

MOTIVACIÓN LABORAL PARTE DEL ÉXITO EN LOS HOSPITALES

INVESTIGADORAS

CLAUDIA JULIANA CAMARGO BECERRA
NUBIA ROCIO HERRERA RODRIGUEZ
ANGÉLICA MARIA MORENO SOTO

ASESORA

DRA: CLAUDIA OFELIA HURTADO ARANGO

ESPECIALIZACIÓN GERENCIA EN SERVICIOS DE SALUD



**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIOS DE COLOMBIA
(UNICOC)
BOGOTÁ, 2013**

MOTIVACIÓN LABORAL PARTE DEL ÉXITO EN LOS HOSPITALES

PROBLEMA

La palabra 'motivación' se deriva del latín motus, que significa movido, y de motio, que traduce movimiento y hace referencia a los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas hasta su culminación. En este sentido, está relacionada con la voluntad y el interés para efectuar actividades en pro de los hospitales en nuestro caso; También se define la motivación como el impulso y el esfuerzo que llevan a actuar y que obligan a los seres humanos en este caso a los trabajadores del sector de la salud a poner más empeño en sus labores, lo cual les ayuda a superar obstáculos, satisfacer deseos y alcanzar metas y sueños. Con la actual crisis que se presenta en la salud colombiana se ve reflejado en gran parte el recurso humano de los hospitales del país y estos a su vez son significativos para alcanzar fines o metas de dichas entidades, por lo cual es importante la estimulación laboral de las personas para sostener una organización. Estar al tanto de la motivación del personal que labora en un hospital es importante para una satisfacción integral de las personas que acceden a los servicios de salud del mismo, hacerlo con agrado forja que en el diario vivir del recurso humano se esfuerce por hacer un mejor trabajo.

PREGUNTA: ¿Cuáles son las estrategias apropiadas de motivación laboral del recurso humano en cualquier Hospital Colombiano para hacer un ambiente laboral agradable?

JUSTIFICACION

Con éste estudio identificamos que es importante que el trabajador más motivado es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo de los hospitales satisfaciendo a las personas implicadas en todos los procesos del sistema de seguridad social de salud en Colombia.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Identificar las estrategias apropiadas de motivación laboral del recurso humano en cualquier Hospital Colombiano para ayudar a la productividad de la institución.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la relación de la motivación laboral con el mejoramiento de la productividad el entorno laboral de un Hospital Colombiano.
- Determinar la percepción de satisfacción laboral de los empleados como herramienta dentro del plan de mejoramiento del recurso humano en los hospitales.
- Diagnosticar el efecto del clima laboral en la motivación del recurso humano.

MARCO TEORICO

La palabra 'motivación' se deriva del latín "motus", que significa movido, y de "motio", que traduce movimiento y hace referencia a los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas hasta su culminación, en este sentido, está relacionada con la voluntad y el interés para efectuar actividades en pro de los hospitales en nuestro caso.

También se define la motivación como el impulso y el esfuerzo que llevan a actuar y que obligan a los seres humanos en este caso a los trabajadores del sector de la salud a poner más empeño en sus labores, lo cual les ayuda a superar obstáculos, satisfacer deseos y alcanzar metas y sueños.

Un subordinado con este impulso busca siempre desarrollarse, crecer, progresar y avanzar por el camino adecuado, mejorando al mismo tiempo la calidad del servicio para el servicio hospitalario es decir para los usuarios del sector salud y para ellos mismos; Si bien es cierto que algunas actividades humanas se producen sin motivación, casi todo el comportamiento consciente es motivado o causado. Es así que la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo específico. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal, por lo que se requiere conocerla, y más que ello, dominarla e implementarla, pues sólo así los hospitales estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida.

El estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, no es otra cosa que el intento de averiguar, desde el punto de vista de la psicología, a qué obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas y su entorno

laboral: ¿Qué es lo que motiva a alguien a hacer algo? ¿Cuáles son los determinantes que incitan?.

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- a) Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- b) Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c) Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- d) Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- e) Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- f) Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes: desorganización, agresividad, reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.) apatía y desinterés; Dentro de este campo, existen complejos procesos que intervienen, tales como: capacitación, remuneraciones, condiciones de trabajo, motivación, clima organizacional, relaciones humanas, políticas de contratación, seguridad, liderazgo, sistemas de recompensa, etc. Chíavenato, 1. (1994).

La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

En los antecedentes del estudio se presentan un sinnúmero de teorías las cuales destacamos:

1. TEORÍA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE HERZBERG

La primera teoría de la satisfacción laboral es la de Frederick Herzberg, la «Teoría de los Dos Factores», que ha estimulado gran expectativa, por ello muchos autores han intentado comprobar, como rebatir su validez (Dessler, 1987)2. Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. Herzberg desarrolló su teoría con base en una investigación realizada en 200 ingenieros y contadores

quienes «relataron una experiencia de trabajo excepcionalmente buena, y otra, excepcionalmente mala» («incidentes críticos»).

Posteriormente los relatos se analizaron y el contenido de las historias, reveló que los incidentes donde la causa del estado psicológico del protagonista era la tarea en sí, la sensación de logro, el avance profesional, la responsabilidad y el reconocimiento, habían sido recordados principalmente como fuentes de experiencias positivas; mientras que aquellos donde el rol causal eran factores como el pago, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y políticas de la empresa, eran recordadas principalmente como fuentes de experiencias negativas (León y Sepúlveda, 1978)³.

