

Universidad Autónoma de Bucaramanga

UNAB



Facultad de Psicología



UNAB BIBLIOTECA

VERSIÓN	FECHA	CLASIFICACION
Autor	30 AGO. 2000	T0/37.00
PRECIO	Nº INVENTARIO	B36/P
20000\$	46258	Ej. 1

PERFILES MOTIVACIONALES LABORALES EN INSTITUCIONES
PRIVADAS DE SALUD MENTAL DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

Trabajo de Grado para optar al título de
PSICOLOGA ORGANIZACIONAL

Presentado por:

Maricela Bayona Gómez

Carmen Lorena Contreras Arenas

Adriana García Serrano

Bucaramanga, Agosto de 2000.

UNAB - BIBLIOTECA MEDICA

Tabla de contenidos

Resumen.....	V
PERFILES MOTIVACIONALES LABORALES EN INSTITUCIONES PRIVADAS DE SALUD MENTAL DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.....	1
Objetivos.....	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	4
Marco teórico.....	5
Diferencias individuales.....	5
Teoría de la jerarquía de necesidades humanas.....	5
Teoría de los motivos sociales.....	6
Motivación intrínseca- extrínseca.....	7
Factores de motivación e higiene.....	7
Motivación Cognitiva.....	8
Teoría de la Equidad.....	8
Teoría de las Expectativas.....	9
Teoría de las Metas.....	10
Motivación para el Trabajo.....	11
Modelo de síntesis conceptual de principios de motivación para el trabajo.....	12
Condiciones Externas.....	12
Condiciones físicas del Puesto de Trabajo.....	13
Características de la Tarea.....	13
Condiciones Organizaciones y Administrativas.....	13
Condiciones sociales.....	13
Condiciones Internas.....	14
Variables fisiológicas.....	14
Variables Psicológicas.....	14
Variables Psicosociales.....	14
Cómo evaluar la motivación para el Trabajo.....	18

Unidades de Análisis.....	15
Condiciones Motivacionales Internas.....	15
Medios Preferidos para obtener Retribuciones Deseadas en el Trabajo.....	16
Condiciones Motivacionales Externas.....	17
Otras teorías acerca de la motivación para el trabajo.....	18
Teoría de la motivación basada en las necesidades de existencia, relaciones y crecimiento.....	18
Teoría de la motivación laboral, basada en las características del puesto.....	19
Antecedentes de la Investigación.....	21
Procedimiento.....	27
Método.....	28
Tipo y diseño de la investigación.....	28
Participantes.....	28
Población.....	28
Muestra.....	28
Instrumento.....	31
Resultados.....	35
Perfiles motivacionales laborales de las instituciones privadas de salud mental de la ciudad de Bucaramanga.....	35
Comparación de los perfiles motivacionales entre el grupo normativo y de estudio.....	38
Diferencias entre los perfiles motivacionales laborales de las áreas administrativa y asistencial de las instituciones privadas de salud mental de la ciudad de Bucaramanga.....	42
Discusión y sugerencias.....	46
Referencias.....	54

Lista de figuras

Figura 1. Motivaciones internas de las instituciones privadas de salud mental de la ciudad de Bucaramanga.....	36
Figura 2. Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo de las instituciones privadas de salud mental de la ciudad de Bucaramanga.....	37
Figura 3. Motivaciones externas de las instituciones privadas de salud mental de la ciudad de Bucaramanga.....	38
Figura 4. Motivaciones Internas por áreas de las instituciones privadas de salud mental de la ciudad de Bucaramanga.....	43
Figura 5. Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo por áreas de las instituciones privadas de salud mental de la ciudad de Bucaramanga.....	44
Figura 6. Motivaciones Externas por áreas de las instituciones privadas de salud mental de la ciudad de Bucaramanga.....	45

Lista de tablas

Tabla 1. Distribución de la población y muestra.....	31
Tabla 2. Criterios interpretativos.....	33
Tabla 3. Rangos de puntuación estándar.....	34
Tabla 4. Diferencia entre grupo normativo y grupo de estudio en el ordenamiento de las condiciones motivacionales internas.....	39
Tabla 5. Diferencias entre el grupo normativo y grupo de estudio en el ordenamiento de los medios preferidos para obtener retribuciones deseados en el trabajo.....	40
Tabla 6. Diferencias entre el grupo normativo y el grupo de estudio en el ordenamiento de las condiciones motivacionales externas.....	41

Resumen

El presente trabajo de carácter descriptivo se realizó con el objeto de explorar el perfil Motivacional laboral de los empleados de las instituciones privadas de salud mental de la ciudad de Bucaramanga, mediante la aplicación del Cuestionario de Motivación para el Trabajo CMT, de Fernando Toro (1992). El numero total de participante fue de 47 personas que se seleccionaron por medio de la aplicación del método de muestreo aleatorio estratificado y que se distribuyeron por áreas así: en la Clínica de Reposo San Pablo, 26 personas; 17 del área asistencial y 9 del área administrativa. En el Instituto del Sistema Nervioso del Oriente, ISNOR, 21 personas; 17 del área asistencial y 4 del área administrativa. El estudio en total contó con la participación de 6 hombres y 41 mujeres con edades comprendidas entre los 22 y 55 años.

