

9a  
2ej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**"PLANES DE MOTIVACION E INCENTIVOS EN EL  
PERSONAL DE ENFERMERIA DEL SECTOR SALUD.  
PROPUESTA PARA UNA INSTITUCION PRIVADA".**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

**P R E S E N T A:**

**ANA PATRICIA ARCHUNDIA NAVA**

**ASESOR:**

**LIC. MARIA DEL SOCORRO ESCANDON GALLEGOS**

**DIRECTOR:**

**DR. JUAN JOSE SANCHEZ SOSA**

**MEXICO, D. F.**

**FEBRERO DE 1994.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



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

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

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

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

**A MIS PADRES RAUL Y MARGARITA.  
POR SU ETERNO APOYO INCONDICIONAL.**

**A MIS HERMANOS, GUILLERMO, GISELA Y  
GABRIELA.**

**A ETIENNE, MI HIJO.  
QUIEN ES LA ESTRELLA  
DE MI HORIZONTE.**

# I N D I C E.

## R E S U M E N.

....5

## INTRODUCCION.

...6

### CAPITULO 1. LA ORGANIZACION.

....15

1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACION. ....16

1.2 ANTECEDENTES. ....18

1.3 TEORIAS ORGANIZACIONALES. ....20

1.3.1. TEORIA CLASICA. ....21

1.3.2. TEORIA TECNOLÓGICA. ....25

1.3.3. TEORIA DE SISTEMAS MODERNOS. ....26

1.3.4. TEORIA DE LAS DECISIONES. ....32

1.3.5. TEORIAS HUMANISTAS. ....36

1.4 ORGANIZACION FORMAL E INFORMAL. ....37

1.4.1 ESTRUCTURA FORMAL. ....38

1.4.2 ESTRUCTURA INFORMAL. ....38

### CAPITULO 2. MOTIVACION.

....41

2.1 DEFINICION. ....42

2.2 PRINCIPALES TEORIAS. ....46

2.2.1 TEORIAS MOTIVACIONALES DE CONTENIDO. ....49

2.2.1.1. JERARQUIA DE NECESIDADES DE A.MASLOW. ....47

2.2.1.2. TEORIA DE LOS DOS FACTORES DE F.HERZBERG. ....53

2.2.1.3. TEORIA DE LA MOTIVACION DE LOGRO DE  
D.McCLELLAND. ....59

2.2.2 TEORIAS MOTIVACIONALES DE PROCESOS. ....62

2.2.2.1. TEORIA DE LA EQUIDAD. ....63

2.2.2.2. TEORIA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS. ....67

2.2.2.3. TEORIA DE VALENCIAS Y ESPERANCIAS. ....69

2.2.3. TEORIAS CONDUCTUALES. ....73

2.2.3.1. LEY DEL EFECTO. ....73

2.2.3.2. PRINCIPIO DE PREMACK(D.PREMACK). ....76

2.2.3.3. TEORIA PSICOLOGICA DEL COMPORTAMIENTO Y  
TEORIA ECONOMICA. ....77

### CAPITULO 3. INCENTIVOS.

....81

3. DEFINICION. ....82

3.1	NORMAS DE TRABAJO.	...85
3.1.1.	ESTABILIDAD EN EL EMPLEO.	...88
3.1.2.	JORNADAS Y HORARIOS.	...90
3.1.3.	SALUD Y SEGURIDAD.	...92
3.1.4.	SALARIOS Y OTRAS COMPENSACIONES.	...94
3.2.	TIPOS DE INCENTIVOS.	...95
3.2.1.	CRITERIOS PARA LOS INCENTIVOS.	...98
3.2.2.	PLANES DE INCENTIVOS.	...99
3.3.	PLANES DE MOTIVACION, PRESTACIONES E INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DEL SECTOR SALUD (ENFERMERAS) EN DIFERENTES INSTITUCIONES PUBLICAS Y PRIVADAS.	...105
3.3.1.	PETROLEOS MEXICANOS. (PEMEX).	...105
3.3.2.	INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL (IMSS).	...106
3.3.3.	INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO. (ISSSTE).	...107
3.3.4.	HOSPITAL INGLES ABC.	...109
<b>CAPITULO 4. LA ENFERMERA COMO PROFESIONAL DE LA SALUD.</b>		...111
4.1.	ANTECEDENTES.	...112
4.2.	DESCRIPCION DE FUNCIONES DE LA ENFERMERA.	...117
4.3.	EL ROL DESEMPEÑADO POR LA ENFERMERA Y SU PROBLEMATICA.	...125
4.4.	ANALISIS DE LA SITUACION DEL PERSONAL DE ENFERMERIA V. PLANES DE MOTIVACION E INCENTIVOS EN EL SECTOR SALUD.	...130
<b>CAPITULO 5. PROPUESTA.</b>		...135
5.1	METODOLOGIA Y FUNDAMENTOS TEORICOS.	...136
5.2	DESARROLLO.	...148
5.2.1.	ASPECTOS GENERALES.	...148
5.2.2.	OTORGAMIENTO DE INCENTIVOS.	...149
5.2.3.	INTEGRACION DE LOS COMITES DE EVALUACION	...150
5.2.4	CALENDARIO DE ACTIVIDADES PARA EL OTORGAMIENTO DE INCENTIVOS Y BECAS 1994.	...151
5.3.	PROPUESTA.	...153
<b>CONCLUSIONES.</b>		...156
<b>GLOSARIO.</b>		...163
<b>BIBLIOGRAFIA.</b>		...171

## **R E S U M E N.**

A lo largo de está investigación se trató de resaltar la importancia de contar con personal altamente motivado, a través de la aplicación de **Programas de Motivación e Incentivos**, especialmente diseñados para un tipo de personal y una institución determinada.

Se revisaron las principales teorías que se circunscriben a la organización, así como a la motivación y a los diferentes tipos de incentivos.

Se hizo una presentación del Perfil de Puesto de la Enfermera y su Problemática actual, para como resultado de todo lo expuesto, se llegara finalmente a la propuesta de un Programa de Motivación e Incentivos para el Personal de Enfermería de una Institución de Salud Privada.

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

El área de la Salud en México, al igual que en el mundo entero, se ha visto afectada por múltiples avances tecnológicos, que en mayor o menor medida han venido a cambiar las condiciones de la salud en este país. Exigiendo por parte de los usuarios-trabajadores una mayor participación en cuanto a su preparación, actualización y niveles de calidad en el otorgamiento de los servicios y una creciente competitividad profesional.

Sin embargo las condiciones de motivación y los programas de incentivos otorgados por las diferentes instituciones de salud a sus trabajadores, no han demostrado en forma aparente, ninguna transformación que permita la mejoría de las condiciones laborales tan necesarias para fomentar el que dicho personal, se esfuerce por obtener un nivel de participación más elevado y de mayor calidad, dentro de su institución.

Son estas razones, las que nos motivaron e impulsaron a realizar una investigación de tipo documental, para valorar las condiciones de planes y programas de incentivos de los trabajadores de la salud, y así demostrar que el papel del profesional de la conducta, en el ámbito hospitalario y/o de salud puede brindar importantes aportes en el área laboral, diseñando programas de motivación e incentivos, tendientes a mejorar las condiciones de los usuarios

trabajadores de cualquier institución de salud del país, que por otro lado reeditarán en una mayor calidad en el servicio.

El desarrollo de la investigación se orientó a través del enfoque de la Teoría de las Expectativas, por ser en la actualidad la explicación de la motivación que goza de mayor aceptación y por adaptarse en forma importante a los objetivos de nuestra investigación, es decir, el estudio de aspectos que implican la relación individual del empleado con su ambiente de trabajo; destacando aspectos como la satisfacción en el empleo y la motivación en el trabajo.

Como pregunta de investigación planteamos la siguiente: ¿ Se motiva al personal de enfermería a través de programas de incentivos actualizados de acuerdo al crecimiento y necesidades de las instituciones del sector salud?.

Siendo una tesis de investigación documental, la metodología seguida para la recopilación , análisis e interpretación de la información, fue la siguiente:

#### **- RECOPIACION DE LA INFORMACION:**

El propósito primario fue la recopilación de la información, que conformó la investigación en los siguientes centros tanto bibliográficos , como hemerográficos:



- Biblioteca y Centro de documentación de la Facultad de Psicología, así como la búsqueda de información automatizada dentro de sus bancos de datos (PSYCLIT).
  
- Biblioteca de la Escuela Nacional de Enfermería.(E.N.E.O.)
  
- Biblioteca de la Organización Mundial de la Salud (O.P.S.)
  
- Biblioteca del C.I.S.E.
  
- Biblioteca y Centro de Documentación de la Universidad de las Américas.
  
- Biblioteca de la Facultad de Medicina,U.N.A.M.
  
- Biblioteca de la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.)
  
- Biblioteca del Centro Médico Siglo XXI.
  
- Librerías varias.

Se recurrió también a entrevistas a funcionarios del sector salud.

**- CATEGORIZACION Y ORDENAMIENTO:**

La información obtenida y organizada a través de fichas de trabajo, se presentó de acuerdo al siguiente esquema de contenido:

- La Organización, concepto, antecedentes y teorías.
- La Motivación, conceptos y teorías.
- Los Incentivos, concepto y diferencias.
- La Enfermera como profesional de la salud.
- Propuesta de un Programa de Incentivos para el personal de Enfermería del Sector Salud.

**- ANALISIS:**

Se siguió un proceso de análisis y síntesis de la información hallada, para llegar a la elaboración de una propuesta de Programa de Incentivos.

La presentación de la Tesis se estructuró en cinco capítulos:

En el primer capítulo se planteó el surgimiento y las bases de la organización , antecedentes y principales teorías, así como los tipos de organización.

Considerando a la organización como "el estudio de la estructura y funcionamiento de las empresas y del comportamiento de grupos e individuos dentro de ella".

El estudio de la organización no implica solamente el análisis de las propiedades estructurales, sino el análisis de los procesos sociales del grupo, de las necesidades de cada empleado y de la interacción entre el individuo y el sistema.

Convencionalmente se han distinguido tres categorías teóricas bajo las cuáles es considerada la organización:

- 1) La primera estudia la organización como una entidad estructural o de comportamiento, con opción a mejorarse.
- 2) La segunda se orienta hacia aspectos más personales de la organización, en particular hacia la relación trabajador-ambiente laboral. Donde se desataca aspectos de satisfacción en el empleo y la motivación para el trabajo.y
- 3) La tercera que marca el papel de la Dirección en el comportamiento de la organización, analizando la función del Liderazgo y los medios con los que una organización logra un liderazgo efectivo.

La importancia y relación de este capítulo con todo el contenido de la investigación radica en que el Recurso Humano es parte importante de la organización, ya que se ubica y desarrolla dentro de ella interactuando con un mismo objetivo, y las teorías organizacionales representan

los principios que definen a la organización desde un punto de vista estructural y funcional.

En el Segundo Capítulo se abordó el tema de la motivación, concepto y principales teorías.

En la motivación existen diferentes términos para denominar a una misma variable, ejemplo: instintos, pulsiones, refuerzos, necesidades, emociones, intereses, . . . etc.

La motivación se considera un verdadero constructo para explicar los modos de conexión entre las variables observables.

Considerando a este constructo como una abstracción de la continua actividad del organismo; es decir, la motivación es la sucesión de fases continuas de la actividad (comportamiento) del organismo.

En la psicología de la motivación el constructo teórico-hipotético se considera un concepto teórico que no puede ser observado directamente, pero sí a través de referencias, es decir se pueden apreciar algunas propiedades de este constructo en los hechos empíricos, ejemplo, la direccionalidad del comportamiento, la energetización de la misma conducta motivada o la coordinación de pasos en el comportamiento hacia la meta determinada. Es decir, el constructo motivación no puede observarse directamente ni formar parte de la descripción de los hechos, pero sí puede ser observado mediante referencias de correlaciones de

estímulos y respuestas, a través de un lenguaje explicativo. (M.V.MANKELIUNAS, 1987).

Se hizo una exposición de las principales teorías del tema, resaltando que dichas teorías incluidas no son necesariamente todas las existentes, pero sí las que consideramos de mayor importancia por la aportación efectuada en su momento.

En el tercer capítulo se abordó el tema de los incentivos, enfocándolos dentro del marco laboral y ejemplificados con diversos programas de motivación e incentivos que actualmente se otorgan en algunas instituciones tanto del sector salud público como privado.

Dentro de las investigaciones en el campo de la psicología humanista y la psicología del trabajo, el estudio del porque la gente trabaja ha generado toda una serie de escritos buscando explicar los motivos internos y externos y el cómo y a través de que una conducta como ésta se puede dar y mantener.

Para la psicología el "incentivo es un objeto o una condición externa al sujeto, capaz de satisfacer una necesidad y que tiende a producir el comportamiento para lograr el propósito o condición".

Es objetivo de ésta investigación el poder establecer a través de las teorías de procesos cognoscitivos las expectativas de los individuos dentro de una organización de salud, para de esta forma detectar los incentivos

adecuados que ayudarán a incrementar la motivación del empleado.

El cuarto capítulo aborda el tema de la Enfermera como Profesional de la Salud, haciendo referencia a su perfil, rol y problemática actual.

La enfermería se dedica a promover la salud y el bienestar de los seres humanos. Implica la prestación de cuidado humano a las personas, con el fin de promover y conservar la salud, prevenir la enfermedad, curar la enfermedad y restaurar la salud, coordinando los servicios de la atención a la salud para que la vida humana sea más sana y larga.

Es para nosotros claro, que la industria del cuidado de la salud es un esfuerzo de servicios humanos para el ser humano. Y por lo tanto el personal que se desenvuelve en esta área debe por consiguiente tener un fundamento y un apoyo en las ciencias de la conducta.

Como quinto y último capítulo, y como resultado de lo establecido por las teorías de la organización, por las teorías de la motivación, por los diferentes tipos de incentivos existentes y por los lineamientos y políticas de la institución para la que se hizo la investigación, se elaboró una Propuesta de Programa de Motivación e Incentivos para el personal de Enfermería de una Institución de Salud Privada.

Por último se elaboraron las conclusiones y sugerencias, así como la bibliografía utilizada para su realización.

La principal aportación de este trabajo de investigación, es la elaboración de un Programa de Motivación e Incentivos, cuyo único fin es el mejorar la situación laboral del personal de enfermería dentro del área de la salud en México.

Y poder brindar para futuras investigaciones la aplicación de los datos encontrados no sólo en el área de la enfermería, sino, en cualquier otro puesto y a cualquier nivel, quedando establecida la utilidad de este tipo de programas en el desarrollo de los Recursos Humanos dentro de la Organización.

## CAPITULO UNO.

### LA ORGANIZACION.



## 1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACION.

La teoría de la organización se ha definido como " el estudio de la estructura y funcionamiento de las empresas y del comportamiento de grupos e individuos dentro de ella". ( D. H. PUGH.1966).

Esta definición destaca en primer término la idea de que la teoría de la organización es un campo de estudio y no solo un aspecto teórico sin apoyos prácticos .En segundo término, se destaca la diversidad de aspectos que existen dentro del campo. El estudio de la organización no implica solamente el análisis de las propiedades estructurales, sino el análisis de los procesos sociales del grupo, de las necesidades de cada uno de los empleados y de la interacción entre el individuo y el sistema entre otras (L.W.PORTER; E.E. LAWLER & J.R. HACKMAN.1975).

Convencionalmente se han distinguido tres categorías teóricas, bajo las cuales se puede considerar a la organización.

La primera estudia la organización como una entidad estructural o de comportamiento; un sistema cuyas operaciones deben explicarse o mejorarse.

La segunda categoría se orienta hacia aspectos mas personales de la organización; en particular hacia aquellos que implican la relación individual del empleado con su ambiente de trabajo. Destacando aspectos como la satisfacción en el empleo y la motivación para el trabajo.

La tercera y última categoría marca el papel de la dirección en el comportamiento de la organización, analizando la función del liderazgo y los medios con los que una organización logra un liderazgo efectivo. (W.C.HOWELL.1979).

El concepto de organización se aplica a diversas realidades y en ello radica una de las principales dificultades para definirla, sin embargo, un análisis de sus partes ayudará a comprenderla mejor.

Los elementos que forman una empresa son de tres tipos:

- a). Materiales: integrados por edificios, instalaciones, maquinaria y equipos, materias primas y capital.
- b). Humanos: lo constituyen todo el personal que forma parte de una empresa, ya sea personal de línea, supervisores, técnicos, ejecutivos o directores.
- c). Sistemas: se constituyen por las relaciones mediante las cuales se coordinan los recursos materiales y los recursos humanos, ya sea mediante sistemas de producción o de organización y administración. (REYES PONCE A.1981).

La organización se caracteriza también por presentar cuatro aspectos básicos:

- a). Económico: la organización es considerada como "una

unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer mercado". (REYES PONCE A.1981).

- b).Jurídico:Las organizaciones se constituyen bajo un marco jurídico compuesto por disposiciones constitucionales que garantizan el derecho de propiedad y que reglamentan su uso y sus limitaciones principalmente.
- c).Administrativo: determinado por la coordinación realizada por medio del mando que se encuentra marcado por la estructura organizacional mediante líneas de mando establecidas, niveles jerárquicos y facultades delegadas a cada puesto, lo cual se encuentra señalado principalmente en los niveles de organización y en los análisis de puestos ejecutivos.
- d).Social:ante todo la organización representa un grupo social compuesto por elementos humanos que inter actuan con un mismo objetivo.(REYES PONCE A.1981).

## **1.2. ANTECEDENTES.**

Si bien la organización ha sido objeto de interés durante muchos años, ha sido en las últimas décadas que se ha convertido en objeto de estudio intensivo. El análisis sistemático de la organización se remonta un poco antes de este siglo y el estudio científico, se remonta solamente a unas cuantas décadas.

La razón es que el surgimiento de la gran organización como instrumento principal para llevar a cabo el trabajo, es un acontecimiento relativamente reciente. Hace cien años constituíamos una sociedad predominantemente rural. Mucho de lo que se hace en la actualidad mediante las corporaciones, se hacía entonces en talleres pequeños. Estos eran ordinariamente operados y administrados por su dueño, quién a su vez con frecuencia trabajaba a la par que sus empleados. En un ambiente como el mencionado la necesidad de formalidad era casi inexistente.

Los pequeños empresarios administraban según les dictaba su inteligencia intuitiva y pragmáticamente, creando solamente la organización que necesitaban conforme iban progresando.

Después de muchos años, el crecimiento económico y la innovación tecnológica condujeron a la especialización, a la propiedad ejercida a distancia, así como, al surgimiento del Administrador Profesional.

Los empleados se encontraron realizando tareas cada vez más concretas dentro de un ambiente cada vez más impersonal, e inclusive hostil. En su opinión, los administradores estaban allí con el único fin de lograr el máximo rendimiento de la fuerza laboral y se diseñaba la organización principalmente para ayudar a lograr ese fin.

Los empleados reaccionaban a estos acontecimientos organizándose entre sí, de esta manera las líneas de combate entre el trabajador y la administración se trazaron con toda claridad, mucho antes de que se pusiera atención sobre lo que una organización era en realidad y la

manera en que debía administrarse. No es de extrañar que el progreso para sanar estas heridas haya sido tan dolorosamente lento, aun cuando en este mismo lapso se haya obtenido el mayor aprendizaje acerca de las organizaciones y de la administración.(W.C. HOWELL. 1979).

### **1.3 TEORIAS ORGANIZACIONALES.**

Las teorías organizacionales representan los principios que definen a la organización desde un punto de vista estructural y funcional.

A continuación se hace una breve descripción de las organizaciones desde el punto de vista de las teorías:

- **CLASICA.** (M.WEBER; H.FAYOL; F.TAYLOR.)
  
- **TECNOLOGICA.**(J.WOODWARD; EL.TRIST.)
  
- **DE SISTEMAS MODERNOS.**(D.KATZ & R.LKAHN.)
  
- **DE LAS DECISIONES.**(R.M.CYERT; J.G.MARCH & H.A.SIMON.)
  
- **DE LOS HUMANISTAS.**(E.MAYO; J.B.MINER.)

que han adquirido importancia en el transcurso del tiempo.

### 1.3.1. TEORIA CLASICA

El objetivo principal de la teoría clásica o de la "Administración Científica", es la eficiencia por medio del diseño. En otras palabras, la finalidad es "organizar el trabajo, mas que el grupo de trabajo".(M.HAIRE.1964). Y su común denominador es una falta de preocupación por el ser humano en la organización.

Se reconoce que las metas de la organización deben lograrse en último término mediante las personas. Sin embargo, se da por supuesto que las personas operan más eficazmente dentro de una estructura elaborada conforme a un plan preciso y de organización subdividiendo el trabajo cuidadosamente, especificando con toda claridad la manera en que se ha de realizar cada parte y solamente entonces, acoplando las personas a ese plan.

Una estructura ideal, según esta teoría, asegura una operación eficiente. Lo único que se pretende hacer con las personas es lograr que se adecúen a dicha estructura.

La forma típica de estructura resultante del pensamiento clásico es el modelo burocrático. Entre las características básicas de este modelo se encuentra la división técnica del trabajo, una jerarquía bien definida de autoridad y de responsabilidad, así como un manejo del personal objetivo e impersonal.

Todas las relaciones de los individuos con su empleo, sus compañeros de trabajo, sus supervisores y subordinados e inclusive, su

posición dentro de la jerarquía, está claramente especificada en un conjunto de reglamentos objetivamente determinados. (W.C.HOWELL.1979).

Teóricamente entonces, todas las personas, deben saber lo que se espera de ellas. También deben estar conscientes de los castigos que se imponen cuando dejan de apearse a dicho reglamento, así como de los premios que se otorgan por su competencia. Como todo el plan se basa en una lógica impersonal, no deben tener razón alguna para quejarse de un trato injusto.

El modelo burocrático se ha generalizado en las empresas gubernamentales y de hecho casi todas las empresas sociales occidentales están fundadas bajo el modelo de la filosofía burocrática, ejemplo de ello son los hospitales, cuya organización paramilitar da relevancia a las actividades, exigiendo del personal su total apego y cumplimiento de los objetivos preestablecidos.

La aparición de la burocracia se puede atribuir al lamentable estado de cosas que caracterizó la administración en el siglo pasado. La mayoría de las organizaciones eran administradas conforme a los caprichos personales del individuo o individuos en el poder, ordinariamente administradores y dueños, que no estaban obligados a rendir cuentas a nadie.

Así, el modelo burocrático se desarrolló, "como una reacción en contra de la subyugación personal, del nepotismo, crueldad, vicisitudes emocionales y juicios subjetivos que se aceptaban como prácticas administrativas". (W.G.BENNIS.1966) Y ante el crecimiento abrumador de

la demanda de servicios sociales como energía, agua, alcantarillado. . .  
etc.

Se han entablado críticas en contra de la teoría burocrática clásica en particular por parte de los autores de las Relaciones Humanas. La mayor parte de los argumentos giran alrededor de tres dificultades principales:

- 1). Falta de correspondencia entre la organización formal y la organización informal.
- 2). Deshumanización.
- 3). Rigidez. (W.G.BENNIS.1966).

La organización según se presenta en el plan ideal representado en el organigrama, raras veces corresponde a la organización práctica que existe en la vida real. Se sabe que las relaciones informales tienen por lo menos, la misma influencia sobre el comportamiento del trabajador, que las relaciones formales.

Las presiones sociales de los compañeros hacen que algunas veces los trabajadores limiten su rendimiento, que violen las reglas formales, que oculten alguna información o que trabajen con mayor intensidad, según lo determine la ocasión. Los sistemas informales de comunicación son tan importantes o más que los formales dentro de la organización. (K.DAVIS.1963).

La teoría clásica ignora los valores humanos en aras de la eficiencia. Por lo que a ella toca, reduce al hombre a una simple máquina: una que actúa y lleva a cabo eficazmente las tareas a través del " plan divino", que ignora por completo las distracciones humanas y sus



consecuentes errores tan frecuentes en la realidad laboral, y sobre todo que nunca hace preguntas.

Es un hecho que la burocracia ha fracasado en su intento por subyugar a la humanidad a su diseño mecanicista a gran escala. Donde ha intentado hacerlo, el hombre ha logrado de alguna manera satisfacer las "necesidades humanas" , con o sin la anuencia de la autoridad formal establecida.

Una tercera impugnación en contra de la teoría clásica, es que hace hincapié en la estabilidad mas que en el cambio, en un mundo donde actualmente la realidad es un conjunto de cambios importantes. La organización burócratica no deja casi ningún lugar para la innovación. Todos los incentivos se orientan hacia la conformidad más que hacia la creatividad.

El único modo de que ocurra algún cambio constructivo, es modificando la estructura, lo cual es posible solamente mediante la iniciativa de los que planean el sistema.

La teoría clásica se asegura de que las ideas constructivas vengan solamente desde " lo alto " de la administración, debiendo imponerse a la organización de arriba hacia abajo. Es lógico que tales nociones encuadren perfectamente con la imagen hipotética del personal medio, como ser sin iniciativa, perezoso e indigno de confianza. ( W.C.HOWELL,1979).

Una organización rígidamente estructurada no solamente se resiste al cambio desde dentro, sino que será igualmente insensible a los cambios que demanda el medio ambiente. Resultan impresionantemente lentas en su capacidad de respuesta a nuevos avances tecnológicos, a cambios en las condiciones del mercado y sobre todo a cambios de comportamiento social.

Sin embargo es un modelo que permitió la construcción de muchas organizaciones existentes, y en el cual muchos de los administradores actuales todavía creen.

### 1.3.2. TEORIA TECNOLOGICA

Diversos autores han centrado su atención sobre la tecnología que utilizan las organizaciones para lograr sus metas. En su mayoría, estos autores, han sido más descriptivos que prescriptivos, han procurado explicar la manera en que se desarrollan las organizaciones en función de las técnicas de que disponen sugiriendo generalmente que la tecnología material (métodos de producción o procesos de conversión) tiene influencia sobre una variedad de fenómenos de organización.

En un estudio realizado por Woodward se examinaron 100 firmas productoras inglesas para descubrir las prácticas administrativas que contribuyen al éxito comercial. (WOODWARD, 1976).

Los descubrimientos de Woodward en este sentido resultaron bastante desconcertantes, sin embargo, hizo una observación importante en el sentido de que "los métodos técnicos eran el factor más importante para determinar la estructura organizacional y para establecer el tono de las relaciones humanas dentro de la empresa". (W.C.HOWELL, 1979).

En su investigación pudo distinguir diez tipos diferentes de sistemas de producción que clasificó en tres grupos principales: producción de unidades, producción masiva y producción en proceso.