En consecuencia, se propone la existencia de dos clases de factores:

Factores Intrínsecos o Motivadores, incluye la relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad.

Factores Extrínsecos. Las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo.

De modo que «satisfacción laboral» e «insatisfacción laboral» se explican por diferentes factores; la primera por Factores Intrínsecos, mientras que la segunda, por la carencia de Factores Extrínsecos, pero de ningún modo una es lo opuesto de la otra. Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto, porque pueden satisfacer las «necesidades de desarrollo Psicológico». De modo que el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo «ausencia de satisfacción» (Atalaya, 1995)⁴.

Por otro lado, la insatisfacción laboral estaría asociada a los factores extrínsecos del trabajo, el deterioro de estos factores -por ejemplo el creer estar inequitativamente pagado- causaría insatisfacción. Su mejoramiento aumento de sueldo- eliminaría la insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral. De modo que éstos funcionan como una vacuna que evita que la persona enferme, pero no mejora la salud (*ibid.*)¹.

Lo interesante es que para motivar al individuo, se recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, y se debe cuidar también de los Factores extrínsecos. Sin embargo, las críticas al trabajo de Herzberg son muy numerosas, siendo las principales, las referidas a su método de reunir datos, el cual supone que la gente puede, y desearía reportar sus experiencias de satisfacción e insatisfacción correctamente. De hecho, la gente está predispuesta; y tiende a atribuirse los sucesos de éxito, mientras aluden a factores externos como causas de fracasos (Stoner y Freeman, 1994)⁵

Asimismo, la teoría es incompatible con investigaciones precedentes, dado que ignora las variables situaciones específicas. Herzberg supone que se da una relación entre satisfacción y la productividad, pero su metodología no se ocupa de la segunda, si se desea relevar la investigación es preciso suponer una fuerte relación entre satisfacción y productividad.

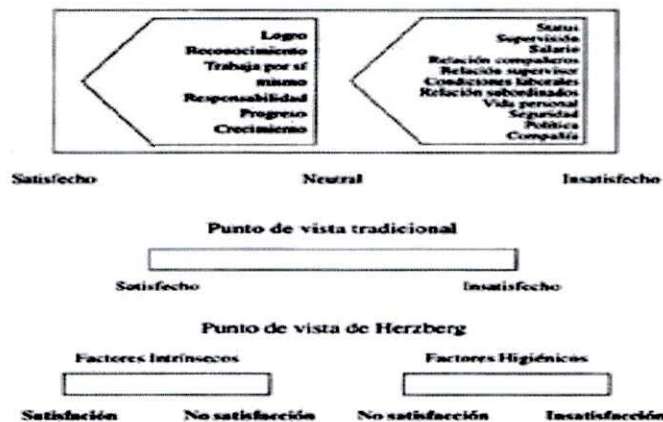


Figura 1: Teoría de la Satisfacción Laboral de Herzberg

Fuente Robbins, De Cenzo, "Fundamentos de Administración", 1996

En la figura 1, se aprecian los factores de satisfacción e insatisfacción laboral. Asimismo, se observa la diferencia entre el punto de vista tradicional y el punto de vista de Herzberg.

La clasificación rígida de Factores Extrínsecos e Intrínsecos, es arbitraria no hay elementos empíricos para considerar que los factores extrínsecos no puedan motivar a la gente y viceversa, no hay factores absolutos, tanto unos como otros pueden producir satisfacción-insatisfacción. Algunos factores de higiene-entre ellos, el aumento y los elogios- también podrían cumplir la función de motivadores puesto que llevan al reconocimiento del logro (Shultz, 1991).⁶

Uno de los aportes de la Teoría es el «enriquecimiento del puesto», que implica hacer más interesante y con retos al trabajo, darle mayor autonomía al trabajador y permitirle hacer parte de la planeación e inspección que normalmente realiza el supervisor. Estructurar los puestos de modo que el trabajador tenga oportunidad de experimentar una sensación de logro, como ensamblar un producto hasta terminarlo.

2. TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE McCLELLAND

David McClelland y sus colaboradores ofrecen una forma muy diferente de concebir las necesidades. Desde el principio buscaban la implicación del éxito industrial relativo de ciertos países, por ejemplo ¿porqué tiene más éxito los Estados Unidos que, otros países? El investigador y su equipo atribuyeron el éxito al predominio de la *necesidad de logro* que manifestaban muchos administradores de los países industrializados (McClelland, 1961)⁷. Posteriormente, sus investigaciones se ampliaron a tres necesidades: la necesidad de logro, la necesidad de Afiliación y la necesidad de Poder.

McClelland descubrió que todas las personas tienen cada una de estas tres necesidades en cierto grado, sin embargo, no hay dos personas que las tengan

exactamente en las mismas proporciones. Por ejemplo, una persona tendrá una gran necesidad de logro pero poca necesidad de afiliación. Otra podría tener una alta necesidad de afiliación pero poca necesidad de poder (*Dessler, 1991*)².

Con base en las numerosas investigaciones realizadas, se ha comprobado que las personas con necesidad de logro sobresalen en las actividades empresariales como dirigir su propio negocio o una unidad independiente dentro de una corporación. Aunque son excelentes en su rendimiento personal, generalmente no influyen en otros para que sean eficientes.

