo dudas sobre si podré mantener mi trabajo durante mucho tiempo debido a que:

6. El trasladarme de mi casa al trabajo me provoca que llegue tarde a laborar, por lo que:

7. Me cuesta obedecer a mi jefe porque: _____

8. Me molesta que critiquen mi trabajo.

- a) SIEMPRE b) A VECES c) RARA VEZ d) NUNCA

9. Necesito que los demás reconozcan mi trabajo.

- a) SIEMPRE b) A VECES c) RARA VEZ d) NUNCA

10. Me cuesta relacionarme con mis compañeros de trabajo.

- a) SIEMPRE b) A VECES c) RARA VEZ d) NUNCA

y esto se debe a que:

11. Tengo problemas con la puntualidad.

- a) SIEMPRE b) A VECES c) RARA VEZ d) NUNCA

y la causa principal de esto es:

12. Me gusta trabajar en mi área de trabajo porque tengo espacio suficiente y además...

- a) Es cómodo b) Esta muy bien ventilado c) tengo lo necesario d) no me gusta por lo siguiente:

13. Me impulsa a seguir trabajando, el ser reconocido por la organización.

- a) SIEMPRE b) A VECES c) RARA VEZ d) NO HAY MOTIVACION,
NO TENGO ESTE IMPULSO.

14. Cuando en el área tengo problemas con alguno de mis compañeros, yo:

15. Me impulsa trabajar día a día porque en mi área de trabajo se forma equipo.

- a) SIEMPRE b) A VECES c) RARA VEZ d) NO ME INFLUYE

16. Uno de los motivos principales de trabajar en esta empresa es el buen sueldo o las compensaciones:

- a) SIEMPRE b) A VECES c) RARA VEZ d) NO ES UN MOTIVO

17. Es bueno saber que cuento con todo el material y equipos adecuados para desarrollar mi función.

- a) SIEMPRE
- b) RARA VEZ ME FALTAN
- c) A VECES TENGO LO NECESARIO
- d) NO CUENTO CON ELLOS

18. En caso de ser necesario salirme de la empresa lo haría por:

- a) Porque me ve mal la mayoría del personal.
- b) Falta de materiales.
- c) Discutir con un compañero.
- d) Tener un salario bajo.
- e) Tener un jefe que no me caiga bien.
- f) Porque me cambien de turno.
- g) Porque me aburra.
- h) Sentirme cansado/a.
- i) Otro.

**GUÍA DE ENTREVISTA PARA LA JEFA ÁREA DE RECEPCIÓN Y DOS
RECEPCIONISTAS**

- 1) De su trabajo cotidiano, ¿qué es lo que más les gusta?
- 2) El aspecto laboral y/o personal que les desmotiva a trabajar cada día.
- 3) ¿Qué piensas de la motivación en tu área de trabajo por parte de la empresa?
- 4) ¿Consideras necesario que se motive al personal de tu área de trabajo?
- 5) ¿Qué propones que haga la empresa para motivarte a ti y a tus compañeras de trabajo?

**CUESTIONARIO PARA LA REVISIÓN DE VALORES DE LAS RECEPCIONISTAS
DEL HOSPITAL FRAY JUAN DE SAN MIGUEL DE URUAPAN, MICHOACÁN.**

PERSONA QUE EVALÚA: _____

PUESTO: _____ EDAD: _____

ANTIGÜEDAD: _____ SEXO: _____

RESPONSABILIDAD DE PERSONAL:

FECHA DE EVALUACIÓN: _____

Comentarios:

Áreas fuertes:

Áreas de mejoría:

CONOCIMIENTOS

A. Conocimiento del puesto.

¿Posee los conocimientos, habilidades y destrezas para desempeñar correctamente su función?

- a) Sólo posee los conocimientos mínimos del puesto.....(4)
- b) Posee los conocimientos necesarios del puesto(6)
- c) Posee suficientes conocimientos del puesto.....(8)
- d) Domina ampliamente su puesto(10)

B. Calidad en el trabajo.

¿Realiza con precisión, confiabilidad y presentación los trabajos que le son encomendados?

- a) Su trabajo contiene un alto índice de errores.....(0)
- b) Requiere supervisión estrecha porque comete muchos errores.....(6)
- c) Generalmente realiza buenos trabajos.....(8)
- d) Realiza trabajos excelentes, rara vez comete errores.....(10)

HABILIDADES Y DESTREZAS

C. Rapidez en el trabajo.

¿Ejecuta con prontitud los trabajos que le son encomendados?

- a) Es lento en la entrega del trabajo.....(4)
- b) Por lo regular entrega a tiempo.....(6)
- c) Siempre entrega a tiempo.....(8)
- d) Entrega el trabajo aun antes del tiempo acordado.....(10)

D. Iniciativa

¿Muestra disposición para trabajar por sí solo, aun cuando no se encuentra algún jefe?

- a) No, requiere de constantes invitaciones a trabajar.....(4)
- b) Sí, sólo ocasionalmente necesita recomendaciones.....(6)

- c) Sí, nunca es necesario recordarle su trabajo.....(8)
- d) Sí, incluso constantemente propone mejoras al trabajo.....(10)

E. Trabajo en equipo.

¿Tiene disposición para participar en trabajo en grupo?