Prácticamente en todas las dimensiones de la organización: ámbito de control, niveles de autoridad, especialización, estilo gerencial, . . .

etc. ; las firmas dentro de una misma categoría mostraron un alto grado de semejanza.

Dentro de cualquier categoría, las empresas de mayor éxito eran aquellas que mejor se conformaban con el patrón típico o promedio de ese grupo.

Este descubrimiento llevó a Woodward a la conclusión de que las exigencias de las diferentes tecnologías tienden a modelar el tipo de organización y estilo gerencial que se desarrolla, además una organización tendrá el éxito máximo, si se conforma a sí misma con la norma correspondiente a su nivel tecnológico.(W.C.HOWELL.1979).

No todos los autores que insisten en la tecnología, la consideran como un factor causal primario en el desarrollo de la organización.

Algunos autores como TRIST Y COL, consideran a la organización como un sistema sociotécnico en el que los requisitos sociales y técnicos interactúan mutuamente.(E.L.TRIST & K.W. BAMFORTH.1951).

El que la tecnología sea o no un factor primordial, es todavía tema de debate, existen aún, investigadores que consideran que variables como el tamaño y la configuración de la organización son de importancia primordial, y que la tecnología en sí, tiene un papel secundario.

### **1.3.3. TEORIA DE SISTEMAS MODERNOS.**

La teoría de los sistemas modernos considera a la organización como un sistema que opera en virtud de cierta alimentación como materias primas, personas e información, con lo cual se produce cierto tipo de

rendimiento como productos y servicios en ambientes predeterminados ya sean de tipo político, competitivo o social..(W.C.HOWELL.1979).

Dentro de este marco se pueden elaborar modelos hipotéticos que describen el modo en que el sistema funciona o debería de funcionar; indistintamente por razones descriptivas o prescriptivas, es posible implantar los modelos bajo diversas condiciones hipotéticas para ver los diseños que rinden una actuación más típica o eficiente. La fuerza de este modelo reside en que toma en cuenta la complejidad y el carácter dinámico de la organización moderna típica.

Existen muchos tipos de "teoría de sistemas", sin embargo el punto de vista del sistema abierto desarrollado por KATZ & KAHN es uno de los más representativos.

Según estos autores, las organizaciones tienen mucho en común con otros sistemas abiertos de la naturaleza, por ejemplo biológicos, físicos, . . . etc.

Se entiende por sistema a cualquier conjunto de elementos activamente relacionados entre sí, que operan como una unidad integrada.(F.BAKER.1973).

"Sistema abierto" es aquél en el que se da un ciclo continuo de intercambio de energía entre la "unidad integrada" y sus alrededores externos.(D.KATZ & R.L.KAHN.1983).

OTROS SISTEMAS

SISTEMAS CLIENTES

SISTEMA JURIDICO

**SISTEMA  
ORGANIZACIONAL  
(Abierto)**

SISTEMA PROVEEDORES

SISTEMA TECNOLOGIA

SISTEMA CULTURAL

SISTEMA DEL MERCADO DE TRABAJO

"LA ORGANIZACION COMO UN SISTEMA FORMAL ABIERTO".

(CASTAÑO AZMITIA, D.A. et al. 1981).

El sistema asimila la energía, la transforma y la devuelve al ambiente externo, bajo la forma de un "producto" característico, que sirve de fuente de energía para el siguiente ciclo de actividades, por ejemplo, las materias primas, la energía eléctrica y el esfuerzo humano, pueden ser alimentos que una empresa manufacturera transforma, convirtiéndolas en artefactos (producto) que la compañía vende al público. El dinero que se obtiene de la venta de los artefactos se utiliza para comprar mas materia prima, energía eléctrica y esfuerzo humano para poder repetir el procedimiento.

Para sobrevivir el sistema tiene que producir más energía de la que consume para evitar la tendencia natural a desorganizarse de los sistemas, es decir, además de elaborar un producto, el sistema tiene que mantener su integridad estructural, así por ejemplo, el dinero que se gasta para mejorar las condiciones de trabajo, las comunicaciones internas o la calidad de la supervisión, sirve para mantener cierta estabilidad humana y económica, o evitar motivos de queja y no necesariamente para producir más artefactos.

Se da por supuesto que todos los sistemas abiertos tienen nueve características principales, las primeras cinco, resumen lo que es el sistema:

- 1.) Importa energía (alimentación).
- 2.) Transforma la alimentación (proceso).
- 3.) Proyecta hacia afuera (productos).
- 4.) Muestra un patrón cíclico de actividades.
- 5.) Utiliza parte de la energía importada para reducir la "entropía" o desorganización.

Las siguientes cuatro características se refieren al modo en que el sistema lleva a cabo estas funciones y como tales son elaboraciones de las primeras cuatro. El sistema:

- 6.) Opera a base de información, al igual que de alimentación de energía, lo cual le permite reconocer los estados internos y externos adaptándose de conformidad.
- 7.) Se mueve hacia un estado de equilibrio en el intercambio

de energía (una consecuencia de la reducción de la entropía)

- 8.) Se mueve hacia una especialización cada vez mayor (diferenciación).
- 9.) Dispone de una variedad de modos para lograr cualquier estado definitivo (equifinalidad). (CASTAÑO AZMITIA, D.A. et.al.1981).

Además de estas características generales del sistema abierto, las organizaciones tienen algunas propiedades exclusivas de los sistemas sociales.

Se destaca entre éstas la definición de fronteras y de estructura, mediante las cuales el sistema mantiene una identidad.

A diferencia de los sistemas físicos y biológicos que tienen estructuras físicas claramente identificables, los sistemas sociales se estructuran de acuerdo con acontecimientos o actividades íntimamente relacionadas entre sí. Por consiguiente, están organizadas más en función del comportamiento que anatómicamente.

Por ejemplo, la relación que existe entre los miembros de un grupo de trabajo y de su supervisor (características de rol, de comunicación, relaciones de influencia, . . . etc.), constituyen la estructura y definición de una unidad organizacional. No es cuestión de quiénes sean las personas o donde se encuentren físicamente situadas.

Los defensores de la teoría del sistema abierto consideran este enfoque como un marco para el análisis y el estudio del comportamiento organizacional, más que como una "teoría" en el sentido estricto. Contraponen su concepto de organización al modelo del sistema cerrado que caracteriza el pensamiento burocrático tradicional. En este último, el acento se coloca sobre la organización interna, prescindiendo de sus interacciones con el ambiente exterior. Se da por supuesto que el sistema tiene una finalidad autodefinida o un conjunto de metas, y que mediante una estructuración interna minuciosa puede acercarse progresivamente al logro de estas metas. (W.C.HOWELL.1979).

Aunque es fácil ver que muchos fenómenos organizacionales pueden explicarse en función de los conceptos generales de la teoría del sistema abierto, no es asunto fácil generar hipótesis específicas, exclusivas y fáciles de probar, con base en estos conceptos.

Por consiguiente, tal vez sea mejor concibir el enfoque del sistema abierto como un modo general de ver las organizaciones (una perspectiva de "imagen total" que puede servir para integrar una gran variedad de nociones teóricas más específicas), más que como una fuente de predicciones experimentales precisas.

En este sentido, la teoría del sistema abierto es compatible con muchas otras teorías como por ejemplo, con las teorías cognoscitivas, que hacen hincapié sobre la importancia motivadora de las expectativas humanas, se concentran sobre el sistema retroalimentación de información. Hacen predicciones sobre la manera en que la retroalimentación influye sobre el rendimiento y satisfacción del trabajo, mediante su efecto sobre



las expectativas de los trabajadores, sin embargo, para la teoría del sistema abierto esto es solamente una parte de un proceso complejo e interactivo. (W.C.HOWELL,1979).

#### 1.3.4. TEORIA DE LAS DECISIONES.

Al igual que los autores de otros sistemas, los teóricos de la decisión insisten en la naturaleza interactiva y compleja de la organización, así como en su papel de procesador de información para tomar decisiones. Concretamente, procurar describir los mecanismos utilizados por las organizaciones humanas para resolver conflictos y escoger opciones. De esta manera, se considera a la organización como una red de procesamiento de información con muchos puntos de decisión. Si entendemos el modo en que se toma decisiones en cada uno de dichos puntos, entenderemos entonces el comportamiento más crítico del sistema. (CYERT & MARCH,1963).

Los primeros modelos de decisión consideraban la toma de decisiones de la organización como un proceso racional y objetivo, basado en consideraciones puramente económicas. Siendo una entidad racional, la organización debería operar para elevar un máximo su potencialidad de ganancia, a lo largo de cierto período de tiempo. Esto se lograría evaluando cada alternativa de decisión en función de:

- 1.) lo deseable de sus posibles resultados,
- 2.) la probabilidad de que cada uno de los resultados de hecho ocurriera.

Si una organización selecciona constantemente opciones con un rendimiento lo mas elevado posible a cada nivel de decisión, actuaría extraordinariamente bien a largo plazo (CYERT & MARCH,1963).

Los modelos económicos de este tipo, como la teoría burocrática para la organización del trabajo, han tenido poco éxito y en buena parte por la misma razón básica: se apoyan sobre premisas dudosas acerca del comportamiento humano.

Individual o colectivamente, la gente sencillamente no actúa conforme a este tipo objetivo de "racionalidad".

Elevar al máximo las ganancias de la organización no es la única preocupación de aquellos que toman decisiones, también tienen metas personales y de grupo. Más aún, puede ser muy difícil y hasta imposible para la gente calcular la deseabilidad o probabilidad relativas de todos los posibles resultados de las decisiones. Sin esta capacidad, la elevación al máximo se convierte en otra causa perdida.

Reconociendo estas y otras deficiencias del modelo económico clásico, los defensores modernos de la decisión han propuesto un enfoque alternativo basado mas sobre el comportamiento que se observa sobre algún ideal racional.

El grupo Carnegie-Mellon por ejemplo, plantea que las organizaciones "satisfacen" mas que "mejoran" al tomar decisiones. (Sistema de decisiones de J.G.MARCH; H.A.SIMON & R.M.CYERT,1963). Es decir, en lugar

de pesar cuidadosamente los pros y contras de cada curso posible de acción y escoger aquél que tenga el máximo rendimiento, los verdaderos emisores de decisiones establecen un nivel mínimo aceptable de rendimiento, escogiendo la primera alternativa que promete exceder este nivel. Escogen la primera solución satisfactoria mas que la absolutamente mejor.

Los autores conductistas también arguyen que las organizaciones operan mas a corto que a largo plazo al tomar decisiones; de hecho y ordinariamente, sobre la base de problema por problema. Igualmente evalúan sus decisiones con base en la retroalimentación a corto plazo. Por consiguiente, si la elección resuelve el problema inmediato, se juzgará como buena, independientemente de las consecuencias a largo plazo.

Por último, los autores conductistas de la decisión sostienen que como regla general, las organizaciones tienden a evitar mas que a predecir incertidumbres futuras. Mientras que los teorizantes economistas creen que los que toman decisiones elaboran sus planes y elecciones basados en predicciones de costos futuros del trabajo, del mercado, de la competencia y de cosas semejantes, la variedad conductista cree que quienes toman decisiones procuran controlar estos factores para hacerlos tan efectivos como sea posible.

Al contraponer la teoría económica con la conductista de decisiones, podemos ver que las teorías de la organización que se basan en el concepto de sistemas, van desde las que prácticamente ignoran a las personas hasta algunas que consideran al hombre como el componente

central. Pero, hasta en lo que corresponde a las versiones orientadas hacia la gente, apenas si se les podría llamar "humanistas", en el mismo sentido en que lo entienden las teorías de relaciones humanas. Para los autores conductistas de decisiones, es muy importante conocer la manera en que actúa el hombre para poder elaborar mejores ecuaciones de sistemas; para los autores de las relaciones humanas, el hombre es el objeto primario de estudio.

El enfoque de sistemas ha resultado bastante útil no solamente como medio para comprender el funcionamiento de las organizaciones sino como un modo para afrontar ciertos problemas complejos de organización, como el control y orientación de inventarios.

Los problemas con que ha tenido mayor éxito son aquellos cuyas dimensiones básicas se comprenden bastante bien individualmente. Ha tenido menor éxito en donde imponderables como "naturaleza humana" o "clima económico general" son parte de la imagen; todavía no se sabe lo suficiente sobre estas áreas como para redactar ecuaciones sensatas.

Como es obvio que tales imponderables son parte esencial de cualquier organización, la teoría de sistemas se queda en la actualidad corta en su capacidad para producir el plan ideal de organización. Sin embargo, si reconoce la verdadera complejidad de las organizaciones y ha logrado por lo menos algún progreso hacia la determinación de las variables importantes. Por oposición al enfoque burocrático clásico, ha otorgado una atención cada vez mayor a las variables humanas. A medida que los "imponderables" se vayan reduciendo la teoría de sistemas deberá convertirse en un instrumento cada vez mas poderoso para el diseño y

análisis de la organización. La investigación llevada a cabo dentro del marco de las teorías humanistas puede con el tiempo, proporcionar la alimentación necesaria para "humanizar" las teorías de sistemas.

### 1.3.5. TEORIAS HUMANISTAS.

Las teorías que toman como base el estudio del elemento humano se oponen al concepto burocrático del hombre. Las teorías con orientación humana sostiene que los seres humanos son básicamente responsables y creativos; si alguna vez fallan en su desempeño y no actúan así, se debe al modo en que son tratados dentro de la estructura básica burocrática; el control rígido ahoga su potencial; obligados a entrar en el molde, se convierten en el tipo de no entidades que describe la teoría estructural. (W.C.HOWELL.1979).

Esto, según afirman los humanistas es una desgracia, no solamente para los seres humanos, sino también para la organización. De las personas se obtiene lo máximo precisamente cuando no se les obliga a conformarse, cuando se arreglan las cosas de suerte que su responsabilidad y creatividad inherentes puedan manifestarse con cierta libertad.

Los pioneros de las relaciones humanas fundaban su argumento de venta más en la practicidad que en el altruismo. Desde un principio procuraron vender la idea de que las buenas relaciones humanas contribuyen a lograr trabajadores alegres y que los trabajadores alegres son empleados productivos.

En otras palabras, las organizaciones deberán preocuparse del bienestar humano, por desgracia, la relación entre la satisfacción de los trabajadores en su empresa y de su productividad, no está del todo clara. Los empleados satisfechos no son necesariamente productivos; el hacerlos más felices no garantiza una mayor productividad.

Por consiguiente, de aceptarse la doctrina humanista, se tendrá que hacer por la convicción de que hay algún valor intrínseco en tener satisfecho al personal. MINER llama a esta otra meta "Mantenimiento Organizativo".(J.B.MINER.1969).

El cree que los administradores de amplio criterio reconocen que la ganancia y el mantenimiento son ambas, metas importantes y que no necesariamente son interdependientes. Entiende por mantenimiento la capacidad de una organización para sobrellevar las presiones internas y externas que constantemente amenazan su integridad. Si una empresa descuida el control de costos, se las verá mal cuando elabore el estado anual de pérdidas y ganancias.

Si descuida las relaciones humanas, puede en última instancia desintegrarse desde sus cimientos.(J.B.MINER.1969).

#### 14 ORGANIZACION FORMAL E INFORMAL

Las organizaciones juegan un papel preponderante en nuestra vida, todos nos vemos involucrados de una forma u otra en algún tipo de organización ya sea ésta de tipo formal o informal.

La organización según SMITH & WAKELEY se caracteriza por ser " un grupo de personas que se reúnen para lograr metas humanas, siendo un invento destinado a satisfacer necesidades humanas, su éxito depende de su estructuración planificada y de como defina y trabaje para lograr sus metas."( C.SMITH & H.WAKELEY.1982).

#### **1.4.1. ESTRUCTURA FORMAL**

La necesidad mas evidente de cualquier organización es tener normas y costumbres que determinen como deben relacionarse los individuos(Estructura Formal). Las reglas que indican como obrar y como reaccionar ayudan a quitar parte de la incertidumbre que surge de las relaciones recíprocas y aumentan la probabilidad de cooperación.

Desde la antigüedad las organizaciones se han enfrentado al problema de manejar reglas y normas que regulen su relación.La forma en que estas normas se establezcan dependerá en mayor o menor grado de la cultura, la tecnología, la comunicación y la economía. Las creencias sobre que es lo que motiva a las personas dentro de las organizaciones, afecta la forma en que se diseñan y aplican los controles.

#### **1.4.2. ESTRUCTURA INFORMAL**

La organización informal está compuesta por grupos de trabajadores a quienes la organización formal no reconoce, estos grupos poseen influencias muy poderosas en cuanto a la forma en que la gente desempeña sus labores.

La importancia de este concepto fue puesta al descubierto por un grupo de investigadores que desarrollaron los estudios de campo de HAWTHORNE.

Dichos estudios se realizaron en 1924 en los talleres de la WESTERN ELECTRIC COMPANY, con el objeto de analizar los defectos de la iluminación en la productividad de los trabajadores. Los resultados arrojaron poca información, pero plantearon serias dudas sobre los conceptos básicos, respecto a como operan las organizaciones, (ROETHLISBERGER & DICKSON, 1939). El descubrimiento más importante fue el observar que dentro de la organización existe una poderosa organización informal.

Los estudios Hawthorne fueron divididos en varias series de experimentos. En un grupo de experimentos, la gente producía con eficiencia bajo una intensidad de luz de solo tres bujías pie. Otro grupo de voluntarios fueron netamente productivos con una intensidad de luz comparable a la de una luna empañada. La productividad se mantenía dentro de casi todas las condiciones de iluminación sin quejas por fatiga visual, daños de salud o cansancio.

En otra serie de experimentos, se aisló a un grupo de trabajadoras de varias unidades de trabajo y se redujo mucho la supervisión formal. Los experimentadores observaron que las "relaciones humanas" creadas por el grupo permitieron mantener una productividad alta y eficiente dentro de una amplia gama de condiciones de trabajo.



Lo resultados dejaron entrever varias hipótesis que por casi medio siglo han seguido siendo fuentes de interés e investigación.

Una de dichas hipótesis por lo que al estudio de la organización informal se refiere, remarca que en las organizaciones la gente no actúa como individuos aislados. Los trabajadores forman grupos pequeños que la organización formal no reconoce oficialmente, pero que afectan las actividades de la organización. Estos pueden mejorar la eficiencia y la productividad, o bien restringirla. La organización informal o el modo en que la gente se comporta en la realidad es la que retiene el poder. (C.SMITH & H.WAKELEY.1982).

Al estudiar el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones es importante identificar la organización formal y la informal, dado que esa diferencia hace mucho más difícil el pronóstico y control de la conducta y puede llevar a creencias erróneas. Una de ellas es que la organización informal hace menos eficientes a las empresas y pese a que en los estudios Hawthorne se halló lo contrario, dicha creencia perdura en la organización formal. La organización informal puede mantener unida a la empresa. (C.SMITH & H.WAKELEY.1982).

Así de esta forma, habiendo realizado el planteamiento y análisis de la organización y principales teorías sustentantes, procederemos con el estudio de la motivación, elemento fundamental dentro de cualquier ámbito donde se desarrolle el ser humano.

## CAPITULO DOS.

### MOTIVACION.

## 2.1 DEFINICION.

A través de la historia vemos que hay dos factores que dificultan la definición de la motivación: primero, en la etapa científica de la investigación no se prescinde por completo de la terminología precientífica (C.F.GRAUMANN,1971).Segundo, la influencia de DARWIN se manifiesta en cuatro corrientes en las cuáles se emplea distinta terminología.(Psicología del Instinto; Psicología del Aprendizaje; Psicología de la Personalidad y Psicología de los Procesos Cognoscitivos).

Para la psicología precientífica la motivación humana se reducía a la actividad voluntaria, en cambio para la científica existen, por un lado, las tendencias, los impulsos y los instintos que dan fuerza al comportamiento llamado motivado y, por otro lado, las actividades cognoscitivas - asociación de vivencias - que dirigen el comportamiento hacia determinadas metas, por lo que existe un gran número de variables que intervienen en el comportamiento motivado.

Aquí la cuestión es organizar dichas variables en conjuntos y subconjuntos en tal forma que se puedan hacer cálculos acerca de su intervención en el proceso motivacional, pero utilizando criterios que permitan la discriminación de variables, ejemplo cognoscitivas y afectivas, aunque estas últimas intervengan en todos los procesos psíquicos.

La investigación científica toma como tarea la definición de la clase específica de los hechos que forman un conjunto. Esto puede llevarse a cabo en dos formas:

- 1). Mediante la revisión de todas las investigaciones existentes para elaborar un inventario de las variables que intervienen, de diferentes maneras, en los procesos que llamamos motivacionales; o
- 2). Mediante el inventario de las necesidades que posee un individuo para garantizar su sobrevivencia y la de su especie.

Esta última forma implica dificultades porque, algunas veces distintos individuos reaccionan de diferente manera en situaciones semejantes y en diferentes situaciones se comportan del mismo modo. (HECKHAUSEN, 1963).

J.S. BROWN (1961), después de hacer una revisión bibliográfica extensa, propuso cuatro criterios para caracterizar un hecho como motivacional; así, una variable se considera como factor motivacional si:

- 1). Proporciona energía a muy variadas reacciones y las refuerza.
- 2). El aprendizaje de nuevas reacciones frente a nuevas situaciones depende de ella (ejemplo: recompensa - castigo ).
- 3). Las variaciones de ella conducen al aumento o disminución de ciertas reacciones.
- 4). Aparece sola y no existen otras a las cuales se pudiera atribuir la reacción del organismo.

Todo organismo vivo se encuentra en permanente actividad, sin embargo en determinadas situaciones son más activos que en otras, debido a lo cual las concepciones de activación afirman que los motivos mueven a los organismos a obrar ( de aquí también el término motivación, que proviene del LATIN MOVERE), tratando de ejemplificarlo se diría, que el motivo es una fuerza análoga a la del motor de un automóvil. A veces el proceso motivacional se basa en el modelo hidráulico (R.A.HINDE,1960); como en un receptor hidráulico, la energía fluye continuamente para alimentar la actividad del organismo, pero si cortamos el suministro, el organismo se vuelve inactivo.

McCLELLAND (1955) hace más precisos los criterios para medir las variables motivacionales. Es decir, una variable motivacional debe:

- 1). Ser lo suficientemente perceptible para distinguir con claridad su presencia o ausencia, así como su variación cuantitativa para mostrar su fuerza (selectividad).
- 2). Representar las variaciones sólo en un motivo y no en otros (debe ser unívoca, perfectamente clara).
- 3). Manifestarse de la misma forma en un individuo o en un grupo de individuos en idénticas o casi idénticas condiciones (confiabilidad).
- 4). Correlacionarse con otras para explicar una parte del comportamiento humano( con lo cuál se pretende verificar su validez).

En la investigación del proceso motivacional pocas son las variables que reúnen al mismo tiempo estos cuatro criterios. Por consiguiente, **MOTIVACION** es un concepto genérico (constructo teórico-hipotético) que

designa a las variables que no pueden ser inferidas directamente de los estímulos externos, pero que influyen en la dirección, intensidad y coordinación de los modos de comportamiento aislados tendientes a alcanzar determinadas metas; es el conjunto de factores innatos (biológicos) y aprendidos (cognoscitivos, afectivos y sociales) que inician, sostienen o detienen la conducta. (MATEO V. MANKELIUNAS, 1987).

Los constructos teórico-hipotéticos nos indican la conexión y los modos de relación entre las etapas sucesivas de comportamiento. La causalidad interna del comportamiento se concibe de la misma manera como se concibe la causalidad externa en los fenómenos físicos. Un constructo no designa a un hecho observable, sino a una construcción puramente teórica, elaborada para dar una explicación. (MAO CORQUODALES & MEEHL, 1948).

En la motivación existen diferentes términos para denominar a una misma variable, ejemplo: instintos, pulsiones, refuerzos, necesidades, emociones, intereses, etc. La motivación se considera un verdadero constructo para explicar los modos de conexión entre las variables observables. H. THOMAS (1965) considera a este constructo como una abstracción de la continua actividad del organismo; es decir, la motivación es la sucesión de fases continuas de la actividad (comportamiento) del organismo.

Hoy en día, en la Psicología de la Motivación, el constructo teórico-hipotético se considera un concepto teórico que no puede ser observado directamente, pero sí mediante referencias; es decir que podemos apreciar algunas propiedades de este constructo en los hechos

empíricos, ejemplo, la direccionalidad del comportamiento, la energización de la misma conducta motivada o la coordinación de pasos en el comportamiento hacia la meta determinada. Es decir, el constructo motivación no puede observarse directamente ni formar parte de la descripción de los hechos, pero sí puede ser observado mediante referencias de correlaciones de estímulos y respuestas, a través de un lenguaje explicativo (M.V. MANKELIUNAS, 1987).

## **2.2. PRINCIPALES TEORIAS**

En esta sección expondremos las principales corrientes teóricas y sus teóricos más representativos, así como la forma en que se agrupan de acuerdo con sus representantes:

### **TEORIAS MOTIVACIONALES DE CONTENIDO.**

- JERARQUIA DE NECESIDADES. (A. MASLOW).
- TEORIA DE LOS DOS FACTORES. (F. HERZBERG).
- TEORIA DE MOTIVACION DE LOGRO. (D. McCLELLAND).

### **TEORIAS MOTIVACIONALES DE PROCESOS.**

- TEORIA DE LA EQUIDAD. (M.D. DUNNETTE; J.P. CAMPBELL & M.D. HAKEL).
- TEORIA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS. (E. LOCKE.; N. CARTLEDGE.; C.S. KERR.)
- TEORIA DE VALENCIAS Y EXPECTATIVAS. (V.H. VROOM.; L.W. PORTER & E.E. LAWLER, III.)

### **TEORIAS CONDUCTUALES.**

- LEY DEL EFECTO. (E.L.THORNDIKE).
- PRINCIPIO DE PREMACK. (D.PREMACK.)
- TEORIA PSICOLOGICA DEL COMPORTAMIENTO Y TEORIA ECONOMICA.  
(SKINNER; AYLLON & AZRIN; FINDLEY.)

## **2.2.1. TEORIAS MOTIVACIONALES DE CONTENIDO.**

Las teorías motivacionales de contenido intentan explicar cuales son algunos de los motivos específicos para establecer las diferencias en el modo como la gente actúa y siente en el ambiente laboral, y como estan dichos motivos organizados.(W.C.HOWELL,1979).