De modo que los vendedores con necesidad de logro no necesariamente serán buenos gerentes de ventas. Por otro lado, refieren los investigadores que las necesidades de afiliación y poder tienden a estar estrechamente relacionadas con el éxito gerencial; los mejores ejecutivos sienten generalmente una fuerte necesidad de poder y poca necesidad de afiliación, efectivamente, la elevada necesidad de poder es un requisito de la eficiencia gerencial. Pero resulta difícil diferenciar cuál es la causa y cuál el efecto, puede ser que la necesidad de poder se derive de ocupar un elevado cargo en la organización, con tal argumento se propone que cuanto más ascienda un individuo en la empresa, mayor será su motivación de poder, dado que las posiciones de mucho poder son así mismo estímulo de una fuerte motivación de poder. Finalmente, se ha logrado estimular la necesidad de logro en las personas ya sea desarrollando su potencial o sometiéndolo a un entrenamiento para el efecto (*Robbins, 1994*)⁸.

Para medir las necesidades preponderantes en las personas, McClelland piden a los evaluados escribir historias sobre seis láminas ambiguas. Se supone que la persona evaluada proyectará sus pensamientos, sentimientos y necesidades al darle significado y estructura a las historias. Quien tiene gran necesidad de logro, relatará historias centradas en la obtención de metas y éxitos. Quien tiene mucha necesidad de afiliación hará un relato centrado en la familia o amigos, u otros por el estilo. (*Shultz, 1991*)⁶.

En sus investigaciones McClelland identificó tres características de las personas con gran necesidad de logro:

- Prefieren trabajos donde puedan asumir responsabilidades en la solución de problemas y se les facilite poner en juego su iniciativa. Prefieren tener el control sobre su desempeño y no depender del azar o suerte.
- Tienden a asumir riesgos calculados y a fijarse metas moderadas, como de dificultad mediana.
- Necesitan retroalimentación continua y clara sobre sus adelantos (felicitaciones, reconocimientos) (*Stoner, 1994*)⁴.

3. TEORÍA DE LA EQUIDAD

Es una de las más importantes respecto a lo que hace a la gente productiva, y que ha resultado de mayor utilidad para los gerentes, conformada por una serie de conceptos relacionados con la forma como se percibe la justicia. Según esta teoría, la principal fuerza motivadora es la lucha por lo que se considera justo.

Trata de explicar la relaciones entre los individuos y los grupos, y los efectos que sobre dichas relaciones puede tener la desigualdad percibida (*ibídem*, 7).

Adams (1963-1965) al diseñar esta teoría afirma que las personas tienden a juzgar la justicia al comparar sus insumos y contribuciones en el empleo, con las recompensas que reciben, y además, con el de otras personas dentro de su empresa y en la sociedad (Davis y Newstrom, 1994)⁹. La gente hace comparaciones en su trabajo; si a un joven profesional le ofrecen un empleo calificado y un sueldo por encima de lo esperado en su primer empleo, irá a trabajar entusiasmado y satisfecho. Pero ¿cómo reaccionaría si poco después se entera que un compañero de estudios -otro recién egresado, con un perfil similar al suyo, gana 30% más que nuestro personaje? seguro se sentirá molesto. Aunque el sueldo está por encima de lo esperado, de pronto deja de ser importante. La cuestión ahora es la recompensa relativa y lo que considera justo. Existen evidencias para concluir que los empleados comparan con los demás lo que entregan y lo que reciben en su puesto, y que las desigualdades pueden influir en el esfuerzo que le dedican (*Robbins, 1998*)⁸.

La teoría especifica las condiciones bajo las que un empleado percibirá que los beneficios del puesto son justos. Los componentes de los modelos son: «insumos», «resultados», «persona comparable» y «equidad-desigualdad».

El insumo es algo de valor que el empleado percibe contribuye al puesto, como la educación, experiencia, habilidades, esfuerzo, horas trabajadas, herramientas, equipo utilizado. Un resultado es algo de valor que los empleados perciben que obtienen, tal como pagos, prestaciones, símbolos de status, reconocimiento, realización, participación. De modo que un empleado juzga la justicia de los resultados, comparando sus insumos con el resultado/insumo de las *personas comparables*. La persona comparable puede ser de la misma empresa, de otra, o el empleado anterior.

Si la relación insumos-resultados del empleado es igual a la razón de insumos resultados de personas comparables, se percibe *equidad*. Pero, si percibe que no son iguales, percibirá un estado de *desigualdad*. Los tipos y magnitudes de desigualdad pueden presentarse de muchas maneras. Por ejemplo, un empleado puede percibir que su salario no es equitativo si trabajadores con calificaciones similares tienen un mayor salario o si otros menos calificados perciben un salario igual. Ambos son ejemplos de desigualdad por subcompensación, pero el empleado también percibirá la desigualdad si es relativamente sobre compensado respecto a la persona comparable (*Wexley, Yuki, 1990*)¹⁰.

Las Reacciones a la Desigualdad son muy variadas. La desigualdad es fuente de insatisfacción laboral, y actúa impulsando para que la persona restablezca la equidad. La reacción emocional a la sobrecompensación es probablemente un sentimiento de culpa pero, frente a la subcompensación, es probable que surjan sentimientos de ira hacia la organización. Los modos en que se puede tratar de restaurar la equidad son:

1. Aumento o disminución de sus propios insumos, especialmente del esfuerzo.
2. Persuadir a la persona comparable para que aumente o disminuya sus insumos.