- a) No le agradan las actividades grupales.....(4)
- b) En ocasiones interfiere en el trabajo de equipo.....(6)
- c) Muestra disposición y colaboración en las tareas de grupo.....(8)
- d) Es un elemento fundamental en el desarrollo de tareas grupales.....(10)

F. Eficiencia para resolver problemas

Cuando en el desempeño de sus actividades se presenta alguna dificultad:

- a) Ante el problema, le es muy complicado encontrar una solución.....(4)
- b) Le cuesta trabajo solucionar un problema y en ocasiones la solución no es a la primera.....(6)
- c) Cuando se le presenta un problema, lo soluciona oportunamente y bien.....(8)
- d) Es la mejor oportunidad en la cual demuestra su gran capacidad en el área que se desempeña(10)

G. Trabajo bajo presión

¿Cómo trabaja respecto a una situación en la cual reciba presión por parte del cliente?

- a) Comete errores, se bloquea o se inhibe bajo situaciones de presión(0)
- b) No realiza el trabajo adecuadamente cuando se le asignan tareas específicas con presión de exactitud y tiempo.....(6)
- c) Cuando se le encomienda una tarea con fechas y tiempos exactos, por lo general cumple de manera satisfactoria.....(8)
- d) cumple de manera excelente, la situación no impide que desarrolle su trabajo de manera eficiente y adecuada.....(10)

DISCIPLINA Y RESPONSABILIDAD

H. Responsabilidad

¿Es responsable con las tareas que su puesto exige?

- a) No tiene sentido de urgencia y no es consciente de la importancia del trabajo en el área.....(4)
- b) Se limita a cumplir estrictamente con lo que se le pide.....(6)
- c) Hace lo que tiene que hacer y en el momento oportuno.....(8)
- d) Siempre está al pendiente de lo que se requiere, incluso antes de que sea necesario.....(10)

I. Puntualidad y asistencia.

¿Cumple con el horario establecido y con su asistencia cada mes?

- a) Acumula de una a dos faltas y/o tres retardos por mes..... (4)
- b) Acumula hasta dos retardos por mes.....(6)
- c) Llega a tener un retardo por mes.....(8)
- d) Nunca falta ni llega tarde sin justificación,,.....(10)

J Disciplina.

¿Acata las disposiciones de los superiores para el buen funcionamiento de su área de trabajo?

- a) Si puede, evade las instrucciones recibidas.....(0)
- b) Llega a manifestar inconformidades, pero ejecuta las indicaciones.....(6)
- c) Ocasionalmente pone objeciones a las instrucciones.....(8)
- d) Siempre se sujeta a las disposiciones e instrucciones recibidas.....(10)

APTITUDES DE SERVICIO Y RELACIONES INTERPERSONALES

k. Relaciones interpersonales.

¿Muestra apertura en las relaciones interpersonales con sus compañeros y superiores?

- a) Rechaza el trato con compañeros.....(4)
- b) Las relaciones con sus compañeros son aceptables.....(6)
- c) Casi siempre es amable con su jefe y compañeros.....(8)
- d) Mantiene un excelente trato con supervisores y compañeros.....(10)

l. Aprovechamiento de materiales y equipo.

¿Aprovecha adecuadamente el equipo, material y recursos que le son asignados para el desempeño de su función?

- a) Gasta injustificadamente el material y el equipo de la institución.....(4)
- b) Manifiesta eventuales fallas en el cuidado del material y equipo.....(6)
- c) Procura conservar y cuidar los recursos de la empresa.....(8)
- d) Se esmera en la conservación y cuidado de los materiales.....(10)

m. Seguridad en el trabajo

¿Cumple con las disposiciones y medidas de seguridad e higiene en el trabajo?

- a) Constantemente viola las reglas y no porta el uniforme adecuado.....(4)
- b) Ocasionalmente viola las reglas y descuida su uniforme.....(6)
- c) No viola las reglas, pero descuida su uniforme.....(8)
- d) Siempre guarda las reglas y es pulcro en su presentación.....(10)

n. Comunicación hacia su superior inmediato y/o equipo de trabajo.

¿Informa siempre de los acontecimientos que se presentan en la institución?

- a) No informa de los eventos importantes.....(0)
- b) Sólo transmite algunos eventos importantes y en ocasiones, no oportunamente.....(6)
- c) Comunica eventos importantes oportunamente, sólo que en ocasiones suele olvidarlos...(8)
- d) siempre comunica oportuna y adecuadamente cualquier evento o situación.....(10)

PRINCIPIOS Y VALORES

O. Respeto

¿La interacción empleado-cliente se lleva a cabo de manera respetuosa?

- a) Se muestra indiferente y en ocasiones de mal humor.....(0)
- b) Se muestra simplemente indiferente.....(6)
- c) Es respetuosa pero le falta cierta atención.....(8)
- d) Es muy respetuosa y cálida en su trato al cliente(10)

P) valores

¿Son parte fundamental en su personalidad los valores?

- a) Sólo algunos de ellos, no todos son parte de la persona.....(4)
- b) Tiene fundamentados los valores, pero no siempre los pone en práctica.....(6)
- c) Demuestra que son muy importantes, sólo que en algunas ocasiones se deja llevar por otras situaciones.....(8)
- d) Es una persona muy admirable, siempre es coherente en su pensar y actuar.....(10)

Q) Amabilidad

¿Con cuánta cortesía atiende a los clientes?

- a) De muy mala manera, a tal grado que en ocasiones se reciben quejas por parte del cliente.....(0)
- b) Su atención deja mucho que desear, lo hace simplemente por cumplir.....(4)
- c) Es amable y procura dar buen servicio, pero es muy distraída.....(6)
- d) Es muy amable y cortés, siempre muestra empatía con el cliente.....(10)

TOTALES