### **2.2.1.1. JERARQUIA DE NECESIDADES DE A. MASLOW.**

ABRAHAM MASLOW(1954) realizó una de las conceptualizaciones más populares sobre la motivación del trabajo. Al igual que muchas otras teorías, sostiene que al comportamiento lo activan las necesidades básicas que resultan de la privación de las cosas que normalmente satisfacen las necesidades.Por ejemplo, el alimento es necesario para la supervivencia del organismo. Si se le priva del alimento, se presentará un estado de necesidad (hambre) que motivará un comportamiento de búsqueda de alimentos.La gratificación de la necesidad (el logro del alimento) aumenta la satisfacción y reduce el nivel de motivación asociado con esa necesidad, pues el organismo ya no trabajará tan intensamente por el satisfactor.



La característica distintiva de la teoría de MASLOW radica en la organización de las necesidades en cinco categorías distintas de necesidades básicas. Estas son:

- 1). Necesidades fisiológicas.
- 2). Necesidades de seguridad.
- 3). Necesidades de afecto.
- 4). Necesidades de estima.
- 5). Necesidades de autorealización. (A.A.MASLOW, 1939).

Cada una de estas necesidades es analizada brevemente a continuación:

**Necesidades fisiológicas.** El hambre y la sed son considerados ejemplos clásicos de exigencias fisiológicas. También la necesidad de descanso para reponer energía puede incluirse en esta categoría. La satisfacción de las necesidades fisiológicas es imprescindible para la preservación de la vida y, en la mayoría de las economías industriales, estas necesidades son satisfechas con relativa facilidad. Una vez satisfechas, las mismas cesan de operar como motivadoras principales de la conducta y son reemplazadas por fuerzas motivantes de un orden más alto.

**Necesidades de seguridad.** Cuando es considerado como una meta de conducta motivada, el significado del término seguridad es amplio, porque incluye el deseo de seguridad psicológica, así como la necesidad de seguridad física. Factores tales como la ropa, vivienda y la protección contra ataques contribuyen a la seguridad física, preservando y haciendo

efectiva así la satisfacción de exigencias fisiológicas. Gran parte del esfuerzo de la sociedad organizada a nivel de comunidad, tales como la policía y el departamento de bomberos, es dirigido hacia el mantenimiento de necesidades de seguridad.

El deseo de seguridad psicológica es de particular importancia para la gerencia, ya que las necesidades de seguridad pueden convertirse en necesidades predominantes cuando las necesidades fisiológicas se han satisfecho.

La seguridad psicológica toma la forma de un ordenamiento del medio ambiente hacia un patrón predecible e intenta enfrentarse con las dificultades anticipadas del futuro.

Las demandas de beneficios de desempleo suplementarios, planes de pensión, pagos terminales y otras formas de seguros económicos, acentúan la necesidad de previsión y seguridad. El deseo por cuidar lo que se considera patrimonio familiar y lo que es previsible proporciona buena parte de la explicación de la resistencia al cambio que encontramos en muchas organizaciones, ante los avances tecnológicos y la posibilidad del desplazamiento laboral que representan (desempleo). No es la dirección ni la naturaleza del cambio lo que se resiste, sino el hecho de que el cambio implica algo nuevo y no familiar - una amenaza psicológica-.

**Necesidad de afecto.** La necesidad de afecto y de amor es mejor expresada como la necesidad de pertenecer, no solamente como un miembro querido de una unidad familiar, sino como un miembro de otros grupos sociales, tales como los grupos de trabajo. La lealtad de un grupo pequeño de trabajo y la necesidad de pertenecer al mismo, sobrepasan con frecuencia los incentivos financieros y la lógica atracción de la gerencia.

**Necesidades de estima.** Las necesidades de estima, como las necesidades de afecto y de pertenencia a grupos, son particularmente significativas como motivadoras dentro del marco industrial. Estas pueden ser resumidas como la necesidad de autorespeto, de cumplimiento y de logro. Un corolario importante de la necesidad de estima y logro, quizá tan esencial; como la propia necesidad en sí, es que el logro debe ser reconocido y apreciado por alguien más. Pocas personas son capaces de continuar un patrón de realizaciones y éxitos sin el apoyo y la motivación adicional proveídos por el reconocimiento del éxito por otros. El deseo de prestigio y status es un importante aspecto del empuje hacia las realizaciones. El alcanzar metas conduce a sentimientos de autorespeto, de fuerza y confianza. La otra cara de la moneda, el continuo fallar, la frustración y el fracaso pueden resultar en sentimientos de inadecuación y en el retiro o separación de las situaciones competitivas.

**Necesidades de autorrealización.** La autorrealización, la corona de la jerarquía de las necesidades, significa autocumplimiento. La original expresión de MASLOW - "lo que un hombre puede ser, debe serlo" puede parafrasearse diciendo lo que un hombre puede hacer, debe hacerlo. (SISK, H.L. & M. SVERLIK, 1979)

La autorrealización toma muchas formas; usualmente se piensa en las obras creativas de artistas, pintores, músicos, compositores y autores, como expresiones de autocumplimiento; sin embargo, la realización del propio potencial total no está limitada a una expresión en las artes creativas. La mujer que desea ser una madre ideal, el estudiante dedicado y el médico responsable, todos están haciendo lo que cada uno debe de

hacer. La autorealización completa es rara, quizás porque todas las otras necesidades - fisiológicas, de seguridad, de afecto y de estima - deben alcanzar un nivel de satisfacción mínima antes de que las necesidades de autorealización se conviertan en la motivación predominante de las personas.

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

Primero, es muy importante descubrir la ubicación de los empleados dentro de la jerarquía de necesidades, para que se pueda trazar un plan sobre los objetivos motivadores. Por ejemplo, si los salarios y las prestaciones fueran suficientes para satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad pero los trabajadores todavía se quejaban de aislamiento social, la organización estaría desperdiciando dinero si se empeñara en utilizar un salario adicional como fuente de motivación; necesitaría enfocar su atención sobre la atmósfera social.

La otra implicación es que los mejores intereses de la organización se cumplen satisfaciendo primero todas las necesidades inferiores de los empleados, para que se sientan motivados para el logro creativo y las necesidades de autorealización.

La posición de MASLOW ha logrado una amplia aceptación entre los administradores "modernos" a pesar de que no se le ha sometido a pruebas contundentes. (W.C.HOWELL, 1979).

Buena parte de su popularidad brota, sin duda alguna, del lugar tan destacado que ocupa en los escritos realizados por autores de tanta influencia como DOUGLAS MACGREGOR.

En su libro "The Human Side of Enterprise", McGregor contrasta con la ideología convencional y directiva "Teoría X" de la administración con la postura "Teoría Y" progresista y humanista.

Para esta teoría resulta esencial que las organizaciones reconozcan la jerarquía de necesidades de los empleados y procuren organizar las condiciones, de suerte que si satisfacen sus propias necesidades, los empleados puedan contribuir al máximo a la obtención de las metas organizacionales. Como en la mayoría de los casos ya se habrán satisfecho sus necesidades de orden inferior (fisiológicas y de seguridad), deberá concederse entonces una mayor atención a las necesidades sociales, del ego y de autorealización. Se le debe conceder al personal la oportunidad de interactuar, de sentirse importante y de ser creativo en forma constructiva (mediante su propia situación de trabajo); ya que de otra manera es probable que satisfagan sus necesidades en forma poco productiva como puede ser conspirando contra la empresa para limitar la producción. (D.McGREGOR.1985).

Se han llevado a cabo algunas pruebas directas de los conceptos de Maslow en el contexto de la organización, con resultados bastante desalentadores. LAWLER & SUTTLE intentaron determinar si la importancia que los empleados atribuyen a cada una de las categorías de necesidades, se relacionan de alguna manera con el grado de exactitud con que perciben que sus necesidades están siendo satisfechas. (LAWLER, E.E. & SUTTLE, J.L. 1979).

En su teoría Maslow establece que según se va satisfaciendo una necesidad se irá haciendo menos importante, y dominará la que sigue en la jerarquía. Los resultados no apoyaron esta hipótesis; las necesidades "satisfechas" no resultaron menos importantes constantemente que las "insatisfechas" y la satisfacción de las necesidades de nivel inferior no elevaron la importancia de las de un nivel superior, por lo menos a lo largo de un período relativamente breve de un año.

HALL & NOUGAIM descubrieron algo muy parecido a lo largo de un período de cinco años; de hecho, algunas necesidades parecieron aumentar en importancia al ser satisfechas. (HALL, D.T. & NOUGAIM, K.E. 1968). Algunos investigadores han informado sobre pruebas a favor de la relación predicha entre satisfacción e importancia, pero solamente, para necesidades de nivel inferior y para comparaciones entre diferentes grupos de personas que se estudiaron al mismo tiempo (DACHLER, H. & HULIN, C.L. 1969).

Es mucho más crítico determinar, como lo hicieron los otros investigadores, la correlación entre la importancia y la satisfacción de necesidades de individuos a través de cierto tiempo.

Por lo anterior, como se formuló originalmente, la jerarquía de necesidades de A.MASLOW es de una validez dudosa, pues hasta ahora no se han obtenido datos que realmente la confirmen. Bien pudiera suceder, como algunos sugieren, que las necesidades estén en efecto ordenadas en una jerarquía, pero con menor número de niveles y con una estructura menos rígida.

Si se hace necesario reducir el número de niveles para poder retener el concepto de jerarquía de necesidades, bien se puede uno preguntar si existe alguna justificación para la clasificación original de cinco categorías.

Los argumentos sobre esta cuestión también son escasos y básicamente negativos. Algunos investigadores han utilizado un procedimiento estadístico conocido como análisis factorial para poner a prueba la clasificación, el cual consiste en un procedimiento para calcular el número y la estructura de las dimensiones comunes que fundan o definen cualquier serie de objetos multifacéticos.

La idea es que si en realidad existen cinco categorías de necesidades, un análisis factorial de lo que la gente dice ser su objetivo de trabajo, debería revelar cinco dimensiones fundamentales. Las afirmaciones con respecto a los alimentos, vivienda, . . . etc., deberían estar ampliamente representadas en una dimensión; las que implican seguro, retiro, etc., en la siguiente, y así sucesivamente (ALDERFER, C.P. 1969).

Por desgracia ninguno de los estudios reveló agrupamientos congruentes con la clasificación de Maslow. Por consiguiente a pesar de su atractivo a primera vista y de su popularidad, la jerarquía de necesidades de cinco niveles, más aún cualquier jerarquía, queda como un modelo puramente especulativo de la motivación humana. Las teorías de administración que se derivan de ellas también deberían de verse con bastante escepticismo. (W.C. HOWELL, 1979).

Por otra parte, respecto a las organizaciones y la forma en que estas satisfacen necesidades se realizó un estudio tomando como base la escala de MASLOW. CHRIS ARGYRIS (1967) en su libro "Personality and Organization", señala que existe una incongruencia básica entre las características de una persona adulta, madura emocionalmente y las características de las organizaciones tradicionales; señala que el ser humano en la cultura occidental tiende en la medida que acumula años, a:

- a). Desarrollarse de un estado de pasividad hacia estados de actividad creciente.
- b). Desarrollarse desde un estado de dependencia respecto a otras personas, hacia un estado de relativa independencia.
- c). Adquirir muchas formas diferentes de conducta.
- d). Tener profundos intereses.

- e). Considerar una perspectiva mayor de tiempo.
- f). Ocupar posiciones semejantes o superiores a las personas de su edad.
- g). Desarrollar una conciencia y control de sí mismo.

En cambio las organizaciones de trabajo son incongruentes con esas características saludables de las personas. ¿Las organizaciones generalmente generan en sus miembros conductas inmaduras?. Tomando como base las reglas de administración, el medio de las empresas promueve que las personas que trabajan en ellas:

- a). Tengan un mínimo control sobre su trabajo y su medio.
- b). Sean pasivas, dependientes y subordinadas.
- c). Tengan una perspectiva muy corta de tiempo.
- d). Sean inducidas a apreciar y perfeccionar el empleo de habilidades superficiales, y
- e). Rindan un determinado nivel de producción, bajo condiciones que producen desajustes psicológicos.

La conclusión es desde luego, que urge cambiar los sistemas tradicionales, mediante la modificación de las estructuras y de la cultura organizacional. (ARGYRIS, C. 1967).

#### **2.2.1.2. TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE F.HERZBERG.**

La teoría bifactorial sobre la motivación es el resultado de las investigaciones realizadas en 1965 por el DR. FREDERICK HERZBERG y sus colaboradores MAUSNER & SNYDERMAN del servicio psicológico de Pittsburg. (SISK, H.L. & SVERDLIK, M. 1979).



En esta investigación varios cientos de ingenieros y contadores fueron entrevistados y se les solicitó que recordaran incidentes relacionados con su trabajo y que indicaran el efecto de estos incidentes sobre su productividad y actitudes hacia sus trabajos. A los sujetos de los estudios de Pittsburg se les pidió también que indicaran la duración de los sentimientos producidos por cada incidente.

HERZBERG encontró que las experiencias que crean actitudes positivas hacia el trabajo emergen de la labor misma y funcionan como motivadores. Estos incidentes están asociados con sentimientos de automejoramiento y de logros y el deseo y aceptación de mayor responsabilidad. Los sentimientos así generados son de una duración relativamente larga y resultan en incremento de la productividad. En función de que los participantes en los estudios de Pittsburg eran ingenieros y contadores, el cambio en productividad fue más bien de carácter cualitativo que cuantitativo en su naturaleza.

El segundo conjunto de factores relacionados con la productividad en el trabajo son condiciones periféricas del trabajo en sí. La paga, las condiciones de trabajo (tales como la iluminación, la ventilación, la temperatura ambiental, . . . etc.), la política de la compañía y la calidad de la supervisión son todas parte del medio ambiente pero periféricas del trabajo en sí.

Cuando estos factores son considerados inadecuados, funcionan como antimotivantes, pero cuando son positivos ellos no motivan a los empleados a una mayor productividad; en cambio, son higiénicos en carácter en cuanto a que su presencia hace posible que los estímulos motivadores funcionen. Los sentimientos positivos generados por estas condiciones periféricas de trabajo, tales como una palabra de aliento del supervisor o un incremento en el salario, son de duración relativamente

breve. Otra comprobación significativa de los estudios de Pittsburg es que cuando los empleados están altamente motivados y encuentran sus trabajos interesantes y desafiantes, ellos son capaces de tolerar considerable insatisfacción con los factores periféricos; sin embargo, una dosis considerable de todos los factores higiénicos no hacen al trabajo interesante. (SISK, H.L. & SVERDLIK, M. 1979).

Basándose en esta interpretación, F. Herzberg arguyó que si los dirigentes quieren motivar a sus empleados, lo pueden hacer solamente mediante los factores asociados con el trabajo mismo.

El trabajo se debe hacer más interesante y menos rutinario; se debe reconocer un trabajo bien hecho; se debe aumentar la autonomía del empleado y las promociones deben de llevarse a cabo de acuerdo con el rendimiento. No se debe de esperar que los aumentos de salario, la supervisión de las "relaciones humanas", el mejoramiento de las condiciones de trabajo, o la presencia de compañeros más amistosos produzcan un aumento general de la motivación de los empleados. Lo más que se puede lograr con estos factores extrínsecos es un cierto estado neutral en el cual las necesidades básicas dejan de ser un problema.

La teoría generada por F. Herzberg se aleja de las otras doctrinas humanistas de la administración, en cuanto a que no hace ningún hincapié sobre las necesidades sociales o económicas. Sin embargo, conduce a la misma implicación práctica que la jerarquía de Maslow por lo que respecta a la división de dos niveles.

En ambos casos la idea esencial es que, como prácticamente todos los empleados satisfacen en gran medida las necesidades fisiológicas básicas, debería ponerse un mayor énfasis en el trabajo mismo. La ampliación o el enriquecimiento del empleo es una consecuencia lógica. Esto significa que hay que reestructurar los empleos para que sean más significativos, más

retadores, o intrínsecamente remunerativos para los trabajadores. (F.HERZBERG.1968).

Hasta la fecha la investigación no ha ofrecido un apoyo claro y definido ni a la teoría de doble factor ni a la prescripción de la ampliación del empleo. Ambas cosas están todavía sujetas a mucha controversia.

Se ha demostrado que el que los factores que satisfacen las necesidades se agrupan o no en dos grupos, depende de muchas otras cosas; del ambiente organizacional, la personalidad del individuo, la diferencia de sexo, el método de recopilar datos. Siendo esto así, se puede dudar de que la aceptación general del doble factor tenga fundamentos sólidos.

La idea que se da como resultado de esta teoría y que promueve un interés exagerado en la ampliación del empleo ha generado en algunos casos que dicha ampliación exceda la capacidad de los empleados produciendo un estado conocido como sobrecarga del rol.

Algunas consecuencias indeseables que se atribuyen a este estado son: aumento de tensión, disminución de la autoestima, baja calidad del producto y posiblemente hasta un aumento en la frecuencia de las enfermedades cardíacas. (WANOUS, J. 1974). Por lo tanto la ampliación del empleo debe utilizarse con mucha precaución. Se debe emprender solamente después de un estudio minucioso del empleo de acuerdo a sus características actuales, del contexto en que se lleva a cabo, y de las personas que se supone van a participar en él. Si se llega a implantar, su efecto sobre la satisfacción y el rendimiento debe vigilarse por lo menos durante varios años.

### 2.2.1.3. TEORIA DE MOTIVACION DE LOGRO DE D.McCLELLAND.

Una de las principales clases de necesidad, identificada tanto en la Teoría de la Jerarquía de Necesidades como en la del Doble Factor, es la de lograr (alcanzar o llevar a cabo). No es sorprendente en nuestra sociedad que las personas afirmen que obtienen placer del logro de alguna tarea. Algunas personas parecen estar impulsadas a exceder las normas establecidas en todo lo que hacen; lo cual no debe sorprendernos pues nuestra sociedad establece un fuerte énfasis sobre la competencia y el éxito. Algunas personas, posiblemente porque han experimentado más fracasos que éxitos, expresan poco interés en el logro.

La investigación sobre estos aspectos sugiere que la necesidad de lograr algo puede ser un factor importante en el tipo de tarea que algunas personas emprenden, la clase de trabajo que se realiza una vez emprendida la tarea, y el grado de satisfacción que la persona experimenta una vez concluida la misma.

David McClelland (1962) y sus colaboradores enfocaron su trabajo exclusivamente sobre el motivo de logro y formularon su teoría sobre motivación; para ellos las personas están motivadas primordialmente por tres factores: uno de realización o de logro; otro de afiliación y otro de pérdida. (ARIAS GALICIA, F. 1983).

El método que usa D. McCLELLAND para las mediciones incluye el uso de una técnica de proyección conocida como THEMATIC APPERCEPTION TEST (T.A.T.). A las personas cuya necesidad de logro (nLog) va a ser medida se les muestra un conjunto estandar de imágenes y se les pide que redacten historias acerca de ellas (proyectándose así su personalidad). La fuerza

de su nLog se determina según la cantidad de logro que introducen en sus historias. Habiendo utilizado este procedimiento con un gran número de personas, McCLELLAND construyó normas de nLog, mediante las que se pueden calcular las respuestas del sujeto individualmente. (W.C.HOWELL.1979).

Para McCLELLAND, las personas motivadas por el factor de realización, desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar y, con la mira de alcanzarlas.

Los motivados por la afiliación, están más interesados en establecer contactos personales cálidos.

La persona motivada por la realización desea lograr sus metas, aunque ello implique no ser aceptado plenamente por un grupo. Para McCLELLAND los realizadores son los jefes de empresas, los ejecutivos interesados en lograr ganancias, en establecer compañías bien acreditadas.

Finalmente las personas motivadas por el poder son aquellas que tratan de influir sobre los demás. (ARIAS GALICIA, F.1983).

La teoría de McCLELLAND se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano, incrementando este su deseo de superarse o de realizarse; según él, las condiciones geográficas y de recursos naturales son un factor secundario para el desarrollo de un país; lo importante es la motivación de logro que sus habitantes posean.

En esta teoría el factor "logro" es el centro del desarrollo económico; dicho factor se origina en el individuo principalmente por la influencia que los padres ejerzan sobre él. Factores tales como la confianza, la libertad, el afecto y la responsabilidad, son los que determinan un mayor o menor motivo de logro. El desarrollo del motivo de poder es también ubicado como resultado de la influencia educativa de los padres. (ARIAS GALICIA, F.1983).

La crítica principal que recibe el trabajo de McCLELLAND es debida a la subjetividad que representa la interpretación del contenido de las historias. Esta subjetividad es un problema que se plantea constantemente en la utilización de las pruebas proyectivas dentro de la psicología y es un reto que debe ser vencido mediante la investigación constante de ésta y de otras teorías motivacionales.

El hallazgo de que los gerentes denotan mayor número de historias con contenido de logro que los subordinados, plantea una interrogante muy especial. Cabe preguntarse si la mayor motivación de logro los hizo llegar a ocupar puestos elevados en la jerarquía de las empresas; o bien, sí, por el contrario, las presiones a las que se ven sometidos en esos puestos los hace fantasear con un contenido de logro y de realización.

Un dato que contradice la teoría y que no ha sido explorado más a fondo, es que en sus investigaciones McCLELLAND ha encontrado que los más altos ejecutivos deberían de mostrar un mayor índice de motivación de logro.

En su teoría McCLELLAND está afirmando que para lograr el desarrollo económico es necesario inyectar la motivación de logro en los individuos de países subdesarrollados, por lo cual ha diseñado algunos cursos que son utilizados por diversas instituciones en diferentes países.

Esto ha sido la causa de que repetidas ocasiones se le acuse de ser un "imperialista mental" puesto que trata de introducir patrones de conducta y valores típicos de los Estados Unidos. (F.ARIAS GALICIA,1983).

McCLELLAND afirma que a fin de lograr el desarrollo económico es necesario romper con todo lo tradicional, las mujeres deben trabajar y debe incrementarse un respeto "impersonal" hacia los demás miembros del grupo; es decir, dado que del ambiente cultural el individuo aprende las pautas de conducta y sus motivaciones, para inyectar la motivación de

logro que dará como resultado el desarrollo económico, es necesario cambiar la cultura. Muchos críticos ven en los escritos de este autor el deseo de que la cultura estadounidense sea adoptada por los países subdesarrollados.(McCLELLAND,D.C. & WINTER,D.G.1969)

Al realizar un análisis profundo sobre las teorías motivacionales de contenido se vuelve inevitable la pregunta de ¿Quién tiene la razón?, ¿es A.MASLOW; F.HERZBERG o D.McCLELLAND el investigador que mejor define la motivación?. Se tiene que aceptar que existen pocas teorías que tengan una supremacía absoluta. Para cada una de ellas, existen algunas pruebas en pro y otras en contra.

Generalmente lo que esto significa es que las circunstancias concretas determinan si las diversas nociones teóricas son válidas o no, y en que circunstancias lo son. El saber que podemos distinguir diversas categorías de necesidades y sus efectos sobre el comportamiento, por lo menos algunas veces, conduce al investigador a explorar cuales son los factores responsables de los casos positivos, y cuales de los negativos. Las teorías de contenido identifican y permiten ubicar la causa por la cual algunas personas trabajan durante ciertos períodos de su vida.

## **2.2.2. TEORIAS MOTIVACIONALES DE PROCESOS.**

Las teorías motivacionales de procesos están constituidas por aquellas que hacen un esfuerzo por comprender la dinámica que funciona como base de estos estados de motivación, sus relaciones con otras variables conocidas tales como expectativas y habilidades, y el efecto definitivo de todo el conjunto sobre la satisfacción y el rendimiento. Implícita en las "teorías de contenido" está la idea de que los estados

motivacionales juegan un papel muy importante en la satisfacción y en el rendimiento. Una vez descubierto el motivo se facilita la explicación en la diferencia de actitudes y de comportamiento en el trabajo. El determinar la forma de satisfacer los motivos adecuados ayuda a fomentar el éxito organizacional.

En el estudio de la motivación existen muchos factores de pormedio, tanto personales como de satisfacción en el rendimiento, además de la simple satisfacción de necesidades. Las teorías de "procesos" intentan afrontar la complejidad originada por esta situación. Al igual que en las teorías de "contenido", se hace hincapié en los fenómenos y en las explicaciones cognoscitivas.

#### **2.2.2.1 TEORIA DE LA EQUIDAD.**

Esta teoría intenta explicar las diferencias en el comportamiento de trabajo con base en la percepción que tiene el individuo de un tratamiento justo y equitativo. Se trata de explicar los procesos mentales que están de pormedio en la concepción que se tiene de la equidad y cuáles son los medios para afrontar mental y prácticamente las situaciones que se juzgan injustas.

Los procesos básicos que propone la teoría de la equidad para aclarar estas interrogantes, se derivan de una proposición teórica muy importante de la psicología social conocida como la Teoría Cognoscitiva de la Consistencia o de la Disonancia. (E.E.LAWLER III & P.W. O'GARA.1967)

La premisa esencial de esta teoría es que los individuos tratan de ser constantes o lógicos en su manera de pensar; es decir, prefieren que



sus actitudes, creencias o apreciaciones acerca de cualquier cosa sean más compatibles unas con otras, que contradictorias entre sí. Esta última situación, cuando existe, establece un estado aversivo de motivación llamado disonancia que el individuo hace esfuerzos por superar, ya sea cambiando los pensamientos inconstantes o mediante el comportamiento cambiando la situación que produce los pensamientos.

La teoría de la equidad considera que la equidad es percibida como un estado cognoscitivo en el que, la razón entre la inversión del trabajo de la persona (su aportación) y el beneficio recibido de dicha inversión (su ganancia) está de acuerdo de alguna forma con las normas prevaletentes (en comparación con otra persona, imaginaria o real).

La equidad se define por la razón entre la aportación y la ganancia de un tercero; es decir, debe de haber un parametro de comparación. En la medida en que la persona ve que su razón establece una diferencia, entra en disonancia. La divergencia puede ser en una o en otra dirección, ya que puede verse a sí misma como compensada de más o de menos.

En ambos casos el estado dinámico resultante la impulsaría a actuar en una forma apropiada para restablecer la consonancia o el trato equitativo que representa para ella. Puede decidir trabajar menos, quejarse más, o solicitar un aumento de sueldo; o puede decidir que en realidad no es ella tan valiosa para la empresa como lo había creído en un principio. (W.C.HOWELL, 1979).

Es preciso reconocer que la consonancia no requiere una paridad entre los ingresos y egresos propios y los de la otra persona. Una persona puede admitir fácilmente que recibe una compensación mayor que otra; pero sí es así, sentirá que la merece por trabajar con mayor intensidad. Es precisamente la razón, no las cantidades absolutas, lo que define la equidad.

También es importante mencionar que lo que constituye aportaciones y compensaciones adecuadas puede variar enormemente de un individuo a otro. No es solamente una cuestión de esfuerzo consciente y de compensación material. Un empleado puede considerar su buena disposición para ser transferido a una colocación indeseable, su tolerancia a condiciones desfavorables de trabajo, o su influjo positivo sobre otros empleados como parte de su aportación. Puede considerar la libertad personal, las condiciones agradables de trabajo, un buen "jefe", o muchas otras cosas, entre sus ganancias. Aportaciones y compensaciones son por consiguiente, factores eminentemente personales.