3. Persuadir a la organización para alterar los resultados del empleado o los de la persona comparable.
4. Distorsionar psicológicamente los propios insumos y resultados.
5. Distorsionar psicológicamente los insumos y resultados propios de la persona comparable.
6. Seleccionar una nueva persona comparable.
7. Dejar la organización.

El diagnóstico de las desigualdades en los centros laborales puede revelar la causa de los problemas de la motivación; de modo que el gerente podrá luego tratar de reducir las desigualdades. Puede formular las siguientes preguntas para evaluar la equidad: ¿Cuáles son los insumos que la persona aporta al trabajo? ¿Cuál es su nivel de conocimientos, experiencia y esfuerzo? ¿Qué beneficios o resultados recibe el trabajador? ¿Cuál es el grado de complejidad del puesto? ¿Cuál es la proporción entre insumos y resultados? (*Gordon, 1997*).

La revisión de investigaciones recientes tienden a confirmar la tesis de la equidad: la motivación de los empleados recibe en buena medida el influjo tanto de las recompensas relativas como de las absolutas. Cuando perciben una inequidad, actúan para corregir dicha situación. El resultado puede ser mayor o menor productividad, mayor o menor calidad del producto, incremento del ausentismo o renuncia voluntaria.

Sin embargo, ello no significa que la teoría de carezca de problemas, y no aclara aspectos importantes: ¿cómo deciden los empleados a quien incluir en la categoría «otro»? ¿Cómo definen insumos, resultados? ¿Cómo los combinan y sopesan para obtener totales? Pero a pesar de las limitaciones la teoría tiene gran respaldo de las investigaciones y brinda ideas importantes sobre la motivación laboral (*Robbins, 1998*) 8.

4. TEORÍA DE LA EXPECTATIVA DE VROOM

La teoría de las expectativas busca explicar las diferencias entre los individuos y las situaciones. Debido a que ha recibido mucho apoyo de las investigaciones y a que es fácil de aplicar en entornos de negocios, tiene implicaciones importantes para los administradores (*Stoner, 1994*)5.

Expectativas, Resultados y Comportamiento en el Trabajo. Este modelo se basa en cuatro supuestos referentes al comportamiento en las organizaciones: 1) el comportamiento depende de una combinación de fuerzas en los individuos y en el ambiente; 2) las personas toman decisiones conscientes sobre su comportamiento; 3) las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas; 4) las personas escogen entre varias opciones de comportamientos, basándose en sus expectativas de que determinado comportamiento les produzca el resultado deseado.

Todo lo anterior se sintetiza en el modelo de expectativas, cuyos componentes principales son:

Esperanza de éxito en el desempeño: Los individuos esperan ciertas consecuencias de su comportamiento. Estas expectativas, a su vez, afectan su decisión sobre cómo deben ser. Un trabajador que piensa exceder las cuotas de

ventas puede esperar felicitaciones, bonos, ninguna reacción, incluso hostilidad de sus colegas.

Valencia. El resultado de una conducta tiene una valencia específica (poder para motivar), el cual cambia de una persona a otra. Para el administrador que valora el dinero y el logro, un cambio a un puesto mejor pagado en otra ciudad puede tener una valencia alta, pero otro que valora la afiliación con sus colegas y amigos, puede darle una valencia baja a la misma transferencia.

Expectativa de esfuerzo-desempeño. Las expectativas de la gente acerca de qué tan difícil será el desempeño exitoso afectarán sus decisiones en relación al desempeño. Ante la posibilidad de escoger, el individuo tiende a elegir el nivel de desempeño que parece tener mejor oportunidad de lograr un resultado que le permita valorarse frente a sí mismo y a los demás.

Estos componentes llevan a plantear tres preguntas: «¿si realizo tal cosa, cuál será el resultado?», «¿el resultado vale la pena?» y «¿qué oportunidades tengo de lograr un resultado que valga la pena para mí?». Las respuestas a estas preguntas del individuo dependerán en cierta medida de los tipos de resultados esperados. Los resultados *intrínsecos* los sienten directamente como un buen resultado de la buena ejecución de la actividad e incluye entre otras cosas, sentimientos de logro, mayor autoestima y la adquisición de nuevas habilidades.

Los resultados *intrínsecos*, como bonos, elogios o promociones, son proporcionados por un agente externo, digamos el supervisor o el grupo de trabajo. Un nivel individual de desempeño puede acompañarse de varios resultados, cada uno con su propia valencia: «si pongo mas empeño en mis labores, recibiré un mejor sueldo, se dará cuenta de ello mi supervisor.... mi esposa me amará más y me sentiré más contento conmigo mismo». Algunos de esos resultados pueden incluso tener valencia por las expectativas de que conduzcan a otros resultados: «si el supervisor se da cuenta de la calidad de mi trabajo; tal vez me promueva».