Los resultados mostraron que no existen diferencias significativas entre los perfiles de las instituciones. Las condiciones internas fueron las más significativas, encontrándose el factor reconocimiento como el de mayor preferencia, y la autorrealización como la variable de menor interés, en la dimensión de condiciones externas todos los factores se ubicaron dentro de la media sobresaliendo el factor salario que se ubico como el de mayor preferencia en contraste con el factor contenido del trabajo que ocupó el último lugar en la jerarquía, por último en los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo todos los factores se ubicaron dentro de la media mostrando una mayor valoración por el factor requisición.

1419

PERFILES MOTIVACIONALES LABORALES EN INSTITUCIONES PRIVADAS DE SALUD MENTAL DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

Entender la motivación del ser humano, ha sido durante mucho tiempo una tarea importante en la cual han participado diferentes disciplinas, proponiendo teorías que intentan dar respuesta a los múltiples interrogantes que surgen cuando se habla de la influencia de esta en el comportamiento humano.

La psicología ha estudiado este tema con mayor profundidad y define la Motivación a nivel general como, "aquél aspecto de la realidad personal que mueve, que imprime orientación y energía a los deseos e intenciones del hombre, hasta el punto de hacerlo actuar en la dirección de su logro y realización" (Toro, 1992, p. 110); ahora bien, en el contexto específico de las organizaciones, define la motivación como: "La escogencia y el esfuerzo que una persona empeña en una actuación ocupacional y que se mide de acuerdo al desempeño" (Toro, 1992, p.132). La Motivación para el Trabajo se convierte en uno de los temas más interesantes e investigados, debido a que esta es un agente causal del desempeño, gracias a su influjo, el trabajador aplica el interés, esfuerzo y persistencia necesarios para la realización de una actividad laboral específica.

Teniendo en cuenta lo anterior, se analizó el problema de desempeño laboral que se venía presentando en la clínica de Reposo San Pablo, organización de carácter privado fundada en 1981, especializada en la atención y hospitalización de personas con alteraciones del sistema nervioso, personas con problemas de alcoholismo o farmacodependencia, además de brindar cuidado a personas de la tercera edad.

La Clínica San Pablo tiene como misión prestar una atención individualizada, humana, acorde con los avances de la ciencia y de conformidad con los requerimientos del paciente quien es el centro de su atención. Su visión es la de ser la entidad prestadora de los mejores servicios de psiquiatría en el Oriente Colombiano, buscando ser reconocida a nivel nacional por los excelentes resultados obtenidos en sus tratamientos, que conllevan nuevamente a la adaptación de los pacientes a su medio.

La clínica cuenta con las siguientes áreas: a) Enfermería, b) Terapia Ocupacional, c) Trabajo Social, d) Psicología, e) Psiquiatría, f) Medicina General, g) Nutrición, y h) Area Administrativa.

Los síntomas que fueron observados durante la realización de la práctica de Psicología Organizacional en esta institución, durante el primer semestre de 1999, y que caracterizaron el problema fueron los siguientes: a) los pacientes manifestaron no estar conformes con la atención prestada por el área asistencial, b) se observó que existía poca colaboración entre las áreas de la clínica, ocasionando dificultad para entenderse entre colegas, c) se detectó desinterés por parte de los empleados por ampliar el conocimiento necesario para desempeñar el cargo y d) falta de iniciativa al realizar el trabajo. Por lo anterior, se decidió llevar a cabo una entrevista no estructurada, la cual buscaba determinar si la clínica estaba proporcionando los medios necesarios para que el desempeño laboral fuera el más óptimo. Se pudo establecer que de las 35 personas entrevistadas, el 92% manifestó que la ausencia de incentivos motivacionales constituía una de las principales causas por las cuales los trabajadores no realizaban su labor de la mejor manera y el 8% restante manifestó tener los medios necesarios para realizar su trabajo.

Al analizar los resultados de la entrevista, se pudo apreciar que las respuestas obtenidas se dirigieron específicamente a las condiciones Motivacionales Extrínsecas, sin embargo esta no es la única dimensión Motivacional puesto que existen otras variables que igualmente influyen en el desempeño laboral y sobre las cuales se desconocía la valoración que las personas estaban haciendo. Por tal razón, se consideró de gran interés realizar una descripción completa que lograra evidenciar cómo se encontraba conformado todo el sistema Motivacional de los empleados de esta institución.

Se incluyó en el estudio, al personal que labora en el Instituto del Sistema Nervioso del Oriente, ISNOR, debido a que se pudo establecer contacto con las directivas de esta institución y evidenciar que ellos también estaban interesados en el tema. De igual manera para efectos de esta investigación, fue importante incluir este personal con el fin de caracterizar al sector privado de salud mental

de la ciudad de Bucaramanga, en cuanto a la Motivación Laboral y así poder realizar posteriores comparaciones. ISNOR es una institución de salud mental privada, fundada el 5 de Agosto de 1987, que tiene como misión satisfacer las necesidades de salud mental, en la población del oriente Colombiano, con el gran propósito de desarrollar una organización sensible al ser humano y orientada al servicio. Tiene como visión ofrecer a la comunidad las más modernas técnicas de tratamiento de los trastornos emocionales y mentales, a través del mejor equipo de profesionales, contando con las mismas áreas de atención de la Clínica de Reposo San Pablo.