Dada una situación de desigualdad es necesario identificar cual será la conducta del empleado. Los autores de la equidad se han centrado casi exclusivamente sobre alternativas de comportamiento para resolver la disonancia. (E.E.LAWLER III & P.W.O'GARA,1967).

Predicen que un trabajador a quien se compensa de más, respondera con un trabajo más intenso. Como las pruebas no proporcionan un apoyo firme a esta predicción en función de la cantidad de producción del empleado, se ha sugerido que tal vez también podría restablecer la equidad realizando un trabajo de calidad más elevada. Hablando en general, la teoría de la equidad tiene más fuerza cuando predice los efectos de una compensación de menos que de una compensación de más. Cuando un empleado recibe demasiado poco a cambio de su trabajo, puede restablecer la equidad prácticamente produciendo menos o reduciendo de cualquier otra manera sus aportaciones. También podría dejar el empleo y buscar un puesto más equitativo.

La teoría de la equidad no es todavía lo suficientemente explícita como para permitir predecir el modo en que los individuos resolverán lo que ellos perciben como situaciones de desigualdad. En sus

investigaciones GOODMAN & FRIEDMAN descubrieron que el modo en que las personas tratan la compensación excesiva, depende de su percepción de como se compara su desempeño con sus resultados.(GOODMAN & FRIEDMAN,1964).

A KORMAN le parece que la estima de sí mismo es un factor crítico que regula las predicciones de la teoría de la equidad.(A.K.KORMAN,1971).

Si una persona piensa bien de sí misma (elevada autoestima), considerará como justa una situación en la que actúa adecuadamente y en la que encuentra la satisfacción de la mayoría de sus necesidades. Por otra parte, si la persona tiene una baja autoestima, sentirá que se le está compensando de más. Tal vez esté realmente de acuerdo con el consentimiento social sobre lo que constituye una compensación justa, pero a consecuencia de tener un concepto tan pobre de sí mismo, cree que no merece un trato "equitativo". Una persona de este tipo probablemente producirá adecuadamente y se manifestará satisfecha en una empresa con un salario menor a lo que le corresponde.

La postura de KORMAN, recibe apoyos empíricos y hace hincapié en las características individuales para explicar científicamente la insatisfacción y el comportamiento.

Por otra parte se encontró que conforme vamos logrando un conocimiento más profundo de algo, con frecuencia se descubre que existen factores no contemplados que complican la situación y que hacen muy difícil la aplicación inmediata. Este parece ser el estado actual de la Teoría de la Equidad.

La investigación realizada en esta teoría ha aumentado los conocimientos sobre el modo en que las personas juzgan y responden a la inequidad. Sin embargo, no nos ha enseñado mucho sobre como implantar la equidad en el mundo real. (W.C.HOWELL,1979).

### **2.2.2.2. TEORIA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS.**

El principal proceso cognoscitivo que utiliza la teoría del establecimiento de metas para explicar las actitudes en el trabajo y el comportamiento, es la intención consciente. Esto significa que las personas se comportan según las condiciones lo permiten y de acuerdo con sus propios planes. Se sienten satisfechas en la medida en que las cosas resultan como ellos lo esperan, o en forma más general, en la medida en que las discrepancias entre su percepción de estados existentes y deseados, y su situación de trabajo, se reduce a un mínimo. Se encuentran motivadas a trabajar por las metas o las intenciones, mediante las cuales operan todos los incentivos externos. Así, la posibilidad de un salario mayor influye sobre la ejecución, solamente si una mayor cantidad de dinero ayuda en una o en otra forma a conseguir las metas del individuo. La ejecución influye mucho en la satisfacción, en relación con el papel que juega en el logro de las metas: una actuación mediocre significa metas incumplidas, y metas incumplidas significan falta de satisfacción. A su vez la experiencia pasada en cuanto al logro de las metas determina en parte el establecimiento actual de las metas. EDWIN LOCKE, uno de los principales representantes de la teoría del establecimiento de metas, ha puesto a prueba un número considerable de hipótesis deducidas de la versión que él realiza de la teoría. (W.C.HOWELL, 1979)

Sus descubrimientos arrojan los siguientes principios:

- 1). Si se les da a las personas la oportunidad de escoger el aspecto de el área que quieran destacar, trabajarán mejor cuando lo hacen sobre esos aspectos que seleccionan.

- 2). Los individuos trabajan mejor cuando lo hacen en pro de metas "difíciles" que cuando trabajan en pro de metas "fáciles".
- 3). Cuando incentivos como el dinero o la retroalimentación cambian la actuación, también cambian las metas y las intenciones, pero cuando se controlan las diferencias de intención, los incentivos no tienen ningún efecto.
- 4). Los individuos reportan satisfacción en su empleo o en su propia ejecución, en el mismo grado en que dicho empleo o ejecución responde a sus expectativas.

Probablemente la deficiencia más grande de la teoría del establecimiento de metas, es que tiene muy poco que decir acerca de la manera en que se establecen las metas, las expectativas, o las intenciones. Lo único que se conoce hace pensar que los individuos prefieren metas que esperan poder alcanzar. (W.C.HOWELL, 1979).

Una implicación de la teoría del establecimiento de metas es la de que un gerente podría realizar un mejor trabajo de planeación, si conociera las intenciones específicas de sus subordinados. De hecho, tanto él como los subordinados podrían sacar provecho de algún plan diseñado para hacer más explícitas las metas de cada uno. La teoría del establecimiento de metas dice que las acciones se gobiernan por las intenciones. No dice que las intenciones no puedan cambiarse o definirse con mayor claridad. Es fácil reconocer en este planteamiento uno de los principales postulados de la Administración por Objetivos (APO). Aún cuando la APO y la Teoría del Establecimiento de Metas se desarrollaron independientemente, comparten el énfasis sobre el potencial motivador que genera el establecer metas. El enfoque APO acentúa el establecimiento de metas mutuo, por parte del gerente y del subordinado, la claridad y la

especificación de las metas, y una frecuente retroalimentación del progreso hacia las metas. Siempre que sea posible, las metas se deben expresar en función de resultados que se pueden medir. Las metas deben ser realistas y accesibles.

La administración por objetivos es un compuesto resultante de la combinación de muchas nociones teóricas, cada una de las cuales está apoyada por alguna prueba científica y refutada por otras. Los postulados que genera la APO no han sido sometidos a pruebas científicas; lo cuál de hecho sería excesivamente difícil. Por consiguiente la decisión de adoptar e implantar esta teoría en la organización debe de hacerse en base a argumentos lógicos, prácticos, intuitivos y de testimonio. Sin embargo, si se adopta, la organización deberá llevar a cabo sus propios estudios de evaluación para determinar la efectividad del método en el logro de sus propias metas. (W.C.HOWELL.1979)

#### **2.2.2.3. TEORIA DE VALENCIAS Y ESPERANTANCIAS.**

Las teorías de procesos cognoscitivos más amplias son aquellas en las que las expectativas de los individuos juegan un papel predominante. Se considera que las expectativas tienen dos aspectos muy importantes: la probabilidad percibida de varios resultados y el valor percibido de los resultados alternativos.

Existen muchas variaciones sobre el tema de expectativa y valor. La mayoría de las versiones populares actuales incluyen dos componentes de expectativa:

- 1). expectativa, o que tan probable es que el esfuerzo de buenos resultados de ejecución, y
- 2). instrumentalidad, o que tan probable es que la ejecución de

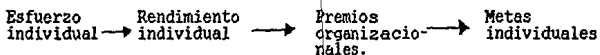
buenos resultados en forma de incentivos o premios.

También se refiere al componente evaluativo principal como una valencia, que es el peso positivo (+) o negativo (-) que una persona fija a un resultado anticipado.

Para un individuo una posible promoción puede tener una elevada valencia positiva(+), llevándolo a que trabaje intensamente con el fin de lograrlo. Sin embargo, habiendo recibido la promoción puede descubrir que su valor por él era menor de lo que había esperado.

E.LAWLER diseñó un modelo de expectativa en el cual señala que el nivel de esfuerzo que una persona motivada produce, depende de cuán probable le parezca que tal esfuerzo produzca una cierta cantidad de valor.

#### MODELO SIMPLIFICADO DE EXPECTATIVAS.



El nivel que resulta del esfuerzo determina hasta cierto grado el nivel real de actuación.

Primero, ¿qué resultados percibidos ofrece el trabajo al empleado?. Los resultados pueden ser positivos: remuneración; seguridad; compañía; confianza; incentivos; oportunidad de utilizar los propios talentos o destrezas; relaciones agradables, . . . etc.

Por otro lado, el empleado puede considerar como negativos los resultados: fatiga, aburrimiento, frustración, ansiedad, supervisión rigurosa, amenaza de despido, . . . etc.

Conviene señalar aquí que la realidad carece de importancia; lo importante es lo que el individuo piensa que será el resultado, sin importar si sus opiniones son exactas o no.

Segundo, ¿qué grado de atracción atribuye el empleado a esos resultados?, ¿los valora en forma positiva, negativa o neutral?. Se trata sin duda de una cuestión interna para él y abarca sus valores, personalidad y necesidades.

Aquél que juzga atractivo un resultado particular, es decir que lo valora positivamente, preferirá obtenerlo. Para otros podrá ser negativo y, por lo mismo, preferirán no conseguirlo y otros más lo juzgarán neutral.

Tercero, ¿qué clase de comportamiento ha de producir el empleado a fin de lograr esos resultados?. Los resultados no tienden a afectar su desempeño a menos que conozca con claridad y sin ambigüedades, qué debe hacer para conseguirlos. Por ejemplo, ¿qué significa "un buen trabajo" desde el punto de vista de la evaluación del desempeño?, ¿cuáles son los criterios con que se juzgará el desempeño?.

Cuarto, ¿cómo considera el empleado las probabilidades de hacer lo que le piden?. Después que ha analizado sus cualidades y capacidades para controlar esas variables que determinan su éxito?, ¿qué probabilidades piensa que tiene de éxito?.

La Teoría de Valencias y Expectancias es en una u otra forma el centro de la investigación actual sobre motivación y satisfacción en el trabajo, y la teoría sobre la cual tratamos de basar esta investigación.



Algunos estudios han procurado determinar que versión es la mejor; otros han procurado verificar algunos de los principales supuestos básicos. Los resultados han ofrecido hasta ahora un apoyo moderado a los aspectos más amplios de la teoría. En diferentes estudios se ha demostrado que las expectativas, habilidades, valores de los resultados y percepciones del rol, influyen sobre la ejecución o la satisfacción. Algunas pruebas inclusive sugieren que los componentes de la teoría interactúan, para producir el rendimiento o la satisfacción. (PRITCHARD Y DE LEO; MITCHELL & ALBRIGHT, 1973).

Una última implicación práctica de la teoría de las valencias y expectativas, es la demostración de que no es uno sino muchos los factores que interactúan y determinan la motivación y actitudes de la persona hacia su trabajo.

La clave de la teoría consiste en conocer las metas de un individuo y el nexo entre esfuerzo y desempeño, entre desempeño e incentivos, y por último, entre los incentivos y el cumplimiento de las metas individuales. (V.H. VROOM, 1964).

### **2.2.3. TEORIAS CONDUCTUALES.**

El análisis de las causas de la conducta se debe establecer a través de un conjunto de principios que hagan comprensibles los distintos acontecimientos conductuales que se observan en las investigaciones y los estudios de la Psicología; en estos principios están considerados los que

pertenecen a los motivos de la acción de un individuo en ciertas circunstancias y, de manera especial, las de la llamada conducta operante.

### 2.2.3.1. LEY DEL EFECTO.

THORNDIKE establece que el comportamiento depende de las conexiones estímulo-respuesta. Considera que una conexión representa la asociación de las impresiones sensoriales y los impulsos a la acción (HILGARD & BOWER, 1973).

THORNDIKE señala que el fortalecimiento de una conexión estímulo-respuesta es el resultado de la satisfacción subsecuente; por lo que, el énfasis se hace en la consecuencia, y el incremento de la respuesta depende de que sea contigua a una consecuencia recompensante (THORNDIKE, 1982).

Con base en los conceptos anteriores, THORNDIKE establece las bases de un principio que denomina "LEY DEL EFECTO", que prevalece como uno de los postulados más importantes para el aprendizaje instrumental y para las diferentes teorías del refuerzo. Textualmente, THORNDIKE define esta ley de la manera siguiente:

"La ley del efecto establece que: de varias respuestas dadas a una misma situación, aquéllas que estén acompañadas o seguidas de cerca por la satisfacción del animal, si permanecen constantes los demás elementos estarán más firmemente conectadas con la situación, de modo que cuando ésta vuelva a ocurrir será más probable que ellas se presenten nuevamente; las respuestas que estén acompañadas o seguidas de cerca por molestias, si permanecen los demás elementos constantes, debilitarán sus

conexiones, de tal manera que cuando la situación se vuelva a presentar habrá menos probabilidades de que tales respuestas vuelvan a ocurrir. Mientras mayor sea la satisfacción o molestia, mayor será el fortalecimiento o debilitamiento de la conexión".(THORNDIKE,1911).

La afirmación de que los eventos que siguen a la respuesta cambian su probabilidad, constituye la Ley Empírica del Efecto, en tanto que la explicación de cómo se producen estos cambios en la probabilidad, como incremento o decremento de la fuerza de conexión estímulo-respuesta, representa la Ley Teórica del Efecto.(MACKINTOSH,1974).

En esta versión de la ley del efecto, THORNDIKE considera una primera parte positiva y una segunda negativa, en las cuales los eventos molestos son iguales a la recompensa. Más adelante THORNDIKE reformula su ley, ya que duda de los efectos debilitadores de los estados molestos o incómodos, y argumenta que el castigo es menos efectivo para el debilitamiento de las conexiones que la recompensa para el fortalecimiento de las mismas.(THORNDIKE,1982.)

El rechazo de la Ley Negativa del Efecto, afecta la teoría, THORNDIKE no pudo demostrar que la presentación de un estímulo supuestamente castigador, reducía la probabilidad de la respuesta, por lo menos de igual manera que la recompensa la aumentaba, o que si se daba una reducción, ésta no dependía de la contingencia entre la respuesta y el estímulo castigador.(MACKINTOSH,1974.)

Aunque no lo hace en forma explícita, THORNDIKE da las definiciones de evento reforzador y de evento aversivo, los cuáles vendrán a sentar las bases para las posteriores definiciones funcionales del refuerzo.

A pesar de que ignoran el problema de la identificación de las características de los estímulos reforzadores, la mayor parte de los trabajos de los investigadores de la conducta instrumental (THORNDIKE, HULL, SKINNER, TOLMAN, . . . etc.) usan eventos relacionados con la satisfacción de las necesidades básicas de los organismos y dejan entrever la posibilidad de que la naturaleza de los reforzadores dependa de su potencial para afectar las probabilidades de supervivencia de un sujeto.

Si el reforzador explica la mayor parte de la conducta, basta una observación simple para darse cuenta de que un buen número de actos humanos no obedecen a estímulos de esta clase. Esto hizo necesaria la extensión de la teoría y de la experimentación en el campo del refuerzo, que desde los primeros trabajos en condicionamiento se había planteado. (C. PEREIRA V; E. ANGEL & C. DE LA ESPRIELLA, 1987).

La gran cantidad de eventos que pueden considerarse como reforzadores llevó a concluir a algunos teóricos que la característica básica del reforzador es que refuerza (SKINNER, 1953) con lo que se destaca la vulnerabilidad de la concepción del refuerzo, por lo tanto, no es posible predecir si un evento es o no un reforzador para el comportamiento de un sujeto a menos que se verifique empíricamente su efecto.

En los trabajos de SKINNER, los conceptos de refuerzo y reforzador son enteramente circulares; este autor defiende su posición al afirmar que sólo podemos tener una identificación a posteriori de lo que es un reforzador y ante este hecho, no vale la pena preocuparse por la circularidad. Aceptar esta posición implica admitir que no es posible predecir el efecto reforzador de un evento.

Otra característica de la Teoría Skinneriana, que se deriva de la manera como categoriza los reforzadores, considera que ser reforzador es una propiedad inherente a ciertos estímulos, propiedad que puede transmitirse a otros estímulos mediante el condicionamiento clásico; en esta concepción persiste la idea de que los reforzadores están ligados a la satisfacción de las necesidades básicas y que si no es posible identificar a todos a partir de este rasgo, es porque existe la dificultad insalvable de conocer la historia particular de cada sujeto. (P.E.MEEHL,1950).

De acuerdo con MEEHL, un reforzador, en primera instancia, sólo puede identificarse de manera empírica, según lo propuesto por Skinner; pero, una vez identificado por su efecto sobre una respuesta específica, es posible anticipar su función reforzante para cualquier otra respuesta del mismo sujeto; de esta forma, si se establece experimentalmente que un estímulo actuó como reforzador para una respuesta "X" de un sujeto, se puede predecir que reforzará la respuesta "Y" del mismo, si "Y" cumple con el requisito de ser también operante; así la definición del estímulo como reforzador para "Y" se puede hacer al tomar como referencia el incremento en "X" y no en "Y", a fin de romper la circularidad. (P.E.MEEHL,1950).

#### 2.2.3.2. PRINCIPIO DE FREMACK (DAVID FREMACK).

El trabajo desarrollado por D.PREMACK sobre el refuerzo consta de tres artículos (PREMACK,1959;1965;1971) cuyos postulados se pueden resumir como sigue:

- a) Todo sujeto ordena los eventos de su medio en una escala

jerarquizada de valores.

- b) El valor que un sujeto asigna a un evento puede establecerse por la duración de la respuesta en interacción con dicho evento.

Partiendo de estos postulados, PREMACK define la función de refuerzo, como aquella en la cuál a una respuesta de menor duración se le hace contingente una de mayor duración; la operación inversa define la función de castigo.

De acuerdo con PREMACK, es factible transformar la duración de cada respuesta en una medida de probabilidad, entendida como la cantidad de tiempo empleada en la respuesta sobre el tiempo total posible.

### 2.2.3.3. TEORIA PSICOLOGICA DEL COMPORTAMIENTO Y TEORIA ECONOMICA.

La relación entre los principios económicos y los conductuales surge con las postulaciones de la LEY DEL EFECTO; aunque la relevancia de los principios específicos se ha hecho más patente últimamente.

El grado en el que se ha pasado de una relación vaga y general, como la existente entre la maximización de utilidades y la minimización del costo en la ley empírica del efecto (RACHLIN,1980), a la verificación experimental de postulados y principios, se correlaciona con el avance de la investigación en aprendizaje desde un enfoque molecular primitivo hasta el enfoque molar actual.

En su obra sobre las implicaciones de la psicología del aprendizaje en el comportamiento humano, SKINNER (1953) le dedica un capítulo a las relaciones con los principios económicos. Sin embargo, en esta

formulación inicial se hace una analogía primitiva entre conceptos restringidos de la teoría del comportamiento, como la que se hace entre reforzadores generalizados y principios económicos.

Dado el interés en aquél tiempo por la aplicación del análisis operante al estudio del comportamiento humano, es comprensible que estas primeras relaciones buscaran algunos puntos comunes que permitieran entender las variables monetarias en los programas de refuerzo. De ahí el paralelo entre sistemas de salarios y programas simples de refuerzo; sin embargo con la relación entre psicología y economía se pretendía reducir los problemas de la segunda, a los términos de la primera. (C. PEREIRA V; E. ANGEL & C. DE LA ESPIRIELLA, 1987).

Una segunda aproximación entre economía y psicología conductual, dentro de este contexto de analogía, se estableció con las primeras aplicaciones de los principios de refuerzo en ambientes institucionales.

En 1968 se publicó el primer intento sistemático para aplicar principios derivados del laboratorio a sistemas humanos totales y más complejos (AYLON & AZRIN, 1968). El desarrollo de las primeras **ECONOMIAS DE FICHAS** en el cambio, mostró la relevancia de los principios económicos en una tecnología conductual.

La factibilidad y eficacia de la programación en ambientes motivacionales, abrió una nueva perspectiva que inicialmente no tuvo implicaciones a nivel teórico, ya que el interés se centraba en el aspecto clínico, pero sí permitió dirigir la atención, en análisis posteriores, hacia los procesos económicos implicados en ambientes más complejos (ATHOWE & KRASNER, 1973; WINKLER, 1980; BATTALIO, KAGEL, WINKLER, FISCHER, RASMANN & KRASNER, 1974).

De hecho, aunque estos intentos mantenían una concepción tradicional de refuerzo, que se desprendía de relaciones entre respuestas y consecuencias propias de la investigación básica del momento, cuando se vieron los efectos conductuales en situaciones de programación de ambiente total (vs. la programación de sesiones experimentales temporalmente restringidas) se dió paso a la observación de nuevos fenómenos que los arreglos experimentales tradicionales no permitían identificar (AYLLON & AZRIN, 1965).

Al tiempo que se realizaban estos estudios en el nivel clínico aplicado, FINDLEY (1958) introdujo un arreglo experimental similar, que se centró en el análisis del comportamiento bajo condiciones de programación total y libre disponibilidad durante 24 horas diarias, y que utilizaba contingencias más complejas, fundamentalmente de tipo concurrente y encadenado. Esta modificación en los arreglos experimentales tuvo implicaciones fundamentales ya que, aun cuando inicialmente no se relaciono con principios económicos, en la práctica estaba más ligada al análisis económico que las aproximaciones análogas anteriores, ya que consideraba muy relevante la distribución de las actividades de un sujeto en función de sus relaciones con comodidades disponibles por trabajo.

Aun cuando los trabajos con programas concurrentes no constituían una innovación en cuanto al arreglo experimental (PESTER & SKINNER, 1957), la formulación de principios teóricos del refuerzo que consideraban las opciones disponibles marcó una pauta definitiva para el desarrollo de la concepción del comportamiento en términos económicos (RACHLIN, GREEN, KAGEL & BATTALIO, 1976; BAUM & RACHLIN, 1969).

Las innovadoras y sustanciales modificaciones del concepto de refuerzo, iniciados por PREMACK, mostraron la relevancia de las

**ESTA TESTS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**



explicaciones económicas para la comprensión de los procesos conductuales, no en el nivel de los conceptos aislados, sino como una formulación básica de los principios fundamentales. Con este refinamiento y a partir de los trabajos de TIMBERLAKE & ALLISON (1974) se comienza a destacar como uno de los factores críticos del refuerzo, la carencia o limitación del reforzador, concepto que puede relacionarse estrechamente con una de las premisas básicas de la economía: la escasez. Por otro lado, es a partir de estas postulaciones, que los trabajos posteriores realizados por ALLISON, MILLER y WOZNY (1979); ALLISON (1981) y RACHLIN (1976,1978,1980) determinaron las formulaciones actuales que poseen un valor heurístico más elaborado y que replantean el concepto de refuerzo no ya en términos de la noción de recompensa sino como un bien económico con todas las propiedades que lo caracterizan.

Una vez hecho el semblante de los principales teóricos y teorías de la motivación pasaremos a la exposición de los incentivos, tema estrechamente vinculado con este ya expuesto.

CAPITULO TRES.

INCENTIVOS.

### 3. D E F I N I C I O N .

Dentro de las investigaciones en el campo de la psicología humanista y la psicología del trabajo, el estudio del porqué la gente trabaja ha generado toda una serie de escritos buscando explicar los motivos internos y externos y el cómo y a través de qué una conducta como ésta se puede dar y mantener.

Así vemos que hay un término que conocemos como **INCENTIVO**. Para la psicología, " el incentivo " es un objeto o una condición externa al sujeto, capaz de satisfacer una necesidad y que tiende a producir el comportamiento para lograr el propósito o condición. La mayoría de los incentivos también tienden a despertar las condiciones del impulso. Algunos autores entienden por incentivo cualquier aspecto manipulable del medio que pueda energizar, dirigir o ambas cosas, el comportamiento de un organismo hacia metas determinadas. (M.V.MANKELIUNAS, 1987).

Las hipótesis del incentivo se iniciaron en la psicología del proceso motivacional con las ideas hedonísticas: THORNDIKE con su Ley del Efecto, FREUD con sus conceptos de placer-displacer, etc. Sin embargo, sólo F.A.LOGAN(1960) resume todas las ideas existentes y proporciona bases teóricas y experimentales para las hipótesis del incentivo en la energización y dirección del comportamiento motivado; posteriormente R.C.BOLLES (1973) enfatiza, la importancia del incentivo en el comportamiento de todos los organismos, particularmente en el humano.

Los incentivos se pueden dividir de varias formas y maneras (Incentivos Financieros; No Financieros; Financieros Directos; Financieros

Indirectos; Extrínsecos y/o Intrínsecos. . . etc.).(SIKULA,A.F. & McKENNA,J.F.1979).

Los incentivos financieros y/o económicos a lo largo del tiempo han generado mucha controversia, algunas personas consideran el dinero como el único incentivo dentro de la industria y por ende el más importante. Otros autores le otorgan poco valor a las recompensas económicas o monetarias como factores de motivación.

HERZBERG(1968) señala que cuando la necesidad de recompensa económica se supera, ésta deja de actuar como incentivo, para convertirse en lo que él llama "factor higiénico".Es decir que los incentivos económicos pueden en determinado momento perder su papel de motivador para volverse desmotivador, por ejemplo, cuando el trabajador compara lo que él obtiene con lo que obtienen otros trabajadores, tanto dentro como fuera de la empresa. Lo que hoy aprecian como un pago justo mañana ya no lo es, y tornarse esta situación en desmotivante, razón de peso, para que la administración de los planes de incentivos económicos se maneje en forma cuidadosa.

Los estudios llevados a cabo en las últimas décadas, STANGER (1950); NEALEY(1964); RIVERA & SERRA (1970), con el objeto de evaluar la importancia del salario en la motivación, desconocen o ignoran el valor del trabajo en sí mismo; de igual forma los que apoyan esta teoría, desconocen la importancia de los factores extrínsecos. Es de considerarse que ambos factores dentro de un análisis completo tienen una contribución, (si el interés en el trabajo en sí es altamente motivante,

la influencia del salario será baja, pero si es lo contrario; un interés en el trabajo bajo, el factor salario adquirirá gran importancia).

La mayoría de las investigaciones realizadas se basan en dos teorías principalmente. La primera de estas teorías, es la teoría de las Expectativas (VROOM,1964) de acuerdo con este autor la conducta depende de dos factores:

- La expectativa del sujeto, sobre la probabilidad de ocurrencia de un resultado, y
- el valor o valencia de ese resultado.