La figura 2 muestra el funcionamiento modelo. El valor de la recompensa esperada para el individuo 1) se combina con su percepción del esfuerzo que requiere obtener la recompensa y la probabilidad de conseguirla, 2) para producir cierto grado de esfuerzo, 3) este esfuerzo se combina con las capacidades y rasgos del individuo, 4) y con la forma en que realiza la actividad, 5) para producir un nivel específico del desempeño, 6) el grado resultante de desempeño conduce a recompensas intrínsecas (o, acaso, a consecuencias negativas, si es menor que el esperado), los cuales son inherentes a la realización de la actividad, (7a) y quizá a las recompensas extrínsecas, (7b) la línea ondulada que lleva a las recompensas intrínsecas indica que éstas no están garantizadas, ya que dependen de cómo el supervisor, y quizá otros evalúen el desempeño y de la disposición de la empresa para recompensarlo. El empleado tiene sus propias ideas sobre la equidad del conjunto total de recompensas recibidas, 8) que al medirse con las que realmente le otorgan produce el nivel de satisfacción que siente, 9) su experiencia se aplicará después a sus evaluaciones futuras de los valores de las recompensas concedidas a otra realización posterior de la actividad.

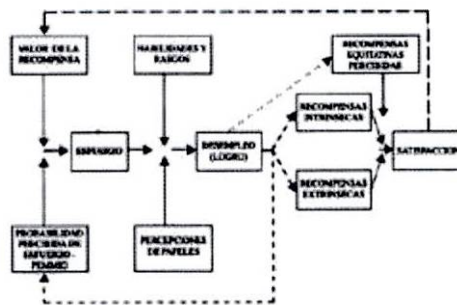


Figura 2. Modelo de la Expectativa
Fuente: Stoner y Freeman,
Administración, 1994

Como se aprecia, la hipótesis fundamental de la teoría de las expectativas es que el trabajador hace lo que cree que le puede llevar a un resultado final esperado. Si considera que el camino para alcanzar sus metas es la alta productividad, su nivel de producción será elevado, si por el contrario, cree que la baja productividad es el medio para conseguir sus metas, su rendimiento bajo (*Georgopoulos y otros, 1957*)¹¹. Esta teoría produce mejores resultados en aquellos contextos que la favorecen (*Graen, 1969*)¹². Según Graen debe existir una relación de contingencia claramente establecida entre el comportamiento del individuo y el resultado deseado. Si la persona no percibe tal relación, la teoría no funciona. Para que ejerza influencia en la productividad, el empleador debe recompensar el desempeño de manera proporcional y ascender a los mejores. Los gerentes que desean hacer productiva a la gente deben establecer la expectativa de que a mayor producción, más recompensas (*Nash, 1988*)¹³.

La teoría es interesante, pero ¿qué plantea para hacer más productivo al personal? Primero, enfatiza en las retribuciones o recompensas, los directivos deben asegurarse que las recompensas estarán de acuerdo a lo que el personal desea. Segundo, los directivos deben comprender el porqué el personal percibe ciertos resultados como atractivos o no. Tercero, la teoría acentúa los comportamientos esperados, en tal sentido, ¿sabe el personal lo que se espera de ellos y cómo serán evaluados? Las metas organizacionales podrían no cumplirse a menos que los empleados adviertan la conexión entre desempeño y recompensa. Por último, la teoría está relacionada con las percepciones del personal, lo real es irrelevante. Las propias percepciones de desempeño, recompensa y resultado meta-satisfacción de un individuo determinarán su nivel de esfuerzo, no los resultados en sí mismos, por ello, debe existir retroalimentación continua para orientar las percepciones de la realidad (*Robbins, 1996*)⁸.

Nash opina que la teoría de las Expectativas tiene implicaciones prácticas para las empresas que desean mejorar su productividad, al respecto, los gerentes deberían establecer una relación entre recompensa y desempeño, creando una

contingencia entre el comportamiento y la recompensa para aumentar las expectativas y evitar alzas salariales indiscriminadas (Nash, 1988)13.

5. TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE METAS

La hipótesis fundamental de la teoría de la fijación de metas es sencillamente la siguiente: «el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen». Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Locke y colaboradores demostraron que son importantes tanto antes como después del comportamiento deseado. Cuando participan en la fijación de metas, los trabajadores. Aprecian el modo en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal.

En esta forma, las metas orientan eficazmente a los trabajadores en direcciones aceptables. Además, la consecución de metas es reconfortante y ayuda a satisfacer el impulso de logro y las necesidades de estima y autorrealización. También se estimulan las necesidades de crecimiento ya que la obtención de metas con frecuencia lleva a los individuos a fijar metas más altas para el futuro (Davis y Newstrom, 1991)9.

En la figura 3 se aprecian los elementos de la Fijación de Metas. La fijación de metas como herramienta motivacional, es más eficaz cuando se tienen cuatro elementos:

Aceptación de la Meta: Las metas eficientes no sólo deben ser entendidas sino también aceptadas; los supervisores deben explicar su propósito y la necesidad que la organización tiene de ellas, especialmente si serán difíciles de alcanzar.

Especificidad. Las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación para que los trabajadores sepan cuándo se alcanzan, ello permite saber qué buscan y la posibilidad de medir su propio progreso.

Reto. La mayoría de empleados trabajan con más energía cuando tienen metas más difíciles de alcanzar que cuando son fáciles, ya que son un reto que incide en el impulso de logro. Sin embargo, deben ser alcanzables, considerando la experiencia y sus recursos disponibles.