Ambos valores son definidos en términos subjetivos, de acuerdo a las percepciones individuales, más que en términos objetivos; es la combinación de estos dos factores lo que determina la conducta, y si alguno de estos factores falla, la motivación no se dará.

De esta forma, si la expectativa de un resultado es alta, pero carece de validez, no habrá motivación. De la misma forma, si posee una alta valencia, pero la probabilidad de recibirlo es percibida como nula, tampoco habrá motivación. Para que la motivación sea alta, la combinación entre expectativa y valencia debe ser igualmente alta.

La teoría de la Equidad (ADAMS,1963) supone que las percepciones de una persona al comparar su ingreso con el de otras personas, es el factor clave. Es decir, si el trabajador se siente subpagado, trabajará menos eficientemente, por el contrario, si se siente sobrepagado, trabajará más duramente para lograr un equilibrio. Llevando a la realidad estos

postulados, veremos que hay dificultades a nivel de inferencia, que podremos apreciar, actualmente y ante las condiciones económico-sociales por las que atraviesa nuestro país, nuestros trabajadores difícilmente se sentirán sobrepagados y aún siéndolo lo reconocerán como mérito a su capacidad.

Por otro lado, si el trabajador cuyo salario no es alto, pero obtiene otros valores alternativos, como prestaciones e incentivos tanto económicos como sociales podrá superar su condición de subpagado.

### **3.1 NORMAS DE TRABAJO.**

Un aspecto importante de la administración de personal son las políticas laborales aceptadas y puestas en acción. Esta afirmación es válida independientemente del tamaño de la organización. (F.HARGER,V.1973).

Hay un dicho antiguo que dice que cuando dos hombres (o mujeres) se encuentran, hay un problema social; cuando uno acomete una tarea a instancias del otro, hay un problema de trabajo; y cuando se paga un salario por este trabajo, hay un problema económico.

Las políticas que determinan el enfoque de estos problemas se han desarrollado lentamente a medida que nuestra sociedad ha crecido y el número de trabajadores se ha incrementado.

Actualmente el empresario se ha visto en la necesidad de al comenzar a planificar, preveer un programa de comunicación en dos vías.

Proporcionando a cada trabajador un ejemplar de la política laboral y administrativa, representada gráficamente en un manual de la compañía como parte sustancial de su programa. Es decir, todo trabajador deberá conocer los objetivos, políticas y principios que rigen la empresa para la cual presta sus servicios y especialmente aquellos que conciernen a él y a sus compañeros, deberá saber lo que se espera de él y estar informado de sus logros, así como de sus errores, las oportunidades para ascender, el aumento de salarios, los beneficios suplementarios del trabajo, las oportunidades de trabajo permanente y la posibilidad de quedar desempleado. (HOWELL, W.C. 1979).

Las normas de trabajo deben ser explícitas en sus provisiones de una escala justa de salarios, promociones y traslados; planes de empleo y la forma de hacer que los trabajos sean interesantes para que la vida del trabajador no se convierta en una rutina cansada y aburrida.

Es deseable ofrecer provisiones para una acción disciplinaria justa entre los empleados teniendo en cuenta los riesgos y accidentes laborales y previniendo soluciones para su control, dar participación en la formulación de planes y normas de la compañía; que generalmente se expresan mediante demandas de negociación colectiva y beneficios suplementarios del trabajo.

Generalmente se establece un acuerdo general entre los puntos que el empresario considera deben ser cubiertos en la política laboral, conducente a una administración productiva y aquellos mencionados por los trabajadores como condiciones satisfactorias de trabajo.

Los puntos citados por ambas partes - jornales, promociones y traslados, estabilidad en el trabajo, horarios, condiciones satisfactorias de trabajo, protectores mecánicos, protección y seguridad a la salud, pensiones o planes de retiro, seguros, el no competir con trabajo de baja calidad y el derecho de gozar de libertad y derechos individuales - pueden considerarse como lo más importante dentro de la política laboral (K.DAVIS & J.NEWSTROM,1991).

Las recompensas económicas tienen un valor social y económico. Desempeñan un papel primordial en varios modelos de motivación al mezclarse con los modelos de expectativas, equidad, anteriormente expuestos; modificación del comportamiento y de necesidades. Los empleados tienden a realizar comparaciones en costo-recompensa y trabajan cerca, pero ligeramente por debajo del punto de equilibrio.

La evaluación del desempeño puede ser una base sistemática para la medición de las contribuciones del empleado y la distribución de las recompensas económicas. La filosofía moderna de evaluación se centra en el desempeño, objetivos y fijación de metas.No obstante, la entrevista de evaluación puede ser difícil, tanto para el administrador como para el trabajador.

Los sistemas de incentivos pueden ofrecer diferentes cantidades de pago en relación con algún indicador de desempeño, tienden a incrementar las expectativas del empleado en el sentido de que después del desempeño encontrarán recompensas (Teoría de las Expectativas) aunque la diferencia de tiempo podría ir desde una semana hasta un año. Los incentivos con frecuencia estimulan una mayor productividad, pero también pueden ser



negativos como se expuso en el inciso anterior.(K.DAVIS & J.NEWSTROM,1991).

### 3.1.1. ESTABILIDAD EN EL EMPLEO.

La reorganización de nuestra sociedad económica, se caracteriza por muchas áreas de fricción en la industria.

Los estudiosos del problema del trabajo generalmente están de acuerdo en que en ningún área hay un problema económico más relevante y actual para los seres humanos que la estabilidad en el empleo permanente, lo cuál se traduce en la satisfacción material de las necesidades, la estimación y afecto de los demás, la oportunidad para expresarse y la ocasión para gozar de tiempo libre.

Así vemos que los tres riesgos que más contribuyen a una situación insegura, para la mayoría de los empleados asalariados pertenecientes al medio laboral y a cualquier nivel son: el desempleo, la incapacidad física y la edad avanzada.(HARGER,V.F.1973).

La definición de desempleo que la Organización Internacional del Trabajo obtuvo a partir de encuestas realizadas en trece países de latinoamerica, incluyendo México, es la siguiente:

Se considerará como personas desempleadas a todas las que tengan más de cierta edad especificada y que, en un día especificado o en una semana especificada, se hallen en las siguientes categorías:

- a) los trabajadores disponibles para el empleo cuyo contrato de trabajo haya expirado o esté suspendido temporalmente, que estén sin empleo y busquen trabajo remunerado.
  
- b) las personas disponibles para trabajar, (salvo caso de enfermedad benigna) durante el período especificado, y en busca de trabajo remunerado, que nunca hayan estado empleados o cuya última situación en la ocupación no haya sido la de asalariado( es decir, ex-empleadores, etc.)o los que hayan estado retirados de la vida activa;
  
- c) las personas sin empleo que en el momento de que se trate se hallen disponibles para trabajar y hayan logrado un nuevo empleo que deba empezar en una fecha subsiguiente al período especificado;
  
- d) las personas que hayan sido suspendidas temporal o indefinidamente sin goce de remuneración.

No se considerará desempleadas a las personas comprendidas en las categorías siguientes:

- e) las que tengan el propósito de establecer por su cuenta un negocio o explotación agrícola, pero que todavía no lo hayan hecho y que no estén buscando trabajo remunerado;
- f) los antiguos trabajadores familiares no remunerados que no estén trabajando ni buscando trabajo remunerado (O.I.T.1981).

La persona sin trabajo sufre los efectos desfavorables de un factor primordial: la inexistencia de prestaciones de desempleo.

### 3.1.2. JORNADAS Y HORARIOS.

Las jornadas están determinadas por la longitud del día de trabajo y la semana de trabajo.

Hace un siglo los trabajadores comúnmente tenían trece o más horas diarias de trabajo y setenta y cinco horas por semana.

Obviamente tal horario de trabajo le dejaba al trabajador muy poco tiempo para disfrutar de la vida, participar en la cultura o hacer vida social en la comunidad, sin tiempo para asumir sus responsabilidades cívicas.

Aún más tendía inevitablemente a afectar adversamente la salud del trabajador y en consecuencia a acortar su vida.

Era "molienda para el molino", más que un artifice de la civilización.

La tendencia en el último siglo ha sido lenta pero segura hacia horarios más cortos de trabajo. ¿En qué punto esta tendencia se detendrá o nivelará?, es un asunto de gran preocupación para la sociedad así como también para el trabajador y el empresario.

Una fase del día de trabajo que vale la pena considerar es el horario de horas trabajadas. La variación de horas en el trabajo del personal de salud es en cierto modo única. Ya que hay horas de trabajo intenso y otras de poco trabajo a lo largo de las 24 horas del día, y que de igual forma considerando que este personal trabaja con y para seres humanos, con alto riesgo de presentar problemas y a veces hasta la muerte, deberá estar siempre disponible para cubrir tiempos adicionales y horarios extensos.

Una planificación cuidadosa ofrece horas de trabajo consecutivas, un arreglo sumamente ventajoso tanto para el trabajador como para la empresa.

Eventualmente y de acuerdo a las posibilidades del trabajo a realizar, la sociedad encontrará el día de trabajo con la longitud de turnos más deseable y adecuada, aquella que asegure el máximo rendimiento por parte de los empleados durante las horas de trabajo.

Y es así como los empresarios deberán aceptar la responsabilidad por las consecuencias sociales de un día de trabajo sobrecargado o de uno pobremente planificado, al mantenerse los horarios lo suficientemente

cortos y distribuidos en forma sensata a fin de que el trabajador no se fatigue, enferme o quebrante su salud.(HARGER,V.F.1973).

### 3.1.3. SALUD Y SEGURIDAD.

Un factor básico, importante en todos los problemas del personal es la salud de los empleados.

Este asunto afecta la vida social y/o económica de nuestro país en muchas formas, siendo de interés no sólo para el empleado, sino también para la empresa y el público en general.

El tiempo perdido, debido a enfermedad y a los accidentes de trabajo es costoso tanto para la administración de la empresa como para los trabajadores y se refleja en una disminución de la producción y en un incremento en las pérdidas de la empresa, afectando directamente al ingreso salarial del empleado.(KORMAN,A.K.1971).

Es así que la atención se ha centrado siempre en el aspecto compensador, es decir en la indemnización, y solo recientemente en la prevención de accidentes.

Esta prevención de carácter psicológico se ha llegado a dar en base a dos procesos: la capacitación (o educación) de los trabajadores y la propaganda de las medidas de protección a través de medios masivos de comunicación (PENICHE LARA,C.1985).

Con el objeto de poder alcanzar una prevención de riesgos laborales en cuanto a aspecto humano y poder desarrollar un sistema de seguridad, es condición indispensable tener y mantener una estrategia y un método de trabajo, que nos permita conocer y reconocer los riesgos y siniestros en que se incide, detectando la magnitud e intervención de los factores humanos y el papel que juega el medio ambiente.

Así vemos que de acuerdo con los postulados del autor CARLOS PENICHE(1985), el análisis de los riesgos laborales parte de las siguientes premisas:

- 1) Los siniestros y enfermedades laborales, son consecuencia de dos factores principalmente:
  - a) la conducta del trabajador, y
  - b) las condiciones existentes en el medio ambiente laboral.

Siendo así que el origen de las enfermedades laborales estará determinado por la combinación de:

- la presencia de riesgos superiores a los límites permitidos, y
- un tiempo de exposición al riesgo lo suficientemente largo para provocar perjuicios en el trabajador.

2) De acuerdo con lo anterior es posible detectar la presencia de condiciones de trabajo desfavorables, así como los errores en la conducta de los trabajadores y predecir así la magnitud del riesgo.

3) Existen límites de seguridad establecidos dentro de los niveles del trabajo (por ejemplo la protección universal en el área de enfermería), que al ser ignorados pueden degenerar en siniestro.

4) Estableciendo una metodología adecuada en la descripción de la presencia de riesgos podremos establecer el índice de peligrosidad y tomar medidas para su control.

5) La identificación, medición, evaluación y control de los riesgos a los que están expuestos los trabajadores es una labor interdisciplinaria en la que deberá intervenir el personal profesionalmente capacitado para su tratamiento.

De todo lo anteriormente expuesto, podemos inferir, que estableciendo un adecuado control tanto de las condiciones de trabajo, como del comportamiento humano, la incidencia de accidentes laborales tenderá al decremento y la preservación de la salud y seguridad del trabajador ayudarán a incrementar y mejorar las condiciones de desarrollo y progreso dentro de la organización empresarial de nuestro país.

### **3.1.4 SALARIOS Y OTRAS COMPENSACIONES.**

Desde el punto de vista del trabajador la característica más importante de su salario, o sea, el pago neto que recibe por su trabajo, es su poder adquisitivo.

Esto representa la medida de las necesidades que puede satisfacer y determina mayormente lo adecuado de su nivel de vida, su sentido de seguridad económica y su propia identificación como un miembro responsable y valioso de la comunidad.

La formulación de normas satisfactorias sobre los salarios y otras compensaciones dependerá de muchos factores, entre los cuáles están:

- 1) El deseo e intención de la compañía de pagar jornales equitativos a los empleados y al mismo tiempo mantener un control justo de los costos laborales.
- 2) Reconocimiento de la relación entre los deberes y las responsabilidades de diversos puestos dentro de la organización y los salarios pagados, y
- 3) Reconocimiento de las diferencias individuales en cuanto a experiencia, habilidad y voluntad para asumir responsabilidades. (HARGER, V.F., 1973).

La administración debe reflejar tales diferencias en la escala de salarios que se establece para un puesto en particular y debe ser expuesto ante los trabajadores.

Las políticas que se fundan en tales consideraciones conducirán a una clasificación sistemática de cargos y salarios que puede desarrollarse conjuntamente entre empleado y empresa.

### **3.2 TIPOS DE INCENTIVOS.**



Los tipos de incentivos que una organización puede otorgar a sus empleados, son más complejos de lo que generalmente se cree. Tenemos ante todo, la remuneración directa. Pero hay además la remuneración indirecta y los incentivos no económicos. Todos estos tipos de incentivos pueden distribuirse al individuo, al grupo o en la organización.

Así vemos que los incentivos se pueden clasificar en intrínsecos que serán los que el individuo recibe por sí mismo, en gran medida se deben a su satisfacción en el trabajo, las técnicas como el enriquecimiento del trabajo y cualquier intento de rediseñar o reestructurar el trabajo, tendiente a incrementar su valor personal para el empleado puede hacerlo intrínsecamente más satisfactorio.

Por otro lado, los incentivos extrínsecos incluyen la remuneración directa, la indirecta y los premios no económicos. Un empleado puede desear alguna clase de compensación directa: un sueldo o salario básico, horas extras, prima vacacional, participación de utilidades y posiblemente oportunidades de opciones de adquirir acciones de la empresa. Esperará que su remuneración directa refleje la evaluación de su aportación a la empresa y, además, que sea semejante a la que se otorga a otros empleados con capacidades y rendimiento similar.

La empresa proporcionará al personal remuneración indirecta: seguro social; pago de días festivos obligatorios y vacaciones, y las prestaciones de rigor. En realidad son premios no motivadores en la medida en que casi siempre se conceden en forma uniforme a todos los empleados en todos los niveles ocupacionales, prescindiendo de su rendimiento.

Sin embargo cuando la compensación indirecta es controlable por la gerencia y se utiliza para premiar el desempeño, hay que considerarla sin duda un incentivo motivador.

Como en el caso de la remuneración directa, la remuneración indirecta puede aplicarse en un contexto individual, grupal u organizacional. Sin embargo, para vincularla estrechamente con el desempeño, debe suponerse que se le da la debida importancia.

Aquí conviene resaltar lo siguiente: los incentivos pueden dar el máximo resultado cuando están diseñados específicamente para satisfacer las necesidades de cada individuo, en tanto que los incentivos de tipo grupal y organizacional tienden a ser homogéneos, es decir, a tratar por igual a todos.

Ejemplo, si un grupo de gerentes en determinada organización han hecho una importante aportación a la eficiencia de la empresa, convendría dar un premio general como la membresía a un club social.

La clasificación de los incentivos no económicos suele ser una mezcla o combinación de cosas deseables, de las cuales puede disponer una organización. El establecimiento de los mismos dependerá del ingenio y capacidad de los gerentes para evaluar los "incentivos" que los miembros de la organización consideran adecuados y que se hallan dentro de la jurisdicción del gerente.

Generalmente lo que puede ser bueno o adecuado para alguien no lo es para otro, por tanto cualquier incentivo obtendrá el resultado deseado cuando la selección se ha hecho con asiduidad; y la empresa obtendrá impresionantes beneficios en cuanto a un mejor rendimiento de sus miembros. (SIKULA, A.F. & McKENNA, J.F. 1989).

### **3.2.1. CRITERIOS PARA LOS INCENTIVOS.**

Existen muchos factores que la alta administración de la institución debe evaluar cuando decide establecer un tipo de plan de incentivos específico al trabajador (NIELSEN, 1971).

El costo de un programa para la institución debe compararse con la habilidad financiera de la empresa para costear el programa de incentivos.

Deben así mismo considerarse las necesidades de los empleados individuales para un programa o servicio junto con la fuerza colectiva del sindicato y la posibilidad de una huelga o de una suspensión total de labores.

A menudo las leyes federales en materia tributaria crean o rompen muchas propuestas de incentivos de las empresas.

Con frecuencia las relaciones públicas y las presiones de los usuarios, influyen en las decisiones de planes de incentivos. El concepto y la práctica de la responsabilidad social (preocupaciones altruistas y

humanitarias por el bienestar general de los empleados) es algo que las instituciones reconocen a menudo como una razón poderosa en la adopción de nuevos planes de incentivos y servicios para los empleados.

La predicción de las reacciones generales de la fuerza laboral también puede tener un impacto y una influencia tanto en la composición actual como en las ofertas futuras de las compañías en términos de programas de incentivos. (SISK,H.L.& SVERDLIK,M.1979).

### **3.2.2. PLANES DE INCENTIVOS.**

Con el objetivo de identificar los diferentes planes de incentivos existentes en el mercado, usaremos la siguiente clasificación que hacen SIKULA,A.F.& McKENNA,J.F. (1989):

- 1) Pagos sobre la seguridad del empleado.
- 2) Pagos por tiempo no trabajado.
- 3) Bonos y recompensas, y
- 4) Programas de servicio.

#### **1) PAGOS SOBRE LA SEGURIDAD DEL EMPLEADO.**

A continuación enumeramos ejemplos de pagos sobre la seguridad del trabajador:

- Contribuciones de la empresa requeridas legalmente: vejez, beneficiarios, incapacidad y seguro de salud; compensación de seguro estatal de incapacidad.

- Seguro de accidentes.
- Seguro de incapacidad.
- Seguro de hospitalización.
- Seguro de vida.
- Pensiones.
- Aportaciones a planes de ahorro.
- Aportaciones a los planes de adquisición de acciones.
- Financiamiento para vivienda.
- Pagos de gastos de atención a la vista.
- Fondos de salud y seguridad.

**2) PAGOS POR TIEMPO NO TRABAJADO.**

Los pagos por tiempo no trabajado incluyen:

- Pagos mínimos garantizados.
- Tiempo para aseo personal.
- Tiempo para atención dental.
- Permiso por un deceso familiar.
- Tiempo ocioso en la planta de trabajo.
- Permisos por motivos familiares.
- Pagos por días festivos obligatorios.
- Tiempo para servicios médicos.
- Permisos para cumplir con el servicio militar.
- Tiempo para comer.
- Tiempo de traslado hasta el lugar de trabajo.
- Fiestas religiosas.
- Tiempo de descanso.
- Pagos de hospedaje y alimentación (viáticos).

- Permisos por enfermedad.
- Pago por separación de empleo(finiquito).
- Pago por vacaciones.
- Pago del tiempo para votar.
- Pago del tiempo en que se funge como testigo.

### **3) BONOS Y RECOMPENSAS.**

Los bonos y recompensas consisten en renglones financieros como los siguientes:

- Bonificaciones por días festivos.
- Bonificaciones por tiempo extra.
- Bonificaciones por cambios de turno.
- Bonificaciones por fines de semana trabajados.
- Recompensas por aniversarios (antigüedad laboral).
- Bonos por puntualidad y asistencia.
- Bonos por Navidad.
- Bonos por calidad.
- Bonos de reparto de utilidades.
- Recompensas por sugerencias.
- Bonos por eliminación de desperdicios.
- Bonos por fin de año.

### **4) PROGRAMAS DE SERVICIO.**

Los programas de servicio que las organizaciones suelen proporcionarles a los empleados pueden incluir los siguientes incisos:

- Uniformes anuales para los empleados.
- Equipos de atletismo.
- Salones de belleza.
- Servicios de cafetería y comedor.
- Pagos de membresía de clubes.
- Viviendas de la empresa.
- Periódico de la compañía.
- Tiendas de la compañía.
- Compañía de crédito.
- Bailes.
- Orientación dietética.
- Descuento en productos de la compañía.
- Asistencia educativa.
- Subsidios para alimentos.
- Servicio de impuestos sobre la renta.
- Asistencia legal.
- Bibliotecas y salas de lectura.
- Cajas de préstamos.
- Diversión durante el tiempo para comer y música en el trabajo.
- Pagos de suscripciones a revistas.
- Exámenes médicos.
- Guarderías.
- Estacionamiento.
- Fiestas y días de campo.
- Servicio de compras.
- Planes de ahorro.

#### **5). SEGUROS.**

El seguro que da protección a bajo costo es provisión común para el empleado, puede incluir indemnización por fallecimiento solamente o beneficios hospitalarios, de enfermedad y otras prestaciones por incapacidad.

El plan generalmente se presenta a los empleados que han estado al servicio de la empresa por un término estipulado, generalmente de tres meses a un año.

Algunas veces las pólizas del seguro las paga el patrón, otras veces, el empleado y algunas otras conjuntamente.

Las firmas individuales pueden tener un contrato que cubre al grupo con una agencia de seguros directamente, o pueden elegir el participar en un programa mayor, tal como el de las asociaciones estatales (Cámara Nacional de Hospitales) al cuál la empresa se encuentre afiliada.

#### **6). PLANE DE RETIRO.**

Los planes de retiro de los empleados los hacen comúnmente las firmas industriales u otros organismos que los emplean.

Generalmente estos aseguran el retiro de un trabajador a determinada edad, después de un período de servicio estipulado, con cierta proporción de un salario final promedio.



Generalmente todos estos planes de retiro funcionan bajo bases contributivas. Han aumentado poco después de que se promulgaron las provisiones que ofrecen seguridad social federal, y pueden considerarse como complementarias del programa más amplio.

La ley sobre seguridad social de 1943 (IMSS.México) comenzó como un programa obligatorio para la mayoría de los trabajadores del país, que requería de un tributo del patrón y del empleado a fin de proporcionar un programa de seguridad a aquellos que alcanzarán una edad determinada y, en caso de muerte a sus sobrevivientes.

Las prestaciones de la legislación original se han expandido hoy en día ampliamente gracias a numerosas reformas.

La legislación laboral está encaminada al establecimiento de normas deseables de conducta para que las observen los trabajadores y la administración. Cualquiera que sea el propósito de la legislación laboral, las leyes federales, estatales y locales han sido los medios a través de los cuáles el trabajador consciente de sus derechos y deberes ha expresado su preocupación por la salud, seguridad y bienestar general en el trabajo.

El grado de adelanto y el método de expresar este interés difieren entre las diferentes instituciones. Generalmente los servicios de salud están regidos por leyes estatales y federales que las soportan y apoyan tanto a nivel nacional como internacional.

**3.3. PLANES DE MOTIVACION, PRESTACIONES E INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DEL SECTOR SALUD (ENFERMERAS) EN DIFERENTES INSTITUCIONES PUBLICAS Y PRIVADAS.**

**3.3.1. PETROLEOS MEXICANOS (PEMEX)\***

Prestaciones e incentivos otorgados por la dirección de PETROLEOS MEXICANOS al personal de enfermería, de su sector médico:

- **PRESTACIONES:**
- Canasta básica (N\$ 500.00 mensuales en efectivo).
- Vacaciones: 24 días hábiles (durante los primeros 10 años de trabajo) al año.  
35 días hábiles ( a partir de los 11 años de antigüedad en adelante) al año.
- Tres uniformes que incluyen cofia, tres veces al año.
- Tres días económicos al año.
- Pago de gastos de gasolina en efectivo.
- Si hay turno mixto las prestaciones se incrementan.
- El salario devengado es el mínimo, más prestaciones y aguinaldo.
- **INCENTIVOS:**
- Incentivos por puntualidad y asistencia (30 días de salario mensual al año, si el empleado tiene faltas esta cantidad disminuye).

\* Datos proporcionados por el Asesor a la Dirección Administrativa  
Lic.Ferdinard Recio Solano.

### **3.3.2. INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL (IMSS). \*\***

A continuación exponemos la relación de prestaciones e incentivos otorgados por el seguro social a su personal de enfermería:

- **PRESTACIONES:**
- Pases de salida de las instalaciones en horario de trabajo (se descuenta el tiempo del sueldo).
- Permisos económicos (sin goce de sueldo).
- Aguinaldo de tres meses, a pagar la mitad en la primera quincena del último mes del año y la otra mitad en la primera quincena del primer mes del año. (antigüedad mínima requerida para disfrutar de esta prestación son 6 meses.)
- Uniformes cada seis meses (4 batas; 4 cofias; 4 pares de medias; un suéter y dos pares de zapatos.)
- Dos periodos de vacaciones al año (20 días hábiles el primer periodo y 15 días hábiles el segundo periodo).
- Días festivos los de ley ( si se laboran se pagan triples).
- Derecho a prótesis, anteojos y aparatos ortopédicos al 100%.
- Préstamos personales, máximo tres meses de sueldo a pagar a 18 meses (antigüedad mínima requerida para ésta prestación un año.)
- Si el trabajador reside en el Edo. de México, se brinda ayuda de pasaje o gasolina.
- Incapacidades hasta por un año, después será valorada por el Departamento de Medicina del Trabajo, para ver si

- procede la incapacidad total y permanente con el 100% de sueldo.
- Vales de despensa en tiendas, para descontar por nómina.
  - Los trabajadores del área de Infecto-contagiosos; Terapia intensiva(T.I.)y Rayos X, tienen un 20% de sobresueldo y un período adicional de vacaciones.
  - Derecho a préstamos hipotecarios y para automóvil (antigüedad mínima requerida un año).
  - Revisión de contrato colectivo de trabajo cada año.
  - Jubilación: hombres a los 30 años de servicio y mujeres a los 27 años de servicio, con el 100% de sueldo.
  - **INCENTIVOS:**
  - Incentivo general de puntualidad y asistencia, tres días de sueldo a la quincena.
  - Notas Mérito ( se dan por el buen desempeño profesional y tienen un valor de tres días de sueldo cada una, a pagar con el aguinaldo).