Retroalimentación. Luego de que los empleados participaron en la fijación de metas bien definidas y que representen retos, necesitarán información sobre su desempeño. De lo contrario, estarían «trabajando en la oscuridad» y no tendrían una manera de saber que tanto éxito tienen.

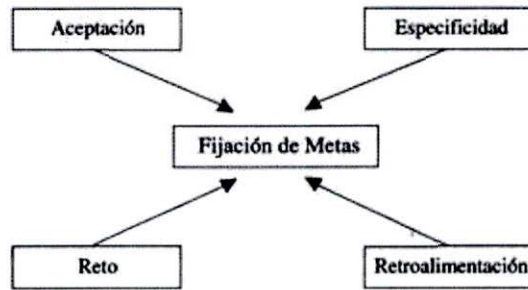


Figura 3: Teoría de la Fijación de Metas
Fuente: Davis y Newstrom, El Comportamiento Humano en el Trabajo, 1991

Locke y colaboradores formularon conclusiones tales como que la satisfacción laboral es función de la medida en que la persona logre la meta fijada. A mayor concordancia entre el desempeño establecido y el real, mayor satisfacción. Conclusión importante para empleadores interesados en el estado de ánimo de su personal y por la calidad de vida laboral. Las metas no deben ser demasiado elevadas ya que pueden llevar a una discrepancia inevitable entre el desempeño real y el establecido. Así mismo, para obtener resultados positivos, las metas deben conllevar algún tipo de satisfacción intrínseca. Si el trabajo es excesivamente rutinario, ni siquiera las metas concretas y difíciles ayudarán. Implica tomar en cuenta las diferencias individuales al fijar las metas, determinar su especificidad y dificultad. Las personas con alta motivación de logro, tendrán mejor desempeño ante metas concretas y difíciles, por su capacidad y confianza en sí mismas (Nash, 1988)13.

Investigaciones recientes han sugerido que el desempeño está en función de la capacidad de los empleados, la aceptación de las metas, el nivel de las metas y la interacción entre la meta y su capacidad. Las características de quienes participan en establecer las metas, como su nivel de autoridad y estudios pueden tener repercusiones en su eficacia. Así, es más probable que los trabajadores acepten metas establecidas por personas con autoridad legítima. La aceptación de metas también influye en el grado de dificultad que éstas pueden tener. Es probable que el personal cumpla con una tarea si las metas son difíciles y aceptadas, pero no si son difíciles y rechazadas. Cuando se unen al intento por elevar las expectativas, el esfuerzo conduce al desempeño; establecer metas difíciles puede impulsar a la productividad (Gordon, 1997)14.

Los estudios que han puesto a prueba la teoría de las metas han demostrado la superioridad como factores de motivación de las que son específicas y presentan reto. No se puede concluir que la participación de los empleados al determinar metas sea deseable *siempre*, pero quizá es preferible a la asignación de metas cuando se espera resistencia ante retos difíciles. Como conclusión general,

existen evidencias sustanciales de que las intenciones -articuladas en términos de metas- son una fuerza motivadora poderosa (*Dunnette, Marvin*)²⁵.

6. TEORÍA DE REFUERZO

El modelo teórico se basa en la Ley del efecto, la cual establece que las respuestas seguidas estrechamente por resultados agradables (premios) se refuerzan y es más probable que se repitan, y las respuestas seguidas estrechamente por resultados desagradables (castigos), se debilitan y es menos probable que ocurran nuevamente. Esto funciona mejor cuando: (1) el refuerzo ocurre inmediatamente después que se produce la respuesta esperada; (2) la experiencia del refuerzo se repite mucho, y (3) la magnitud del elemento del refuerzo (es decir, el premio o castigo) es grande, (*Wexley y Yuki, 1990*)¹⁰.

Al respecto, los expertos opinan que mediante la teoría del refuerzo, el administrador motiva a los empleados alentando comportamientos deseados y desalentando los no deseados. Se debe aprender a recompensar (reforzar) la productividad, el alto desempeño, la creatividad, la mejor calidad y el compromiso, por ejemplo, y desalentar el ausentismo, la baja del desempeño e ineficiencia. Algunos *refuerzos* pueden ser: trabajos desafiantes, el dinero, elogios, reconocimiento y progreso profesional. Aunque la eficacia de tales refuerzos, varía de un individuo a otro según su historia personal (*Nash, 1988*)¹³, (*Gordon, 1997*)¹⁴.

La Modificación de la Conducta aplica la teoría del reforzamiento; así un administrador que desea cambiar la conducta de su personal, debe cambiar las consecuencias de dicha conducta. Por ejemplo, a alguien impuntual, se le puede motivar para llegar a tiempo (cambio de conducta) si el jefe lo felicita cada vez que llega a tiempo (un cambio de consecuencias), en lugar de alzar los hombros. El retraso también se puede evitar expresando desaprobación cuando suceda. Sin embargo, los investigadores creen que, generalmente, es más efectivo recompensar la conducta deseada que censurar aquella indeseada (*Gonzalez, d*)¹⁹.

Existen cuatro métodos para la modificación de la conducta. En el reforzamiento positivo se alientan las conductas deseadas, mediante consecuencias positivas, como un ascenso o felicitación. En el aprendizaje de anulación, los empleados cambian su comportamiento para anular consecuencias desagradables, tales como críticas o las malas evaluaciones. Para frenar un comportamiento, se puede utilizar la extinción, por la ausencia de reforzamiento. Supongamos que la indiferencia de un directivo en las juntas de personal ha reforzado que los empleados lleguen tarde y pierdan el tiempo haciendo bromas. Para frenar este comportamiento, se puede comenzar las juntas a tiempo e ignorar a los bromistas. Si el simple rechazo al reforzamiento para quebrantar la conducta no funciona, se puede recurrir al castigo, aplicando consecuencias negativas. Los ejemplos, van desde la crítica, hasta reducir el salario e incluso el despido. De los tipos de reforzamiento, el reforzamiento positivo es el más poderoso.

Hamner (1974), 15 describe nueve pasos requeridos para reforzar un comportamiento deseado de un trabajador:

1. Elegir recompensas estables y de importancia para el individuo.

2. Hacer que la recompensa dependa completamente del comportamiento deseado.
3. Desarrollar estrategias para que el trabajador se aproxime paulatinamente al comportamiento deseado.
4. Ofrecer recompensas diferentes, según el desempeño logrado
5. Informar al personal sobre el comportamiento que se desea reforzar.
6. Informar al empleado aquello que no está haciendo bien.
7. No sancionar un comportamiento frente a otros empleados.
8. No otorgar recompensas excesivas ni insuficientes.
9. Cuando el gerente no responde de acuerdo a lo esperado, también se produce un efecto de refuerzo (*Nash, 1988*), 13.

La teoría del reforzamiento, puede parecer muy sencilla. En realidad, si sustituimos el dinero o su falta, por consecuencias positivas o negativas, puede sonar como el modelo tradicional, sin embargo, admite la variedad de consecuencias que pueden reforzar el comportamiento y va más allá del modelo tradicional en el reconocimiento de las formas en que los individuos interactúan con su entorno. (*Stoner, 1994*)⁵. Asimismo, la investigación, sugiere que el reforzamiento con premios usualmente es más efectivo que el refuerzo con castigos, porque éste a menudo tiene efectos colaterales negativos como la ansiedad, resentimiento, hostilidad y retiro (*Wexley y Yuki, 1990*).¹⁰

7. SATISFACCIÓN LABORAL Y CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

Esta teoría fue formulada por los psicólogos J. Richard Hackman y G.R. Oldman, como fruto de las investigaciones sobre medidas objetivas de las características del puesto que se correlacionaban con la asistencia y satisfacción de los empleados. Se sabe que algunos aspectos influyen tanto en la conducta como en las actitudes, pero sin que afecten al personal en la misma forma. La investigación descubrió diferencias individuales en las necesidades de desarrollo, es decir, algunos la sienten más que otros. Los primeros parecen experimentar un influjo mayor ante los cambios en las características del puesto.

8. INTEGRACIÓN DE LAS TEORÍAS DE LA PRODUCTIVIDAD

Las teorías expuestas tienen enfoques interesantes y bastante novedosos, sin embargo, no existe una teoría que explique en toda su complejidad lo que hace a la gente productiva, que formule pautas para motivar al personal hacia el mayor rendimiento; no obstante, la mejor alternativa puede ser la combinación de algunos de los lineamientos abordados. Por ejemplo, la base de toda actitud favorable tiene que ver con el percibir una situación equitativa, ser tratado con justicia, o en todo caso, tener los mismos beneficios, oportunidades, posibilidades y limitaciones que nuestros compañeros de trabajo, lo contrario genera malestar, y sentimientos que pueden explotar de diferentes modos, entre ellos, el deficiente desempeño.

METODOLOGIA

TIPO DE ESTUDIO

Caso narrativo, su metodología de estudio fue descriptiva se aplico cuestionario sobre satisfacción laboral.

VARIABLES

Se realizo un muestreo por conveniencia, la muestra seleccionada fueron 70 empleados de el hospital el Salvador, Ubaté Cundinamarca,

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

La recolección de datos a través de cuestionarios semiestructurados con ocho (ocho) preguntas, en el cual cada persona lo diligenciaba en el cual señala nivel de satisfacción del recurso humano de el hospital para el desarrollo de este se redactaron oficios pertinentes de autorización a los gerentes o directores científicos del hospital que fue encuestado, su duración de recolección aplico de 10 a 15 minutos.

ANALISIS DE RESULTADOS

Se realizo un análisis de los resultados mediante distribución de frecuencias y porcentajes; donde el ítem de estrategias apropiadas de motivación laboral dio como resultado 75% en cuanto a mejoramiento de salario e incentivos, se identifico que 68% de los encuestados relacionaron la motivación laboral con el mejoramiento de la productividad; 43% demostraron la importancia de la implementación de plan de mejoramiento de recurso humano en el hospital.