**\*\* Información proporcionada por la Lic.en Administración Catalina Ortega (Departamento de Prestaciones del IMSS).**

**3.3.3. INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS  
TRABAJADORES DEL ESTADO (ISSESTE).\*\*\***

- **PRESTACIONES:**
- Dos períodos de vacaciones de diez días hábiles cada uno.

- Derecho a tres días económicos, tres veces al año (total 9 días con goce de sueldo al año.)
- Trabajadores de las áreas de Infecto-contagiosos; Rayos X; Cámara de Cobalto y Terapia Intensiva (T.I.) tienen derecho a un 20% de sobresueldo y a un período extra de vacaciones.
- Préstamos hipotecarios y préstamos a corto plazo.
- Incapacidad al 100% cuando es accidente de trabajo. Cuando es enfermedad no profesional solo son 90 días de sueldo íntegro (3 meses) y 90 días más con derecho a medio sueldo (total 6 meses).
- Préstamo para compra de auto, con precio de gobierno.
- Por cada cinco años de antigüedad, se brinda un porcentaje de sobresueldo al trabajador.
- El día del trabajador del ISSSTE (1° de Octubre) se da un bono a cada trabajador de N\$ 250.00
- Por antigüedad, se da a los trabajadores:
  - Una moneda de ORO de \$5.00 por 15 años.
  - Una moneda de ORO de \$10.00 por 20 años.
  - Una moneda de ORO de \$20.00 por 25 años.
 y un Centenario al cumplir los 30 años de servicio.
- Canasta Básica de N\$ 80.00.
- Ayuda para compra de anteojos del 50%.
- Días festivos los obligatorios de ley ( si se laboran se pagan triples).
- El día del onomástico del empleado, se le da libre.
- **INCENTIVOS:**
- Incentivos por puntualidad y asistencia, tres días de sueldo al mes o en su defecto tres días libres al mes.

- Notas buenas por desempeño profesional sobresaliente, dan 5 días de sueldo mensual, se pueden disfrutar inmediatamente o acumularlas. Si son tres meses seguidos de obtenerlas, se transforman en una Nota de Relevancia o Mérito.
- El día 10 de mayo, se da un incentivo económico de N\$300.00 a las enfermeras que son madres de familia.

\*\*\* Información proporcionada por el Lic. en Enfermería Pedro Olguín B. (Depto. de Fisioterapia).

**3.3.4. HOSPITAL INGLÉS ABC (Afiliado a la CROC)\*\*\***

**PRESTACIONES:**

- Jornada de 40 horas semanales.
- Tres uniformes con cofia al año.
- Fondo de retiro (2% empleado y 4% hospital).
- 43 días de aguinaldo anual.
- Vacaciones:
  - Primeros 19 años, 11 días hábiles al año, y 43 días hábiles al año, después de 20 años de antigüedad (máximo).
- Siete días de hospitalización gratuitos.
- Fondo de ahorro, 8% aportan los empleados y 8% el hospital.
- Servicio de comedor con un 50% de descuento.
- Transporte del personal del metro Observatorio al Hospital y viceversa.
- **INCENTIVOS:**
  - Incentivo por puntualidad; uno por mes; 2 cuatrimestrales y con un record limpio al año, mil nuevos pesos de incentivo.

No está por demás aclarar que una sola empresa no ofrecerá todas y cada una de las prestaciones anteriormente nombradas.

Las necesidades del trabajador y las preferencias de la compañía serán los dos factores más importantes que afectarán a la combinación de los incentivos y servicios que la institución ofrecerá a su personal de enfermería, tema del que nos ocuparemos en el siguiente capítulo.

## **CAPITULO CUATRO.**

### **LA ENFERMERA COMO PROFESIONAL DE LA SALUD.**



#### **4.1 ANTECEDENTES:**

La palabra hospital se deriva del latín H O S P I T I U M, lugar donde se tiene a personas hospedadas. H O S P I T A L I S, es un adjetivo relativo al hospitium es decir hospital. (GUTIERREZ CARDONA, GPE. 1978).

Se entiende por Hospital aquel establecimiento que ofrece internación y proporciona atención médica y de enfermería a personas enfermas o heridas, o que se sospecha que están enfermas o heridas, a parturientas o a personas que presentan uno o más de esos estados.

"El hospital realiza cinco funciones, las cuales se cumplen con más amplitud en hospitales generales (BARQUIN, C.M. 1985), ellas son:

- Prevención de enfermedades;
- Curación de las mismas;
- Rehabilitación;
- Enseñanza e
- Investigación.

El hospital es el medio de enlace con los departamentos de sanidad y salud pública para que se divulgen las medidas de prevención de enfermedades y se establezcan campañas para evitar dichas enfermedades.

La función más antigua e importante del hospital es la curativa, o sea, la de restauración de la salud. La función de curación es la razón de existencia de los hospitales.

El hospital está obligado a impartir toda la atención médico-quirúrgica a enfermos o lesionados que lo soliciten y esta atención debe ser de la mejor calidad.

Se atiende a la razón de que es incompleta la curación del enfermo, si después de ser tratado médico-quirúrgicamente no se le rehabilita.

El hospital debe dar de alta a un enfermo cuando se le haya enseñado a usar un aparato, a rehabilitarse mentalmente y en algunos casos enseñarle un tipo de actividad compatible a su nuevo estado físico.

El hospital es considerado como el centro de enseñanza formal o informal, para su personal, estudiantes, pacientes y público en general.

Esta función debe ser ampliada con cursos actualizados para que el personal pueda renovar sus conocimientos constantemente y así poderle hacer frente al avance de la ciencia médica.

La investigación puede ser en el campo: médico, técnico y administrativo.

Al igual que todas las funciones del hospital, la investigación debe llevarse a cabo tomando en cuenta los recursos y posibilidades del hospital, debiendo elaborar un programa para evitar el caos o la repetición. (FAJARDO ORTIZ, G.M.O. 1970).

## SERVICIO DE ENFERMERIA.

### C O N C E P T O .

"El servicio de enfermería puede definirse como la atención que proporciona en un hospital al paciente hospitalizado, el grupo integrado por las enfermeras profesionales y sus auxiliares. (BARQUIN, M. 1985).

Toda organización empresarial o institucional opera con personas; su eficiencia depende de la preparación y habilidades de cada una de ellas pero también de la distribución del personal, este criterio es uno de los más complejos y con frecuencia de los más embarazosos que ha de resolver la administración de servicios de enfermería.

El comité de expertos de la organización mundial de la salud en enfermería, ha definido a la enfermera como "la persona que ha terminado los estudios básicos de enfermería y está capacitada y autorizada para asumir en su país la responsabilidad de los servicios de enfermería que exigen el fomento de la salud, la prevención de la enfermedad y la prestación de asistencia a los enfermos". (COMITE DE EXPERTOS DE LA O.M.S. EN ENFERMERIA. O.M.S. pág 9).

Independientemente de los cuidados que señala la técnica aprendida en la escuela de enfermería, la enfermera tiene la responsabilidad de infundir confianza al paciente; proporcionarle comodidad y vigilar su

seguridad dentro de la institución, pues es el único servicio con el que cuenta el paciente las 24 horas del día, durante todos los días del año.

Además, este servicio tiene a su cargo una serie de funciones administrativas que están relacionadas con el movimiento de pacientes; el control del material y del equipo; la responsabilidad de mantener al corriente las hojas respectivas del expediente clínico y además agregar a todos aquellos informes que provienen de los auxiliares de diagnóstico y tratamiento, a fin de que el expediente esté siempre actualizado. (BARQUIN, M. 1985).

### **AREAS DE TRABAJO.**

En base a las necesidades de la comunidad en el proceso salud-enfermedad, se definen las funciones de enfermería como un servicio que se realiza en beneficio de la salud individual y colectiva, promoviendo cierto grado de bienestar a la comunidad para la satisfacción de las necesidades básicas de salud en colaboración con el equipo de trabajo interdisciplinario.

La enfermería es una disciplina humanística dinámica con un rol definido que proporciona cuidados directos e indirectos al paciente, familia y comunidad, mediante la aplicación de actividades básicas primarias y secundarias para mejorar las condiciones físicas, mentales y sociales del individuo en el proceso salud-enfermedad.

"El personal de enfermería cubre prácticamente todas las áreas en donde se tratan pacientes en un hospital, se puede decir que las más características son aquellas en que se hace el tratamiento clínico del paciente, es decir, las salas de hospitalización; estas a su vez pueden estar divididas en salas destinadas a pacientes médicos, quirúrgicos, crónicos, . . . etc.". (BARQUIN, M. 1985).

Entre otras áreas que cubre el personal de enfermería se encuentran las salas de operaciones; la central de equipos y esterilización y áreas de consulta externa.

La cantidad de servicio de enfermería disponible para los pacientes internados en las salas, la determina la política del hospital.

Es decir, el tiempo de servicios prestados por las enfermeras a los pacientes es muy variada, pues se debe tomar en cuenta el tipo de enfermedad, tiempo de rehabilitación, tiempo de curación; es por eso que la cantidad de servicio que recibe un paciente es diferente con respecto a los demás.

La responsabilidad de la enfermera no debe limitarse a la aptitud de administración que posee, sino que además debe de prestar un servicio de calidad, esto significa ayudar al paciente a ejecutar todos los actos de la vida cotidiana que normalmente realizaría por sí solo, facilitar las actividades de relación social, recreativas y productivas, es decir, ayudar al paciente a mantener el régimen de vida normal que llevaría por sí solo si estuviera bien de salud.

"La calidad de los servicios de enfermería depende también de las condiciones de trabajo, es decir, no solo del medio material y en particular de la disponibilidad de suministros y equipo, sino también de una estructura jerárquica laboral, motivacional y de sistemas de comunicación favorables, así como del mantenimiento de un nivel elevado en la práctica médica (COMITE DE EXPERTOS DE LA O.M.S.pág 11.1980).

El primer deber de la enfermera, como profesional, es el de conocer su profesión y además, tener entusiasmo y capacidad para cumplir con los deberes que ella le impone. El saber debe ser en su vida, un afán, ya que los propios avances de la ciencia la obligan a estar en aptitud de aplicar sus beneficios poniendo al alcance de sus semejantes lo mejor de sus conocimientos, sin permitir que éstos sean anacrónicos o rudimentarios.

Para el ejercicio de la enfermería es indispensable una vocación natural, firme y bien orientada, ya que no puede hacerse una enfermera de quién no sienta una verdadera vocación por ella.

#### **4.2 DESCRIPCION DE FUNCIONES DE LA ENFERMERA.**

##### **- PERSONAL DE ENFERMERIA Y PARTERIA DE NIVEL SUPERIOR. (O.LT.1991.)**

El personal de enfermería y partería de nivel superior aplica conceptos y principios médicos necesarios en los cuidados de enfermería y partería dispensados a enfermos, heridos o inválidos, a las madres embarazadas o parturientas y a sus hijos recién nacidos.

Las tareas desempeñadas, por lo común incluyen las siguientes: ayudar a médicos y cirujanos en la aplicación de conocimientos médicos preventivos y curativos, y ocuparse en su ausencia de las urgencias, brindar servicios, cuidados y consejos profesionales de enfermería a enfermos, heridos, inválidos y otras personas que los requieran, dirigir al personal auxiliar; prestar asistencia en los partos y asesorar a las parturientas sobre la forma de cuidar a sus hijos. Sus tareas pueden incluir la supervisión de otros trabajadores.

Cabe hacer notar, la índole de sus tareas específicas desempeñadas, del grado de responsabilidad que tienen y de los requisitos educativos y exigencias de formación en distintos países y de acuerdo con estos requisitos la Organización Internacional del Trabajo, brinda varias clasificaciones del personal de acuerdo al nivel, en subgrupos. Así las ocupaciones de este subgrupo se clasifican en el siguiente grupo primario:

**- Personal de Enfermería y Parto Nivel Superior.**

Así vemos que este personal ayuda a médicos y cirujanos en el ejercicio de sus funciones; se ocupa de urgencias cuando no están éstos; dispensa cuidados profesionales de enfermería a diferentes niveles; asiste o ayuda en los partos, dispensa cuidados prenatales o postnatales e instruye a los padres en el cuidado de infantes. Sus tareas incluyen las siguientes:

al brindar servicios, cuidados y tratamiento profesionales de

- enfermería y consejos profesionales de medicina preventiva o curativa a enfermos, heridos, inválidos, parturientas y sus hijos recién nacidos, según sea el caso, en hospitales, clínicas, sanatorios y otros establecimientos.
- b) asistir a médicos y cirujanos en sus tareas y, en ausencia de estos, ocuparse de las urgencias y dispensar primeros auxilios.
  - c) administrar remedios y medicamentos, aplicar apósitos o vendajes y dispensar otras formas de tratamiento prescrito por los médicos y cirujanos.
  - d) supervisar y coordinar la labor del personal auxiliar de enfermería y otro personal paramédico en los quirófanos y ayudar a los cirujanos durante las operaciones.
  - e) participar en los preparativos para el tratamiento físico y psiquiátrico de enfermos mentales.
  - f) participar en los preparativos para la reinserción social, el desarrollo y la educación de pacientes mental o físicamente disminuidos.
  - g) dispensar cuidados profesionales de enfermería a pacientes atendidos en sus domicilios.
  - h) dispensar servicios, cuidados y consejos profesionales de enfermería en una comunidad o en un lugar de trabajo.
  - i) especializarse en servicios de consultoría para escuelas, establecimientos industriales y otras instituciones.
  - j) controlar el estado de salud general de las embarazadas y el progreso del embarazo, brindándoles cuidados y asesoramiento.



- k) asistir a las parturientas en los partos normales y ayudar a médicos y cirujanos en los partos difíciles.
- l) atender a las madres en el período postnatal a fin de controlar su recuperación, comprobar la evolución de los recién nacidos e instruir a los padres en el cuidado de sus hijos lactantes.
- m) asesorar sobre métodos de control de natalidad y administrar la aplicación de medios anticonceptivos.
- n) desempeñar tareas afines.
- o) supervisar a otros trabajadores.

Entre las ocupaciones comprendidas en este grupo primario figuran las siguientes:

- Enfermera jefe, hospital.
- Enfermera, nivel superior.
- Partera, nivel superior.

- PERSONAL DE ENFERMERIA DE NIVEL MEDIO, (O.I.T. 1991)

El personal de enfermería de nivel medio brinda atención de enfermería a enfermos, heridos, inválidos y otras personas que necesiten esa asistencia y se ocupa de las urgencias en ausencia de los médicos o del personal de enfermería a nivel superior.

Sus tareas incluyen las siguientes funciones:

- a) brindar servicios, cuidados y tratamientos de enfermería a enfermos, heridos, inválidos y otras personas que necesiten

esa asistencia.

- b) asistir en sus funciones a médicos y cirujanos y al personal de enfermería de nivel superior, administrar remedios y medicamentos, aplicar vendajes o apósitos y dispensar otras formas de tratamiento prescritos por médicos, cirujanos o enfermeras de nivel superior.
- c) asistir en los primeros auxilios dispensados en casos de urgencia.
- d) asistir en los preparativos para el tratamiento físico y psiquiátrico de enfermos mentales.
- e) asistir en los preparativos para la reinserción social, el desarrollo y la educación de pacientes mental o físicamente disminuidos.
- f) dispensar cuidados de enfermería a pacientes a domicilio.
- g) dispensar servicios, cuidados o consejos de enfermería en una comunidad o en un centro de trabajo.
- h) desempeñar tareas afines.
- i) supervisar a otros trabajadores.

Entre las ocupaciones comprendidas en este grupo primario figura la siguiente:

- Enfermera, nivel medio.

- PERSONAL DE PARTERÍA DE NIVEL MEDIO (O.IT.1991)

El personal de partería de nivel medio asesora a las mujeres embarazadas, asiste a las parturientas o ayuda en los partos a médicos o

cirujanos o a personal de partería de nivel superior, dispensa cuidados prenatales o postnatales, e instruye a los padres en materia de cuidados infantiles a los lactantes.

Sus tareas incluyen las siguientes:

- a) aconsejar a las mujeres embarazadas acerca del régimen alimenticio y los ejercicios y el comportamiento que convienen para disminuir los inconvenientes y dolores del embarazo y del parto, y comprobar su estado de salud y su evolución.
- b) asistir a las parturientas durante el parto o, por lo común ayudar a los médicos, cirujanos o parteras de nivel profesional superior o encargadas del parto.
- c) atender a las parturientas durante el periodo postnatal a fin de controlar su recuperación, comprobar la evolución de los recién nacidos e instruir a los padres en el cuidado de sus hijos lactantes.
- d) aconsejar cerca de métodos de control de la natalidad y administrar medios anticonceptivos.
- e) desempeñar tareas afines.
- f) supervisar a otros trabajadores.

Entre las ocupaciones comprendidas en este grupo primario figura la siguiente:

- Partera, nivel medio.

- **AYUDANTE DE ENFERMERIA EN INSTITUCIONES. (O.I.T.1994)**

Las ayudantes de enfermería en instituciones realizan tareas simples para ayudar al personal médico o de enfermería y partería y a otros profesionales y sus auxiliares de ramos semejantes en el desempeño de sus funciones.

Sus tareas incluyen las siguientes:

- a) preparar a los pacientes para su examen o tratamiento.
- b) cambiar las sábanas y ayudar a los pacientes en su higiene personal.
- c) proporcionar a los enfermos botellas de agua caliente y otros servicios que puedan contribuir a su comodidad y bienestar.
- d) distribuir y recoger las bandejas de comida y dar de comer a los pacientes que así lo requieran.
- e) esterilizar el instrumental quirúrgico o de otra índole.
- f) ayudar al odontólogo ajustando el alumbrado y pasándole los instrumentos y el material que solicite.
- g) desempeñar tareas afines.
- h) supervisar a otros trabajadores.

Entre las ocupaciones comprendidas en este grupo primario figuran las siguientes:

- **Ambulatorio.**
- **Ayudante, consultorio dental.**
- **Ayudante, enfermería clínica.**
- **Ayudante, enfermería hospital.**

- AYUDANTE DE ENFERMERIA A DOMICILIO, (O.I.T. 1991)

Las ayudantes de enfermería a domicilio se ocupan de diversas necesidades y del cuidado individual de personas que requieren tal ayuda en sus propios hogares a causa de trastornos físicos, orgánicos o nerviosos, de invalidez o de su avanzada edad.

Sus tareas incluyen las siguientes:

- a) Ayudar a que las personas se acuesten o se levanten de la cama y se vistan como convenga.
- b) cambiar de ropa la cama y ayudar a las personas a bañarse o asearse.
- c) servir comidas de preparación propia o ajena y ayudar a comer a las personas que necesiten tal ayuda.
- d) administrar los medicamentos recetados o velar porque sean tomados o aplicados oportunamente.
- e) vigilar toda señal o indicio de deterioración de la salud del paciente e informar al médico o al servicio social pertinente.
- f) desempeñar tareas afines.
- g) supervisar a otros trabajadores.

Entre las ocupaciones comprendidas en este grupo primario, figura la siguiente:

- Ayudante, enfermería/ domicilio.

#### 4.3 EL ROL DESEMPEÑADO POR LA ENFERMERA Y SU PROBLEMÁTICA.

El desarrollo de la Enfermería como ejercicio profesional, en sus diferentes variantes: la enfermera "Práctica" es decir la que ha recibido un entrenamiento informal en las técnicas curativas; la enfermera "Técnica" cuyo entrenamiento se ha dado dentro de una institución formalmente constituida como una escuela o un hospital y la Licenciada en Enfermería y Obstetricia que viene a representar la culminación de la educación formal, todas estas social y económicamente son consideradas como trabajadoras o profesionistas de "segunda clase", entendiéndose por esto que no se tiene un reconocimiento social y una retribución económica a la misma altura de otras prácticas, técnicas o licenciaturas en nuestro país. (HIERRO GRACIELA.1987).

Cuestionando lo anterior, veremos que la enfermería es una práctica o profesión preferentemente femenina, es decir que el 90% de las enfermeras a nivel mundial son mujeres. Y en sociedades como la nuestra esto supone una posición subalterna y una identidad devaluada.

Es decir la carrera de enfermería se ha considerado a lo largo del tiempo como una extensión de las funciones femeninas tradicionales: ama de casa, esposa y madre. En tanto que la enfermera organiza, atiende consuela y alivia el dolor de los pacientes, tal y como las mujeres atienden los rituales de su familia. Permitiendo que la división sexual del trabajo, que impera en el seno familiar, se reproduzca dentro de las instituciones de salud.

Resulta evidente que las relaciones familiares actuales constituyen el prototipo de las relaciones de poder existentes en instituciones sociales como la escuela, la clínica, el hospital y todos los espacios donde trabaja y se desenvuelve la enfermera, reproduciendo las jerarquías que existen en la familia. Sabiendo por estudios marxistas que las condiciones sociales y los requerimientos culturales determinan en gran medida el ser y el valer de las personas.

A lo largo de la historia vemos, como la condición de opresión de la mujer ha sufrido cambios desde el surgimiento de la primera división del trabajo en función del sexo, cuando el poder obligó a las mujeres a que se dedicarían a la procreación y a los hombres a la producción; hasta los cambios que se produjeron con la Revolución Industrial en el Siglo XIX, con sus consecuencias para la condición femenina, integrando al mundo laboral a un número cada vez más grande de mujeres, lo cuál ha brindado la oportunidad de nuevas formas de vida para el sexo femenino, formas alternativas de diálogo y una apertura y cambio en la relación entre mujeres y hombres.

Sin embargo ubicando la profesión de enfermería en un contexto social actual vemos, que la profesión sigue siendo relacionada con arquetipos femeninos tradicionales de abnegación y sacrificio; subordinada a la medicina, encargada de tareas manuales importantes pero desvalorizadas, haciendo que en la jerarquización externa, médicos y enfermeras cumplan funciones distintas y alcancen posiciones diferentes en cuanto a reconocimiento, salarios, poder político y económico.

Sin contar con los problemas que se presentan en el sistema de salud nacional, como son la distribución de los recursos humanos y materiales, la falta de cobertura para la atención a la salud-enfermedad del total de la población, ni el análisis de las políticas de salud adoptadas para atender a los grupos desprotegidos del sistema de atención a la salud.

Se exhorta la vocación del personal de enfermería como elemento principal de identidad como grupo profesional, se les pide abnegación, espíritu de servicio, entrega a la institución, fidelidad a la vocación que conscientemente abrazaron. Pero solamente como idea de "servicio" desinteresado que debe caracterizar a las mujeres. Y no como intento de revalorización de un grupo profesional con su debido reconocimiento económico y social, con derecho a una enseñanza científica que suponga mejor preparación y calidad de atención a la salud de la población, objetivo central del gremio.

Vemos que la persona que estudia enfermería en nuestro país, pertenece generalmente a una familia de escasos recursos económicos. Esto se desprende de estudios realizados: "Todas las enfermeras entrevistadas provienen de estratos medios bajos sus madres estaban dedicadas a los quehaceres domésticos con excepción de algunas que eran enfermeras en ocasiones; para ayudar al gasto familiar vendían algún producto. Los padres trabajaban en oficios de escasa calificación y fuerte subordinación: albañil; soldado; empleado . . . etc. Algunos tenían un poco más de independencia: artesano; sastre; mecánico . . . etc." (HERNANDEZ TEZOQUIPA, I. 1987).



Por ende sabemos de acuerdo con esta información, que la persona que estudia enfermería, no lo hace por vocación, sino por el hecho de pertenecer a una clase social popular; y esta carrera viene a representar la única vía laboral disponible para las mujeres de clases desprotegidas, traduciéndose la vocación en necesidad. (HERNANDEZ TEZOQUIPA, I. 1987).

En suma, la idea de servicio y la vocación son características fundamentales de la identidad del grupo de enfermería y enmascaran la realidad laboral (bajos sueldos, poco reconocimiento a su actividad y carga excesiva de trabajo), de las personas que desempeñan ese trabajo indispensable para la salud del pueblo.

Es aquí donde la motivación y en particular la "Teoría de las Expectativas" tiene ingerencia en nuestra investigación.

Dicha teoría establece que la fuerza de una tendencia para actuar en cierta forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto se acompaña de cierto resultado y de la atracción que esta última tiene para el individuo (VROOM, 1964). Esto incluirá tres variables principales:

- 1). Atracción, importancia que el individuo concede al resultado o premio potencial que puede conseguirse en el trabajo. (necesidades insatisfechas del sujeto).
- 2). Nexo entre desempeño y premio, es el grado en que el individuo relaciona cierto nivel de rendimiento como lo mínimo necesario para la obtención de los resultados deseados.
- 3). Nexo entre esfuerzo y desempeño, percepción de la

probabilidad de que cierto grado de esfuerzo influirá en el desempeño.

La intensidad de la motivación de una persona para actuar (esforzarse), depende de la fuerza con que se cree poder alcanzar lo que se desea. Si alcanza esa meta establecida (desempeño): ¿recibirá un incentivo adecuado? y si la empresa lo premia, ¿satisfacerá el premio sus metas individuales?.

¿Qué resultados percibidos ofrece el trabajo al empleado?, los resultados pueden ser positivos: remuneración, seguridad, confianza, prestaciones, oportunidad de utilizar sus propias habilidades o destrezas, ó negativas: fatiga, aburrimiento, frustración, ansiedad, supervisión rigurosa, amenaza de despido, . . . etc.

¿Qué grado de atracción atribuye el empleado a esos resultados?.¿Los valora en forma positiva, negativa o neutral?. Se trata de una cuestión de valores personales, personalidad y necesidades.

¿Qué clase de comportamiento ha de producir el empleado a fin de lograr esos resultados?. Los resultados no afectarán su desempeño a menos que conozca con claridad y sin ambigüedades, lo que tiene que hacer para conseguirlos.

¿Cómo considera el empleado las probabilidades de hacer lo que le piden?.Después que ha analizado sus cualidades y capacidad para controlar esas variables que determinan su éxito,¿qué probabilidades piensa que tendrá de éxito?.

La clave de la Teoría de Expectativas consiste en conocer las metas de un individuo y el nexo entre esfuerzo y desempeño, entre desempeño e incentivos o premios, y por último entre los premios y la satisfacción de las metas individuales.

Aquí es donde el papel que desempeña el profesional de la conducta se vuelve clave, para la obtención del conocimiento de las capacidades del personal que labora en la institución y de esta forma elaborar propuestas que cubran las necesidades de los trabajadores por un lado y que al mismo tiempo se apeguen a las políticas de la institución participante.