La satisfacción laboral es un pilar en el desarrollo de cualquier empresa más aún en salud, generando valor adicional a los hospitales y a los usuarios de los mismos, proporcionando un ambiente fundamentado en la calidad de vida de bienestar; ante un empleado motivado el resultado es de rendimiento generando un confortable ambiente laboral consigo mismo y los suyos, con reconocimientos e incentivos sin llegar a lo permisivo; Es indiscutible que en salud existe innumerables situaciones que desvirtúan la satisfacción laboral el resultado inicial reflejo notorio descontento al no poder colocar en práctica ciertos conocimientos por ejemplo en el uso de fármacos ya que se predispone al recurso humano ante una lista de medicamentos pos o no pos, como también la disminución del trabajo en conjunto por especialistas ya que sale caro al sistema el uso de ciertos criterios profesionales generando actitud negativa al trabajo; La relación entre las expectativas y recompensas que tiene un trabajador es la que deriva la satisfacción en si; Los resultados muestran que el personal de la salud está motivado, aunque el área quirúrgica se encuentra ligeramente más motivada. Las

necesidades que menos motivan al personal coinciden con las que menos satisfacen. En el proceso de liderazgo la comunicación y la organización presentan dificultades; las causas subyacentes en la comunicación deficiente se agrupan en cinco: organización y estilo de trabajo; vías o canal utilizadas en el **proceso comunicativo; comprensión del mensaje; personas involucradas y retroalimentación**. Asimismo, en la dimensión organización inciden las dificultades en el trabajo en equipo y la deficiente organización del tiempo de trabajo.

CONCLUSIONES

La calidad percibida por el cliente externo es mayor que la que perciben los clientes internos, estos refieren aspectos que no dominan los pacientes por el tipo de servicio que se brinda; En conclusión, el estudio realizado permite determinar el estado de la motivación, la satisfacción laboral, el liderazgo y la calidad del servicio; se destacan los indicadores que más influyen positiva y negativamente en cada una de las variables analizadas, así como la relación existente entre ellas.

Se determinó que la motivación es la variable que mayor correlación tiene con la calidad, seguida de la satisfacción laboral, y por último, del liderazgo.

La implementación gradual de las estrategias formuladas, con sus acciones y sistema de control correspondiente, ha permitido constatar algunos logros parciales que inciden favorablemente en el desempeño del centro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **Chiavenato I.** Gestión del talento humano. 2a ed. Bogotá: McGraw- Hill Interamericana; 2002. p. 389.
2. **Dessler, Gary,** *Administración de Personal.* México: Edit. Prentice Hall.
3. **Federico R. León, Sepúlveda,** *Satisfacciones e insatisfacciones herzbergianas,* ESAN, Departamento de Investigación, 1978 - 27 página.
4. **Atalaya, M.** *Satisfacción Académico-Administrativa en Estudiantes de Postgrado.* Lima: UMNSM(1995).
5. **Stoner J.** *Administración.* 5ª ed. Primera parte. México, DF: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. 1994- 1996. p. 638.
6. **Duane P. Schultz, Sydney Ellen Schultz,** **TEORIAS DE LA PERSONALIDAD,** Cengage Learning Latin America, 1/01/2002 - 538 páginas.
7. **McClelland D,** is most noted for describing three types of motivational need, which he identified in his 1961 book.
8. **ROBBINS, Stephen P.** **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.** 8ª Edición. Editorial Prentice Hall. México, 1998.
9. **Davis, K. Newstrom D,** *Comportamiento humano en el Trabajo.* México: Ed. Mc Graw Hill. (1991).
10. **Wexley, Yuki,** **MODELO HIPOTETICO DE DETERMINANTES DE SATISFACCION DE EL PUESTO,** 1990, pagina 34
11. **Georgopoulos, Mahoney y Jones,** **TEORIAS DE LAS EXPECTATIVAS- VALOR** (1957)
12. **GRAEN ,** *Un oeil en trop. Le complexe d'Oedipe dans la tragédie,* Paris, Ed. Minuit, 288 pág. (trad. inglesa bajo el título *The tragic effect,* Cambridge University Press). Edición castell.: *El complejo de Edipo en la tragedia.* Ed (1969)
13. **NASH, Michael,** *Como Incrementar la Productividad de los Recursos Humanos.* Colombia: Edit. Norma.(1988)
14. **GORDON,** *Comportamiento Organizacional,* Prentice-hall hispanoamericana, 1997. Pág. 762.
15. **Hamner, W. C. and Hamner** *Behavior Modification on the Bottom Line.* (1976).
16. **Jaramillo J.** *Gerencia y administración de servicios médicos hospitales.* San José. Editorial de la Universidad de Costa Rica, Editora Nacional de Salud y Seguridad Social, 1998.
17. **Asenjo M.** *Las claves de la gestión hospitalaria.* . Barcelona: Edicions Gestion; 2000. p. 22-30.
18. **Zardoya I.** *Gestión de la calidad de los servicios sanitarios: Caso de auto evaluación según el efqm.* Universidad de Zaragoza, España, consultado mayo de 2006.
19. **González, D.** *Teoría de la motivación y práctica profesional.* La Habana: Editorial Pueblo y Educación; 2001. p. 1-280.

20. **Goleman D, Boyatzis R, Mckee A.** El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional. Edición especial ESADE Asociación. Barcelona: Plaza & Janes; 2002.
21. **González Rey F.** Motivación moral en adolescentes y jóvenes. La Habana: Editorial Científico Técnica; 1983. p. 6-25.
22. **Bass, B.** *Psicología de las Organizaciones.* México: Ed. CECSA. (1988).
23. **Hodgetts y Aitman,** Comportamiento en las Organizaciones. México: Ed. Nueva Edit. Interamericana. (1983).
24. **Blum, M,** *Psicología Industrial.* México: Ed. Trillas. . (1991).
25. **Dunnette, Marvin,** *Psicología Industrial.* México: Ed. Trillas. (1982).