#### **4.4 ANALISIS DE LA SITUACION DEL PERSONAL DE ENFERMERIA VS. PLANES DE MOTIVACION E INCENTIVOS EN EL SECTOR SALUD.**

Los servicios de enfermería en toda institución de salud pública o privada vienen a constituir una función esencial del sistema de atención a la salud y las enfermeras administrativas conducen y controlan la práctica de la enfermería clínica.

A medida que los sistemas de prestación de cuidados a la salud cambian y hay una redefinición de funciones profesionales, resulta esencial el liderazgo eficaz de la enfermería.

Las enfermeras participan cada vez más en la adopción de políticas y en la toma de decisiones, asumen mayor responsabilidad al manejar el

servicio de enfermería y las actividades relacionadas con ello y al trabajar en forma conjunta con profesionales de otras disciplinas de la salud, para con ésto proporcionar al usuario una atención de "calidad".

Es para nosotros claro, que la industria del cuidado de la salud es un esfuerzo de servicios humanos para el ser humano. Y por lo tanto el personal que se desenvuelve en esta área debe por consiguiente tener un fundamento y un apoyo en el profesional de la conducta.

La enfermería es una profesión actuante y una disciplina profesional práctica.

Se debe tener una amplia comprensión de ambos términos a fin de promover al más alto nivel la práctica de la enfermería administrativa. (ETZIONI, A. 1969).

Aunque existan diversas opiniones, hay un consenso en la premisa básica de que el profesionalismo implica autonomía, maestría en un rico cuerpo de conocimientos y una comunidad de colegas; por lo que los siguientes criterios son esenciales en una profesión:

- 1). Proporciona servicios prácticos vitales para el bienestar social y humano.
- 2). Posee un rico cuerpo de conocimientos y habilidades.
- 3). Instruye a quienes la practican en instituciones de educación superior.
- 4). Atrae a personas que anteponen el servicio a la ganancia personal o a los propios intereses y que aceptan su

ocupación como una obligación a largo plazo.

- 5). Formula y controla sus propias políticas y actividades, quienes la ejercen realizan de manera relativamente autónoma sus funciones y actividades.
- 6). Posee un código de ética generalmente puesto en vigor por los colegas o por medio de exámenes autorizados.
- 7). Tiene una asociación profesional que promueve y asegura la calidad de los servicios prestados.

Debe hacerse notar que la profesión es un concepto social. La autoridad de la enfermería se fundamenta en un contrato social derivado de una base social compleja DONABEDIAN (1976) expresa:

"Existe un "contrato social" entre la sociedad y las profesiones. Bajo sus términos, la sociedad otorga autoridad a las profesiones sobre las funciones que le resultan vitales y les permite una considerable autonomía al llevar a cabo sus propias tareas.

A cambio, espera que las profesiones actúen de manera responsable, siempre atentas a la confianza del público. La autoregulación para asegurar la calidad del desempeño es la base de esta relación. Es el sello auténtico de una profesión madura".

Aun existiendo un consenso respecto a lo que constituye una enfermera profesional prevalece gran variedad de opiniones, en especial con respecto a la duración y al tipo de preparación educacional necesaria para alcanzar el status de enfermera profesional, además de que se

cuestiona el que si la enfermería es en realidad una ocupación más que una profesión.

Las enfermeras en la actualidad prestan servicios en medios como : la industria; la escuela y las dependencias de salud. Asumen mayor responsabilidad, y esta extensión de la práctica de la enfermería también implica una mayor colaboración con los diferentes profesionales de la salud en el desempeño de sus respectivas funciones.

En la práctica colaborativa, la enfermería debe poner énfasis en los aspectos psicosociales del cuidado de la salud, en la coordinación de servicios de atención al paciente, y es aquí donde la participación del profesional de la psicología se hace más necesaria, donde la colaboración interdisciplinaria redundará en una mejor calidad en el trato y atención del usuario de los servicios de salud.

Es vital que en el área de la enfermería se inicie y promueva una investigación que apoye la reestructuración organizacional de la prestación de servicios, con una redefinición de funciones y responsabilidades y contando siempre con el apoyo interdisciplinario, para poder realizar una evaluación sistemática de las repercusiones de la enfermería.

La enfermería se dedica a la salud y al bienestar de los seres humanos. Implica la prestación de cuidado humano a las personas, con el fin de promover y conservar la salud, prevenir la enfermedad, curar la enfermedad y restaurar la salud, y coordinar los servicios de la atención a la salud para que la vida humana sea más sana y larga.

SCHLOTZFELDT (1981) define: "La enfermería es la valoración y la mejoría del estado general de salud, de los activos de la salud y de los potenciales de la salud de los seres humanos".

Esta definición carece de ambigüedades se centra en la práctica, la educación y la investigación de la enfermería y comunica el conocimiento, la práctica y el campo de responsabilidad de las enfermeras.

Dado todo lo anteriormente expuesto y valorando la importancia de la participación del personal de enfermería, en el campo de la salud, el objetivo de esta investigación fue el poder conocer los planes de motivación e incentivos que actualmente prevalecen en el sector salud, para como consecuencia de este conocimiento y dotando a estos planes de una importancia vital para la motivación del personal de esta área, hacer una proposición específica a una institución de salud privada. Tema del siguiente capítulo.

CAPITULO CINCO.

PROPUESTA.



## 5.1 METODOLOGIA Y FUNDAMENTOS TEORICOS:

Mucho se ha investigado y se ha escrito en la psicología del trabajo tratando de explicar el porqué la gente trabaja.

Los incentivos económicos han suscitado cierta controversia, algunas personas consideran que el dinero es el único incentivo dentro de la industria. Hernández y Rodríguez (1983) indica que el incentivo monetario tiene, en términos generales un efecto positivo sobre la motivación.

Otros especialistas en la conducta le otorgan poco valor a las recompensas económicas o monetarias como factores de motivación. Herzberg (1968) señala que al aliviarse la necesidad de recompensa económica, ésta deja de actuar como incentivo, para convertirse en lo que el llama "factor higiénico".

Probablemente no toda la gente que trabaja desee progresar y asumir responsabilidades adicionales; pero también es muy posible que nadie, (o en menor porcentaje) quiera estar en un puesto en el que crea que no hay posibilidades de desarrollarse. El limitar el desenvolvimiento de una persona, significa limitar también su libertad de acción y su independencia para realizar el trabajo. Para un trabajador el no tener oportunidad de desarrollarse, equivale a sentir que la compañía no lo aprecia, no experimenta la necesidad mutua. Las restricciones en las oportunidades de desarrollo son un obstáculo en la motivación interna, en su lugar deben existir indicios claros de que la administración alienta el desarrollo y proporciona oportunidades para lograrlo (ALVAREZ LUJO, R.M. 1989).

Por otro lado la capacitación es una parte relevante de toda relación entre supervisor y subordinado, a la que frecuentemente se le descuida su papel de poderoso motivador. Para Drucker (1974) el recurso ideado por los japoneses para que los trabajadores asuman responsabilidades por el trabajo consiste en la capacitación continua. "La capacitación continua brinda a cada empleado el conocimiento de su propio desempeño, de sus propias normas, y al mismo tiempo de otros compañeros de su nivel. Forma el hábito de contemplar "nuestro trabajo". Crea una comunidad de trabajo y trabajadores, cada empleado tiende a ver más allá de las fronteras de su propia especialidad y departamento. Sabe lo que pasa, sabe que trabajo hacen los demás. Vé el todo auténtico y de él se espera que le preocupe el desempeño de las tareas que componen este todo auténtico. Por lo tanto puede advertir cuál es su propio lugar en la estructura, y su contribución a la misma".

A los profesionales de la conducta laboral les ha inquietado a lo largo del tiempo poder responder la pregunta de cuál de los diferentes incentivos, entre ellos los mencionados con anterioridad, influyen en el trabajo de las personas. Para tal efecto se han realizado estudios, de los cuáles mencionaremos solo algunos de ellos:

- En 1950, Stanger realizó varias investigaciones entre 7000 empleados de una corporación norteamericana, donde se pidió a los trabajadores que clasificaran por orden de importancia varios factores de trabajo, entre los que se encuentran: estabilidad en el trabajo; oportunidad de avanzar; un jefe justo; hacer el trabajo que prefiera; obtener reconocimiento por el trabajo realizado; vacaciones y días

festivos; compañeros de trabajo amigables; beneficios médicos y de salud y salarios y pensiones.

La conclusión a la que llego este autor es " ni los ejecutivos ni los trabajadores se preocupan por el salario en sí mismo, excepto cuando tienen problemas económicos; en otras circunstancias prefieren las satisfacciones del yo, tales como prestigio, poder, reconocimiento, seguridad y trato individual".

- Nealey (1964), en un estudio donde analizó seis programas diferentes de prestaciones (seguro hospitalario; contratación exclusiva de trabajadores sindicalizados; aumento del 6% a pensión; vacaciones adicionales de tres semanas; semana de 37.5%) encontró en términos generales que los trabajadores prefieren el seguro hospitalario y la contratación exclusiva, sobre la promesa de una semana de 37.5 hrs. Nealey observó que estos datos varían con la edad, es decir, entre mas se asciende en edad, los trabajadores se inclinan más por el plan de pensión, para los trabajadores de edad media, la contratación exclusiva resulta ser el factor de más peso; y en cambio las vacaciones resultan ser más atractivas para los trabajadores de menos edad; disminuyendo esta preferencia en relación con el aumento de edad por parte de los trabajadores.

Las siguientes investigaciones han sido realizadas en ambientes laborales mexicanos, y sus conclusiones arrojan los siguientes datos:

- Arias Galicia(1966) menciona que los resultados obtenidos de sus investigaciones indican que la jerarquía propuesta por Maslow es

diferente en México, encontró que los intereses máximos de una muestra compuesta por obreros, vendedores y oficinistas, consistieron en trabajar en un lugar limpio, destacarse en su actividad y en tener oportunidad de poner en práctica las propias ideas en el trabajo. De lo cuál se deriva que las necesidades menos satisfechas, serían las de estima, seguidas por las de seguridad.

- En estudios realizados por Rivera y Serra (1970) en México con funcionarios de gobierno y de empresas privadas, se encontró que los primeros tienen satisfechas sus necesidades de seguridad, y la menos satisfecha es la necesidad de autorrealización; mientras que en los funcionarios de empresas privadas se encontró que la más satisfecha era la de autorrealización y la más insatisfecha era la de seguridad.

- En una investigación realizada por Slocum (1971) entre obreros de una fábrica de vidrio cuya matriz se encuentra en los Estados Unidos y con filial en México, se encontró que los obreros mexicanos denotan una mayor satisfacción que los norteamericanos en términos generales. Los mexicanos estuvieron más satisfechos en autorrealización, mientras que los norteamericanos mostraron mayor satisfacción en las necesidades sociales; para ambos grupos la necesidad de seguridad fué la más satisfecha, los mexicanos adjudicaron mayor importancia a todas las necesidades.

- En la Tesis de Orta Monantzin(1973) se realizó una investigación cuyo objetivo primordial consistió en comprobar la aplicabilidad de la teoría de Herzberg en México, se trató de comprobar la existencia de dos

conjuntos diferentes de factores que determinan la satisfacción y la insatisfacción en el contexto laboral. Las hipótesis fueron:

- 1) La existencia de factores "higiénicos" evitará la insatisfacción.
- 2) La presencia de factores "motivadores", dará como resultado la satisfacción.

La muestra estuvo formada por 90 personas de ambos sexos, provenientes de tres organizaciones diferentes distribuidas en diferentes niveles jerárquicos. Los resultados obtenidos en el estudio concluyeron lo siguiente:

Los factores motivadores e higiénicos, se relacionan como se esperaba con la satisfacción e insatisfacción respectivamente.

Se observó que necesidades como logro, reconocimiento y desarrollo tendían a subrayarse cuando el nivel jerárquico y educativo eran más elevados. Para las personas cuyo nivel educativo era menor, las relaciones interpersonales eran más importantes como fuente de satisfacción.

Para el sexo femenino, las relaciones personales fueron el factor que mas satisfacción produce.

- Arias Galicia (1976) realizó una investigación en la que buscó respuesta a preguntas como:

¿ Los gerentes mexicanos respaldan un enfoque tradicional a la organización por sus supuestos rasgos autoritarios de la cultura nacional?.

¿La jerarquía propuesta por Maslow, es también válida para gerentes mexicanos?.

¿ La profesión de diversos gerentes implica diferentes supuestos en relación a la naturaleza humana?.

¿ La sub-cultura de las instituciones del sector público, influye para que los gerentes adopten posturas diferentes en cuanto a la naturaleza humana, en comparación con los gerentes del sector privado?.

¿ Los gerentes del sector privado, se encuentran más satisfechos en comparación con los del sector público?.

Señala que una de las responsabilidades del gerente es coordinar los recursos humanos a su cargo. Así mismo, uno de los aspectos importantes en esa tarea es la motivación. Añade que el primero implica el diseño de procedimientos y políticas, mientras que el segundo conlleva a la aplicación de premios y castigos.

Sostiene que ambas funciones se apoyan en los supuestos que apoyan los gerentes respecto a la naturaleza humana.

Al referirse a la motivación hacia el trabajo, sostiene que ésta generalmente, implica la idea de que el trabajo constituye un fin, cuando en realidad para muchos es únicamente un medio para lograr ciertas metas. Por tanto, opina que es necesario conocer cuáles son los objetivos de las personas, que puedan lograrse a través del trabajo. Así mismo, subraya

que es un error considerar que el trabajador motivado producirá más, ya que la motivación, aunque importante, es únicamente uno de los factores que determinan la conducta laboral. Indica que el análisis de ésta debe tomar en cuenta elementos sociales (valores, normas, actitudes), organizacionales (procedimientos, políticas, técnicas), así como objetivos, tanto de la organización, como del individuo.

Señala que una forma utilizada en la organización para influir en la conducta de los individuos, y consecuentemente, en su motivación, es el suministro de recompensas o incentivos y sanciones o castigos, se menciona que, la efectividad de los primeros, es función de lo atractivo que sean para los integrantes de la organización, es decir, serán efectivos, sólo en la medida que contribuyan al logro de sus metas personales.

Los resultados también confirman, la teoría de Herzberg, en virtud de que los niveles de aspiración más altos corresponden a factores intrínsecos (autonomía y autorrealización) y los menores niveles de aspiración corresponden a factores extrínsecos (seguridad y sociales). Debe tenerse en cuenta, sin embargo, que los resultados corresponden a gerentes de nivel medio, que cuentan en su mayoría con profesiones de nivel universitario.

- En la Tesis de Fregoso (1983) se realizó un estudio donde se propuso averiguar cuáles eran las motivaciones que existían entre el personal que trabajaba en la Subdirección de Personal de la Tesorería del D.D.F. El problema en dicho estudio consistió en determinar:

- 1) Las necesidades o motivaciones de los empleados de base, cuota por hora y eventuales o de nuevo ingreso (clasificación de dicho personal de acuerdo a su forma de contrato).
- 2) Si los Jefes de Departamento reconocen las necesidades y motivaciones humanas de los empleados.
- 3) Si las necesidades y motivaciones de los empleados se dan en el mismo orden propuesto por Maslow.

Los instrumentos utilizados en esta investigación fueron el cuestionario y la entrevista.

Los resultados se presentaron en la siguiente forma:

En los tres grupos, las necesidades que aparecieron calificadas mas altas, fueron las fisiológicas, después aparecen las necesidades de autorrealización, calificadas como altas, las de seguridad son calificadas como medias; finalmente presentaron calificaciones bajas las necesidades de afiliación, y más bajas aún las de autoestima.

Fregoso concluye que las necesidades se presentaron en el orden de la jerarquía de Maslow, con la diferencia de que la necesidad de autorrealización se disparó al segundo lugar, convirtiéndose en el segundo impulso más motivante, después de las necesidades fisiológicas. En lo que a los Jefes de Departamento se refiere, reconocen a las necesidades de autorrealización como factor importante de la motivación entre el personal a su cargo.



- En la Tesis de Oliver Burrue! (1986) se busco detectar las causas o motivos que producen satisfacci3n o insatisfacci3n entre el personal de una instituci3n de cr3dito, de acuerdo a los principios de la Teor3a de Herzberg. Para lograr este objetivo, se utiliz3 un cuestionario compuesto por 36 preguntas relativas a la satisfacci3n e insatisfacci3n laboral. Con 3sto, se buscaba demostrar la existencia de un equilibrio entre los factores higi3nicos y los motivacionales, o sea un equilibrio entre la satisfacci3n y la insatisfacci3n entre los empleados de esta instituci3n.

Los resultados obtenidos por Oliver, indican que existen deficiencias en la organizaci3n, en el 3rea higi3nica, principalmente en los aspectos relacionados con pol3ticas de la organizaci3n, as3 como el que se refiere a promoci3n de personal; los cuales representan las causas m3s importantes de insatisfacci3n laboral en esta organizaci3n.

En cuanto a la presencia de factores motivacionales, el que se refiere a desarrollo de personal, constituye la fuente m3s significativa de no satisfacci3n entre el personal. Por lo cual la hip3tesis es rechazada, indicando que no existe igualdad entre los factores higi3nicos y los motivacionales.

Finalmente Oliver concluye, que la teor3a de Herzberg constituye una aportaci3n y una base para estudiar la motivaci3n humana en el medio laboral, porque abarca aspectos tanto de autorrealizaci3n y desarrollo, como motivadores, describiendo tambi3n aqu3llos que son indispensables de satisfacer; ya que de otro modo producen insatisfacci3n y en consecuencia baja productividad. Se3ala que el trabajador empieza a satisfacer sus necesidades de reconocimiento y autorealizaci3n al participar en la

organización, planeación, motivación y control de sus propias labores. Por lo cual la hipótesis planteada es rechazada, indicando que no existe igualdad entre los factores higiénicos y los motivacionales.

Por otro lado vemos, que los estudios e investigaciones en el área de servicios en salud son escasos a pesar de ser un área altamente demandante, donde la cantidad y la calidad en el cumplimiento de funciones rebasa los límites normales, y por consiguiente las exigencias para los trabajadores se refleja en una situación de stress constante.

Cuando no existe satisfacción por parte del empleado hacia su trabajo, esto se va a reflejar en ciertos factores clave que son (STIMPES, L.M.; PRICE, S.A. & ERVIN, N.E. 1986):

- Indices de ausentismo elevado.
- Altos indices de rotación de personal.
- Participación y colaboración del personal deficiente.
- y - Deshumanización en el trato al usuario.

Afectando ésto último en forma relevante el funcionamiento de cualquier institución y reflejándose en el incremento de las quejas por parte de los usuarios.

De acuerdo con investigaciones realizadas por la autora GUTIERREZ CARDONA, GPE. (1978), en 36 instituciones de salud tanto públicas (14) como privadas (22) a través de entrevistas personales con el personal del área de enfermería, en sus diferentes niveles desde auxiliares hasta Jefes de área y haciendo un análisis de lo recolectado encontramos que las

necesidades del personal de enfermería se jerarquizan de la siguiente forma:

- 1). Necesidad de ser tomado en cuenta como persona.
- 2). Necesidad de reconocimiento de los compañeros de trabajo, hacia su ejecución laboral.
- 3). Necesidad de Capacitación Técnica y Actualización.
- 4). Incremento de la Instrucción Escolar.
- 5). Necesidad de formar parte de algún grupo social.
- 6). Necesidad de obtener mejores condiciones de trabajo.
- 7). Mejores ingresos.
- 8). Acceso a Actividades Recreativas.

Revisando los datos que arroja dicha investigación, vemos que de esa población de 36 instituciones (100%), el 94.5% de los hospitales otorga prestaciones a su personal y que las más apreciadas por el personal de enfermería son las económicas en un 60% y las sociales en un 40%.

Por otro lado vemos que el 61% de los hospitales otorgan prestaciones al personal en base a las posibilidades y preferencias de la institución y solo el 39% lo hace en base a las preferencias y necesidades del personal.

Un punto relevante para nuestra investigación era conocer de qué forma la institución puede lograr que el trabajador labore con mayor interés, involucrándose en su trabajo, en este punto se encontró que el 50% de las instituciones utilizan el discurso ideológico para exhortar al personal a cooperar más ampliamente, el 42.5% lo hace a través de la

aplicación de incentivos y el 7.5% de la muestra a través de cuotas establecidas.

En cuanto a la preferencia e importancia en la aplicación de incentivos, se reporta en dicha investigación la siguiente lista por orden de importancia:

- 1). La seguridad en el trabajo.
- 2). El reconocimiento personal.
- 3). Los aumentos de salario.
- 4). Los cursos de capacitación.
- 5). Los ascensos.
- 6). Las vacaciones extras, y por último.
- 7). Los premios y concursos de eficiencia.

El 53% de los hospitales no realiza ningún plan para adecuar los intereses de las enfermeras con los del hospital y el 47% si manejan una coordinación de intereses.

En el 100% de los hospitales se considera que la participación de la Jefe de enfermeras en la implantación de programas de incentivos y en su ejecución es de vital importancia, ya que viene a ser el enlace más directo con todo el personal involucrado.

De todo lo anteriormente expuesto, concluimos lo siguiente:

En lo referente a factores motivacionales observamos que los hospitales exhortan al personal a trabajar con mayor interés a través del

uso y aplicación de planes de incentivos y cuotas diseñados en base a posibilidades de la institución, más que en base a sugerencias y preferencias del personal.

La cooperación mutua entre jefes y subordinados, una comunicación abierta en dos vías; una capacitación constante y actualizada; ponerse en el lugar del subordinado; la fomentación del trabajo en equipo; las actividades sociales, culturales y recreativas, todo esto vendrán a ser diferentes formas de motivación que se desprenden de las preferencias de las personas entrevistadas y que se consideran benéficas para la institución al igual que para el personal. (GUTIERREZ CARDONA, GPE. 1978).

## **5.2 DESARROLLO.**

Como resultado de la revisión teórica planteada en el apartado anterior, y siendo coherentes con el objetivo de la Tesis procederemos a exponer los lineamientos generales que regirán en la propuesta de un Programa de Motivación e Incentivos para el personal de Enfermería de una institución de Salud Privada.

### **5.2.1. ASPECTOS GENERALES.**

- A) La propuesta esta dirigida a todo el personal de enfermería de una Institución de Salud Privada.
- B) La propuesta constará de dos fases dirigidas a diferente tipo de personal y donde se deberán de cubrir los requisitos establecidos para hacerse acreedores al incentivo. (El periodo de evaluación

para ambas fases será el mismo.)

- C) El monto de los incentivos se da por iniciativa del Consejo Administrativo, y con presupuesto de la Institución Hospitalaria.
- D) El período de evaluación para poder otorgar los incentivos abarcará del 1° de Enero de 1994 al 31 de Diciembre de 1994.

### **5.2.2 OTORGAMIENTO DE INCENTIVOS.**

- E) El Comité de Evaluación, en el período del 2 al 6 de Enero de 1995, proporcionarán al Consejo Administrativo, los expedientes, haciendo la propuesta de aquellos que consideren idóneos para recibir el incentivo.
- F) El Consejo Administrativo analizará las propuestas presentadas por el Comité de Evaluación de aquellos trabajadores que hayan sobresalido por su trayectoria laboral, por la realización de trabajos ejemplares en beneficio de la institución y por el cumplimiento de sus responsabilidades. (Artículo 92 de la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles).
- G) En el período del 9 al 13 de Enero el Consejo Administrativo seleccionará a los trabajadores merecedores a incentivos y lo comunicará por escrito a los interesados dentro de los cinco días hábiles siguientes.
- H) Los incentivos serán entregados por el Director General de la Institución, en la Ceremonia de Premiación, el día 27 de Enero de 1995.

### **5.2.3. INTEGRACION DE LOS COMITES DE EVALUACION.**

El Comité de evaluación estará integrado por:

- Un representante de la Dirección de Recursos Humanos.
- Un representante de la Dirección de Enfermería.
- Un representante de la Unidad Administrativa de la Dirección de Área.
- Un representante Sindical correspondiente, en su caso.

El Consejo Administrativo estará integrado por:

- El Director General de la Institución.
- El Director Administrativo.
- El Director Médico.
- El Director de la Contraloría Interna.
- El Director de Admisión Hospitalaria.
- El Director de Recursos Humanos.
- El Director de Enfermería.
- El Director de Trabajo Social.

**5.2.4 CALENDARIO DE ACTIVIDADES PARA EL OTORGAMIENTO DE  
INCENTIVOS Y BECAS 1994.**

1º de Enero al 31 de Diciembre del año 1994.	Período a Evaluar.
Del 2 al 6 de Enero de 1995.	Envío de expedientes de los candidatos propuestos a obtener los incentivos al Comité de Evaluación.
Del 9 al 13 de Enero.	Selección de acreedores a incentivos por puesto y notificación a los interesados.
Del 16 al 20 de Enero.	Elaboración de Constancias y Diplomas del Otorgamiento de Incentivos y Becas.
El 27 de Enero.	Ceremonia de entrega de Incentivos y Becas.



### 53 P R O P U E S T A:

#### **" PROGRAMA DE MOTIVACION E INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE ENFERMERIA DE UNA INSTITUCION DE SALUD PRIVADA".**

Con el objeto de incrementar la participación del personal del área de enfermería y de elevar la calidad de la atención a los usuarios, ésta institución a través de su departamento de Recursos Humanos da a conocer e invita a su personal a participar en el programa cuyas bases a continuación se exponen:

#### **P R I M E R A F A S E.**

##### **1) B A S E S:**

Podrá participar todo el personal de las siguientes categorías: Supervisor de Terapia Intensiva; Supervisor de Enfermería áreas de hospitalización y consulta externa; Pasante de enfermería del área de Terapia Intensiva; Pasante de enfermería: "A"; "B"; "C" y "D" áreas de hospitalización y consulta externa; Auxiliar práctica de enfermería "A" y "B" área de hospitalización:

## 2) REQUISITOS:

- A) Tener como mínimo un año de antigüedad laboral.
- B) Tener turno completo.
- C) Tener un nivel mínimo de pasante en su nivel de estudios.
- D) Tener el 100 por ciento de asistencia y puntualidad a lo largo del año laboral.
- E) El personal que cause baja antes de completar el año, perderá el derecho de participación.
- F) A los participantes acreedores al estímulo se les otorgará Constancia, y Diploma con copia para su expediente.

### 3) EL ESTIMULO SE DARA EN BASE A LA SIGUIENTE TABLA:

ESTIMULO ANUAL (N\$)	PARTICIPANTES:
1000	SUPERVISORES DE TERAPIA INTENSIVA  SUPERVISORES DE ENFERMERIA AREAS HOSPITALIZACION Y CONSULTA EXTERNA
750	PASANTES DE ENFERMERIA DE T.I. PASANTES DE ENFERMERIA 'A','B','C' y 'D'. AREAS DE HOSPITALIZACION Y CONSULTA EXTERNA
500	AUXILIARES PRACTICA DE ENFERMERIA 'A' Y 'B' AREA HOSPITALIZACION.

## **SEGUNDA FASE.**

### **1) B A S E S:**

En esta segunda fase podrán participar: Supervisores del área de Terapia Intensiva; Supervisores de enfermería áreas hospitalización y consulta externa y Enfermeras Tituladas.

### **2) R E Q U I S I T O S.**

- A) Tener como mínimo un año de antigüedad laboral.
- B) Tener turno completo.
- C) Tener el título académico en su área de especialidad.
- D) Tener el 100 por ciento de asistencia y puntualidad a lo largo del año laborado.
- E) El personal que cause baja antes de terminar el año, perderá el derecho a participar en la evaluación anteriormente citada.
- F) A los participantes acreedores al estímulo se les otorgará Diploma y Constancia, con copia para su expediente.

- 3) EL ESTIMULO SE OTORGARA DESPUES DE HABER CUMPLIDO LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS Y HABER APROBADO LA EVALUACION DEL COMITE DE

**EVALUACION DEL HOSPITAL Y CONSISTIRA EN:**

**ESTIMULO:**

Cinco Becas para estudios de especialidad y/o posgrado por un lapso de un año. En instituciones médicas nacionales.

**PARTICIPANTES:**

SUPERVISORES DE T.I.  
SUPERVISORES DE ENFERMERIA.  
ENFERMERAS TITULADAS DE OTRAS AREAS.

Este estímulo se hará vigente de acuerdo a los calendarios de las Instituciones médicas que impartan la especialidad seleccionada, teniendo vigencia de un año, y siendo responsabilidad del participante el lograr su aceptación en la institución seleccionada.

Al término de la vigencia del período, el Comité de evaluación, en base a la evaluación del desempeño profesional del participante, podrá determinar si el estímulo debe renovarse, o en su defecto, se abrirá nuevamente el programa para nuevos participantes.

El estímulo se otorgará una vez al año, en el mes de Enero del año siguiente en que fue hecha la evaluación, por el Consejo Administrativo.

Cada año el estímulo se renovará y modificará de acuerdo a los incrementos salariales autorizados por la institución, dándose a conocer con la debida oportunidad a todo el personal.

C O N C L U S I O N E S.

De la información expuesta a lo largo de esta investigación se desprenden las siguientes conclusiones:

Nuestra pregunta de investigación se planteó en los siguientes terminos: ¿ se motiva al personal de enfermería a través de Programas de Incentivos actualizados de acuerdo al crecimiento y necesidades de las instituciones de salud?.

Al respecto vimos que aunque los datos disponibles son escasos, de la información encontrada podemos concluir que no se motiva al personal, al menos en forma teórica, ya que dichos programas manejan más bien prestaciones y existen sobre todo en instituciones de salud públicas, que aunque son programas extensos y ambiciosos; se dan a todos los empleados, sin mediar condición alguna, más que la de pertenecer a la empresa en cuestión.

Así también vimos que en la aplicación de estos programas influye principalmente el aspecto financiero de la institución que los otorgue, ya que actualmente y como todos sabemos el país atraviesa por una crisis que se refleja en una situación económica precaria y una alta tasa de desempleo.

Otro punto que se encontró y que consideramos relevante es que en nuestro país la enfermería es una profesión, no reconocida como tal, sino clasificada más bien como ocupación aún a nivel oficial.(SHCP).

Esto se contrapone al rol que juega la enfermera dentro del ambiente hospitalario, ya que contar con personal bien organizado, enfermeras capacitadas y bien entrenadas, entusiastas y responsables es indispensable para el buen funcionamiento de la institución.

Por otro lado vemos que los sistemas informales de comunicación son tan importantes o más que los formales dentro de la organización. (K.DAVIS.1963).

Y la relación existente entre los miembros de un grupo de trabajo (enfermeras) y su supervisor (características de rol, de comunicación, relaciones de influencia, . . . etc.) constituyen la estructura y definición de una unidad organizacional; (teoría de sistemas). No es cuestión de quiénes sean las personas o donde se encuentren físicamente.

En el estudio del comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones es importante, identificar la organización formal y la informal, dado que esa diferencia hace mucho más difícil el pronóstico y control de la conducta y puede llevar a creencias erróneas.

Así al diseñar planes de motivación, es indispensable conocer las necesidades y motivaciones del personal, y tratar de satisfacerlas, siempre y cuando se encuentren dentro de los límites establecidos por las políticas del Hospital, es decir el costo de un programa para la institución debe compararse con la habilidad financiera de la empresa para costear dicho programa.

Estas necesidades del personal pueden ser conocidas mediante los métodos de observación, entrevistas personales, encuestas y un grado de comunicación entre supervisores y subordinados.

Y es aquí donde remarcamos que la participación del profesional de la Psicología a través del uso de los planteamientos de la

"TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS", (una teoría sobre la manera en que los empleados perciben las consecuencias de sus esfuerzos), consistente en conocer las metas o expectativas de los individuos y el nexo entre esfuerzo y desempeño, entre desempeño e incentivos o premios y por último entre los premios y la satisfacción de las metas individuales, nos ayudará a formular Programas de Motivación e Incentivos acordes a la realidad de la población laboral de nuestra institución.

Por otro lado, el ser tomado en cuenta como persona y ser reconocido por los compañeros de trabajo, son las necesidades que tienen mayor relevancia, desde el punto de vista del personal de enfermería, dadas sus características sociales y perfil de puesto, que lo hace particularmente vulnerable a la necesidad de ser aprobado y aceptado.

La participación del profesional de la psicología en la elaboración de programas de incentivos dirigidos a personal de enfermería, que abarque principalmente seguridad en el trabajo, reconocimiento personal y aumentos salariales, puede resultar benéfico también para el paciente, ya que si las enfermeras están motivadas y trabajan con entusiasmo y responsabilidad, realmente involucradas en su medio laboral, redundará en una atención al usuario de "CALIDAD"; pudiendo de esta forma realizarse como personas y profesionistas. (GUTIERREZ CARDONA, GPE. 1978).

Finalmente concluimos como estudiosos de la psicología, que la cooperación mutua entre jefes y subordinados; una comunicación abierta y libre; una capacitación programada y constante; tomar el papel del subordinado; trabajar en equipo con los demás trabajadores de la salud;



las actividades recreativas, sociales y culturales que propicien el acercamiento entre el personal, son diferentes tipos de Motivación que beneficiarán tanto a la institución como a sus trabajadores.

### **R E C O M E N D A C I O N E S :**

Considerando que es importante contar con personal competente dentro de la institución, sugerimos que para lograr esto, el psicólogo debe participar en la capacitación del personal con métodos directos e indirectos. Entendiendo por métodos directos los cursos breves; las conferencias y las clases, y por métodos indirectos, las técnicas audiovisuales y las publicaciones.

Además de utilizar técnicas de entrenamiento como: conferencias, seminarios, rotación de personal (cambio de puesto para un entrenamiento completo por los diferentes servicios) y cursos breves.

Este entrenamiento se puede llevar a cabo dentro de la misma institución, contando no sólo con la participación del psicólogo del trabajo, sino también con el apoyo de médicos pasantes, residentes, jefes de servicios y en base a un programa preestablecido.

Se puede considerar que la Jefe de Enfermeras y el Psicólogo del trabajo tienen un papel clave dentro de la organización hospitalaria y que pueden y deben participar en el diseño, implantación, evaluación y seguimiento de programas de incentivos, contribuyendo a la satisfacción de los mismos.

Se debe trabajar por la satisfacción del personal de enfermería dentro de la organización, contando con una constante motivación que contribuya a su formación, superación y satisfacción personal.

En cuanto a la selección del personal dentro de una institución hospitalaria se sigue el mismo procedimiento que en cualquier empresa, organismo o institución. Sin embargo en un hospital el profesional de la psicología debe poner especial énfasis en realizar una buena selección sobre todo en el área de enfermería, ya que un error de una enfermera en un hospital puede traer consecuencias más graves que un error de un empleado en cualquier otra empresa, ya que no sólo acarrea pérdidas económicas, sino incluso puede lisiar o cegar la vida de un paciente por falta de preparación y responsabilidad.

Por tal razón el departamento de enfermería de cualquier institución de salud, debe estar bien organizado y supervisado, contar con personal capacitado, consciente y responsable.

De esta forma recomendamos el sometimiento del candidato a un período de prueba y entrenamiento antes de darle en definitiva su ocupación dentro del hospital.

El tener un mayor porcentaje de enfermeras a nivel de licenciatura (Tituladas) y contar con cursos de capacitación que se impartan en forma periódica, así como establecer una comunicación constante entre la institución y su personal, a través del Psicólogo Laboral para llegar a un acuerdo de intereses resultará benéfico para ambas partes en común.

La ventaja que le encontramos a este tipo de investigación, es que nos proporciona las bases a través de la búsqueda de información actualizada y completa para elaborar un diagnóstico situacional profundo de cualquier institución de salud pública y/o privada.

Y poder proponer para futuras investigaciones la aplicación de los datos encontrados para obtener una mayor precisión sobre la aplicación de la Teoría de las Expectativas, no solo en este puesto, sino en cualquier otro y a cualquier nivel, (gerencial, medio y operativo), comprobando en

la práctica el valor real de este tipo de programas dentro del ambiente laboral y no sólo en el aspecto motivacional, sino también de desempeño y productividad.

**G L O S A R I O.**

**CUOTA.** Aquí el trabajador es remunerado con un sueldo por un nivel mínimo de producción o cuota mínima y recibe un porcentaje extra sobre la producción adicional a la cuota.

**DESPLAZADO.** Se considerará como personas desempleadas a todas las que tengan más de cierta edad especificada y que, en un día especificado o en una semana especificada, se hallen en las siguientes categorías:

- a) los trabajadores disponibles para el empleo cuyo contrato de trabajo haya expirado o esté suspendido temporalmente, que estén sin empleo y busquen trabajo remunerado;
  - b) las personas disponibles para trabajar, (salvo caso de enfermedad benigna) durante el periodo especificado, y en busca de trabajo remunerado, que nunca hayan estado empleados o cuya última situación en la ocupación no haya sido la de asalariado (es decir, exempleadores, etc) o los que hayan estado retirados de la vida activa;
  - c) las personas sin empleo que en el momento de que se trate se hallen disponibles para trabajar y hayan logrado un nuevo empleo que deba empezar en una fecha subsiguiente al periodo especificado;
  - d) las personas que hayan sido suspendidas temporal o indefinidamente sin goce de remuneración.
- No se considerará desempleadas a las personas

comprendidas en las categorías siguientes:

- a) los que tengan el propósito de establecer por su cuenta un negocio o explotación agrícola, pero que todavía no lo hayan hecho y que no esten buscando trabajo remunerado;
- b) los antiguos trabajadores familiares no remunerados que no estén trabajando ni buscando trabajo remunerado.

**ENFERMERA-** Es la persona que ha terminado los estudios básicos de enfermería y esta capacitada y autorizada para asumir en su país la responsabilidad de los servicios de enfermería que exigen el fomento de la salud, la prevención de la enfermedad y la prestación de asistencia a los enfermos.

**ENTROPIA-** Tendencia natural de los sistemas a la desorganización.

**ESTRUCTURA FORMAL-** Es aquella fundamentada en normas y costumbres que determinan como deben relacionarse los individuos.

**ESTRUCTURA INFORMAL-** Esta compuesta por grupos de trabajadores, que no son reconocidos por la estructura formal y que poseen influencias poderosas en cuanto al desempeño de las labores del resto del personal.

**HOSPITAL-** Palabra que se deriva del latín hospitium, lugar donde

se tiene a personas hospedadas. Se entiende por hospital aquél establecimiento que ofrece internación y proporciona atención médica y de enfermería a personas enfermas o heridas, o que se sospecha que están enfermas o heridas, a parturientas o a personas que presentan uno ó más de esos estados.

**INCENTIVO.** Para la psicología, el "incentivo" es un objeto o una condición externa al sujeto, capaz de satisfacer una necesidad y que tiende a producir el comportamiento para lograr el propósito o condición.

**INCENTIVOS EXTRINSECOS.** Incluyen la remuneración directa, la indirecta y los premios no económicos.

**INCENTIVOS INTRINSECOS.** Son los que el individuo recibe por sí mismo y en gran medida se deben a su satisfacción en el trabajo.

**JEERARQUIA DE NECESIDADES (A.MASLOW).** Esta teoría sostiene que al comportamiento lo activan las necesidades básicas que resultan de la privación de las cosas que normalmente satisfacen las necesidades.

La gratificación de la necesidad aumenta la satisfacción y reduce el nivel de motivación asociado a esa necesidad.

**MOTIVACION.**- Es un concepto genérico (constructo-teórico-hipotético) que designa a las variables que no pueden ser inferidas directamente de los estímulos externos, pero que influyen en la dirección, intensidad y coordinación de los modos de comportamiento aislados tendientes a alcanzar determinadas metas; es el conjunto de factores innatos (biológicos) y aprendidos (cognoscitivos, afectivos y sociales) que inician, sostienen o detienen la conducta.

**PRESTACIONES.**- Las prestaciones constituyen una parte fundamental del pago total a los empleados; complementan el sueldo percibido. Las prestaciones son denominadas también "beneficios marginales", e incluyen, entre otras, pensiones de jubilación, seguro social, vacaciones pagadas, seguro de desempleo, . . . etc.

**SERVICIO DE ENFERMERIA.**- Puede definirse como la atención que proporciona en un hospital al paciente hospitalizado, el grupo integrado por las enfermeras profesionales y sus auxiliares.

**SISTEMA.**- Cualquier conjunto de elementos activamente relacionados entre sí, que operan como una unidad integrada.

**SISTEMA ABIERTO.**- Es aquél en el que se da un ciclo continuo de intercambio de energía entre la unidad integrada y sus alrededores externos.



eficiencia por medio del diseño. La finalidad es organizar el trabajo, más que al grupo de trabajo, y su común denominador es una falta de preocupación por el ser humano en la organización.

**TEORIA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS.-** De acuerdo a esta teoría las personas se comportan según las condiciones lo permiten y de acuerdo a sus propios planes.

**TEORIA DE LA EQUIDAD.-** La teoría de la equidad considera que la equidad es percibida como un estado cognoscitivo en el que, la razón entre la inversión del trabajo de la persona (su aportación) y el beneficio recibido de dicha inversión (su ganancia) está de acuerdo de alguna forma con las normas prevalecientes (en comparación con otra persona imaginaria o real).

**TEORIA DE LA MOTIVACION DE LOGRO.-** D.McCLELLAND enfocó su trabajo exclusivamente sobre el motivo de logro y formuló su teoría sobre motivación; para él las personas estan motivadas primordialmente por tres factores: uno de realización o de logro; otro de afiliación y otro de perdida.

**TEORIA DE LA ORGANIZACION.-** Es el estudio de la estructura y funcionamiento de las empresas y del

comportamiento de grupos e individuos dentro de ella.

**TEORIA DE SISTEMAS MODERNOS.-** Considera a la organización como un sistema que opera en virtud de cierta alimentación como materias primas, personas e información, con lo cual se produce cierto tipo de rendimiento como productos y servicios en ambientes predeterminados ya sean de tipo político, competitivo o social.

**TEORIA DE LAS DECISIONES.-** Procura describir los mecanismos utilizados por las organizaciones humanas para resolver conflictos y escoger opciones, de esta manera, considera a la organización como una red de procesamiento de información con muchos puntos de decisión.

**TEORIA DE LOS DOS FACTORES (F.HERZBERG)-** Aquí se plantea que las experiencias que crean actitudes positivas hacia el trabajo emergen de la labor misma y funcionan como motivadores. El segundo conjunto de factores relacionados con la productividad en el trabajo son condiciones periféricas del trabajo en sí (la paga, las condiciones de trabajo, la política . . . etc.)

**TEORIA DE LAS VALENCIAS Y EXPECTATIVAS.-** Las teorías de procesos

cognoscitivos más amplias son aquellas en las que las expectativas de los individuos juegan un papel predominante. Se considera que las expectativas tienen dos aspectos muy importantes; la probabilidad percibida de varios resultados y el valor percibido de los resultados alternativos.

**TEORIAS HUMANISTAS.** las teorías con orientación humana sostienen que los seres humanos son básicamente responsables y creativos, si fallan en su desempeño, se debe al modo en que son tratados dentro de la estructura básica burocrática, el control rígido ahoga su potencial, obligándolos a entrar en un molde, convirtiéndose en el tipo de no entidades que describe la teoría estructural.

**TEORIAS ORGANIZACIONALES.** Representan la base que define a la organización desde un punto de vista estructural y funcional.

**TEORIA TECNOLÓGICA.** Han procurado explicar la forma en que se desarrollan las organizaciones en función de las técnicas de que disponen sugiriendo generalmente que la tecnología material (métodos de producción o procesos de conversión) tienen profunda influencia sobre una gran variedad de fenómenos de organización.

## BIBLIOGRAFIA

- ALDERFER, C.P. (1969). Una nueva teoría de las necesidades humanas. Madrid: Espasa-Calpe.
- ALVAREZ LUGO, R.M. (1989). Detección de factores motivacionales. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- ARIAS GALICIA, F. (1983). Administración de recursos humanos. México: Ed. Trillas. pp. 65
- ARIAS GALICIA, F. (1966). Una encuesta sobre intereses laborales en algunos grupos de trabajadores. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.
- ARIAS GALICIA, F. (1976). Actitudes gerenciales y motivación entre grupos de gerentes de nivel medio en los sectores público y privado en México. Tesis. Facultad de Psicología. UNAM.
- BAKER, F. (1973). Organizational systems. Homewood, III: Irwin.
- BARQUIN, C.M. (1985). Dirección de hospitales. México: Editorial Interamericana.
- BENNIS, W.G. (1966). Organizational development and the fate of bureaucracy. New York: Industrial Management Review, VII, pp. 41-55.
- BLUM, M & NAYLOR, J.C. (1985). Psicología Industrial. México: Ed. Trillas.
- CAMACHO ROSAS, J.N. (1991). Análisis de los conceptos comportamiento organizacional y motivación en cinco enfoques de administración. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. S.U.A.; UNAM.
- CASTAÑO AZMITIA, D.A. et. al. (1981). Desarrollo social y organización. Problemas y perspectivas del mejoramiento deliberado. México: Ed. IEE, S.A.

- CONTRERAS DIAZ,J.E.(1983).El Plan Scanlon, un sistema de incentivos a la productividad industrial.Tesis de Licenciatura.Facultad de Psicología.UNAM.
- CYERT & MARCH.(1963).A behavioral theory of the firm.Englewood Cliffs.,N- J.:Prentice-Hall.
- DACHLER,H. & HULIN,C.L.(1969).Conducta organizacional y desempeño humano.Una consideración acerca de la relación entre satisfacción y la importancia del comportamiento y las características del trabajo.Madrid:Espasa-Calpe.
- DAVILA ALPIZAR,A.G.(1990).Evaluación de un programa para mejorar la relación trabajador de la salud-derechohabiente en el ISSSTE.Tesis de Licenciatura.Facultad de Psicología.UNAM.
- DAVIS,K.(1963).Management communication and the grapevine.Harvard Business Review, 31,pp.43-49.
- DAVIS,K.& NEWSTROM,J.W.(1991).Comportamiento humano en el trabajo.Comportamiento organizacional.México: McGraw-Hill,3era.Ed.en español.
- DONABEDIAN,A.(1976).The nursing audit and self regulation in nursing practice.New York:Appleton Century Croffts,2nd.ed.
- DRUCKER,PETER.(1974).Management Tasks, Responsibilities, Practices. Harper & Row,pág 49.
- ENFERMERA AL DIA,Revista de la Enfermera Mexicana.México,Vol 16, No 12,1991.
- ETZIONI,A.(1969).The semi-professions and their organization.New York:The Free Press.
- FAJARDO ORTIZ,G.(1970).Teoría y práctica de la administración de la atención médica y

de hospitales. México: Prensa Médica Mexicana.

FREGOSO, A. (1983). Estudio de las motivaciones de los empleados de la Subdirección de Personal de la Tesorería del D.D.F. según Maslow. México, Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. UNAM.

GARCIA GUZMAN, L. del C. (1982). Estudio preliminar sobre las motivaciones de la mujer profesionista económicamente activa. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.

GARCIA MOLINA, L.M. (1981). La mujer y la motivación en el trabajo. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.

GOODMAN & FRIEDMAN. (1964). An examination of quantity and quality of performance under conditions of overpayment in price rate. Journal of Abnormal and Social Psychology. 69 , pp.19-25.

GUERRA CORTES, G. (1970). Psicología de la motivación e incentivos en la productividad industrial. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.

GUTIERREZ CARDONA, G. (1978). Obtención y motivación del personal de enfermería en hospitales del sector público y privado. México: Universidad Anáhuac; Escuela de Contaduría y Administración. Tesis de Licenciatura.

HAIRE, M. (1964). Psychology in management. New York: McGraw-Hill.

HALL, D.T. & NOUGAIM, K.E. (1968). Organizational behavior and human performance. An examination of Maslow's need hierarchy in the organizational setting. New York: McGraw-Hill, pp.12-35.

HARGER, V.F. (1973). Administración de personal. Servicio de alimentos en instituciones. Bessie Books West Levelle Wood. Publicación Científica

- HERZBERG,F.(1968).One more time: How do you motivate employees.Harvard Business Review,46,pp.53-62.
- HIERRO,G.;JIMENEZ,R.A.;HERNANDEZ TEZOQUIPA,I.;McDERMITT,M.T.;CASTANEDA NUNEZ,I.(1987).Enfermería ¿Cadena o camino?.México: AAPAUNAM.
- HOWELL,W.C.(1979).Psicología industrial y organizacional. México: El Manual Moderno.
- KATZ,D.& KAHN,R.L.(1983).Psicología social de las organizaciones.México:Ed.Trillas.
- KORMAN,A.K.(1971).Industrial and organizational psychology.Englewood Cliffs,M.J.;Prentice-Hall,pp.45.
- LAWLER,E.E.III & SUTTLE,J.L.(1979).Conducta organizacional y desempeño humano.Madrid:Espasa-Calpe.
- LAWLER,E.E.III & O'GARA,P.W.(1967).Effects of inequity produced by underpayment on work output, work quality, and attitudes toward work.Journal of applied psychology,51,pp.403-410.
- LOPEZ,FRANK.(1981). Aspectos sociológicos de enfermería.México.Ed.Interamericana.
- MANKELIUNAS,M.V.(1987).Psicología de la Motivación.México:Ed Trillas.
- MANUAL DE ORGANIZACION,NORMAS,PROCEDIMIENTOS Y ANALISIS DE PUESTOS.(1990).México,Nuevo Sanatorio Durango.
- MARCH,J.G. & SIMON,H.A.(1958).Organizations.New York:Wiley.
- MARTINEZ BENITEZ,Ma.M.et.al.(1985).Sociología de una profesión.El caso de enfermería. México:Coedición Centro de Estudios



- MASLOW, A.H. (1939). A theory of human motivation. *Psychologica Review*, Vol 50, pp.370-396.
- McCLELLAND, D.C. (1989). Estudio de la Motivación Humana. Madrid: Ed. Narcea, S.A. de ediciones.
- McCLELLAND, D.C. & WINTER, D.G. (1969). Motivating economic achievement. New York: Free Press, pp. 167-182.
- McGREGOR, D. (1985). El aspecto humano de las empresas. México: Ed. Diana, pp. 55-65.
- MINER, J.B. (1969). Industrial relations. New York: McMillan.
- MINER, J.B. (1969). Personnel and industrial relations. New York: McMillan.
- MORROW, H. (1986). Las enfermeras, la enfermería y la condición femenina. *Crónica de la OMS (Suiza)*, 40 (6), pp.239-45.
- NIELSEN, N.H. (1971). Organizing benefits like a business. *Conference Board Record*, 7, 10, págs. 30 - 36.
- O.I.T. (1991). Clasificación internacional uniforme de ocupaciones. CIUO-88. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- O.I.T. (1981). "Descripción de las características de las encuestas de hogares de trece países de América Latina, para la medición de empleo, desempleo y subempleo". (Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, El Salvador, México, Nicaragua, Panamá, Perú y Venezuela). Documento de trabajo MEHS. Para la reunión de expertos sobre encuestas en los hogares de la O.I.T. Ginebra, Abril 1981.
- OLIVER BURRUEL, S. (1986). Cómo motivar a los empleados. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.

- ORTA NONANTZIN, V. (1973). La influencia de los factores higiénicos no motivantes en el trabajo. México, Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- PENICHE LARA, C. & RUIZ ASCENCIO, I. (1985). Psicología de los accidentes. México: Cía. Editorial Continental, S.A. de C.V.
- PORTER, L.W.; LAWLER, E.E. & HACKMAN, J.R. (1975). Behavior in organization. New York: McGraw-Hill.
- PRITCHARD, R.D. & DE LEO, P.J. (1973). Experimental test of the valence instrumentality relationship in job performance. Journal of Applied Psychology, 57, pp. 264-270.
- PUGH, D.S. (1966). Modern organization theory. Psychological Bulletin, Sept, pp. 54.
- REIGLE PEDRET, M.A. (1986). La motivación y los incentivos en el ámbito laboral. México, Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- REYES PONCE, A. (1981). Administración de empresas. México: Ed. Limusa.
- ROETHLISBERGER, F. & DICKSON, W.J. (1979). Management and the worker. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- SCHLOTZFELDT, R. (1981). Nursing in the future. Nursing outlook, May, 29 (5), 295-301.
- SIKULA, A.F. & MCKENNA, J.F. (1989). Administración de Recursos Humanos. Conceptos Prácticos. México: Noriega Editores, Limusa.
- SIMMS, L.M.; PRICE, S.A. & ERVIN, N.E. (1986). Administración de servicios de enfermería. México: Ed. Interamericana.
- SISK, H.L. & SVERDLIK, M. (1979). Administración gerencial de empresas. Cincinnati, Ohio, U.S.A.: South-Western Publishing Co., pp. 473.

- SMITH, C. & WAKELEY, H. (1982). Psicología de la conducta industrial. México: McGraw-Hill.
- TRIST, E.L. & BAMFORTH, K.W. (1951). Some social and psychology consequences of the long wall method of goal getting. Human Relations Review, 4, pp. 1-38.
- VALDEZ DELHOMEAU, S. (1974). La motivación en la industria. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- VROOM, V.H. (1964). Work and motivation. New York: John Wiley.
- WANOUS, J. (1974). Individual differences and reactions to job characteristics. Journal of Applied Psychology, 59, pp. 616-622.
- WOODWARD. (1976). Management and technology. New York: McGraw-Hill.