Como se aprecia en lo expuesto anteriormente, en las instituciones privadas de salud mental de la ciudad de Bucaramanga no existía información que permitiera caracterizar todo el sistema Motivacional de sus empleados, lo que ocasionaba que las directivas no pudieran tomar decisiones que permitieran crear programas encaminados a satisfacer las Motivaciones del recurso humano afectando así el desempeño laboral. De allí se justifica la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el perfil Motivacional Laboral de los empleados de las instituciones privadas de salud mental de la ciudad de Bucaramanga?. Para dar respuesta a esta pregunta se aplicó el Cuestionario de Motivación Laboral - CMT- que ha sido diseñado por personas que participan de la cultura a la cual está dirigido a diferencia de los demás instrumentos que miden motivación y que son de poca utilidad en el medio Latinoamericano, por ser diseñados en los países de Europa y Norte América, encontrándose diferencias culturales, económicas, sociales y laborales.

Objetivos

Objetivo general

Explorar el Perfil Motivacional Laboral de los Empleados de las Instituciones Privadas de Salud mental de la ciudad de Bucaramanga, mediante la aplicación de un instrumento que mide las Condiciones Motivacionales Internas, las Condiciones Motivacionales Externas y los Medios Preferidos para obtener Retribuciones Deseadas en el Trabajo, con el fin de caracterizar la población de estudio.

Objetivo específicos

Describir la configuración de las Condiciones Motivacionales Internas de los empleados de las instituciones de Salud Mental privadas considerando trabajadores del área administrativa y del área asistencial.

Describir la configuración de las Condiciones Motivacionales Externas de los empleados de las instituciones de Salud Mental privadas considerando trabajadores del área administrativa y del área asistencial.

Describir la configuración de los Medios Preferidos para Obtener Retribuciones Deseadas en el trabajo, de los empleados de las instituciones de Salud Mental privadas considerando trabajadores del área administrativa y del área asistencial.

Marco Teórico

Para el desarrollo del presente trabajo, se tuvo en cuenta los aportes de diversas áreas de la Motivación que dan soporte a la teoría Motivacional para el trabajo, propuesta por Toro (1992), la cual constituye el punto de partida sobre la que se apoya esta investigación.

Toro (1992), integra varias dimensiones analíticas para producir una conceptualización que destaca el carácter dinámico del fenómeno de la Motivación. A nivel general, Toro (1992) define la Motivación como “aquel aspecto de la realidad personal que nos mueve, que imprime orientación y energía a los deseos e intenciones del hombre, hasta el punto de hacerlo actuar en la dirección de su logro y realización” (p.110).

A continuación se presentan las diferentes áreas de investigación y teorías que Toro en (1992), retomo para construir un modelo de integración y síntesis acerca del fenómeno motivacional para el trabajo.

Diferencias individuales

Las teorías incluidas dentro de esta área de investigación, reconocen que la gente comparte una gran variedad de motivos comunes, por ejemplo (hambre y sed) pero también señalan la existencia de diferencias individuales entre los motivos específicos. De dichas teorías Toro en (1992), tuvo en cuenta las siguientes:

Teoría de la jerarquía de necesidades humanas

Maslow (1943), citado por Reeve (1994), definió la motivación como la satisfacción de impulsos o necesidades básicas a nivel orgánico. Estas necesidades están organizadas dentro de una jerarquía que indica que las necesidades son satisfechas secuencialmente, de abajo hacia arriba, de las necesidades inferiores a las superiores. Las necesidades básicas están ordenadas según el principio de prepotencia o fuerza relativa, las necesidades psicológicas ejercen una relativa dominancia y la necesidad de auto-realización se encuentra en la parte superior como indicador de su relativa fragilidad. Por lo tanto, antes de que una persona busque la valoración y la auto-realización,

deberá tener las necesidades fisiológicas, de seguridad y de pertenencia satisfechas.

La importancia de esta teoría para el modelo propuesto por Toro radica principalmente en que ella propone la existencia en los seres humanos de condiciones Motivacionales Internas que tienen la potencialidad de orientar y activar el comportamiento en ciertas direcciones y con cierto grado de intensidad.

Teoría de los motivos sociales

Esta teoría plantea la existencia de varias necesidades humanas, entre ellas hay tres necesidades específicas que determinan el comportamiento social del hombre en el trabajo y en la organización.

Las tres necesidades básicas sociales son:

1. Necesidad de logro: "Es el impulso de superación con relación a un criterio de excelencia establecido" (Reeve, 1994, p.271). McClelland, Atkinson y Feather (1966) quienes han estudiado la naturaleza del motivo de logro durante las cuatro últimas décadas, definen el motivo de logro como, "El éxito en la competición con un criterio de excelencia", (citado por Reeve, 1994, p.271). La activación del motivo de logro prepara a la persona para que: a) persista en la tarea, b) realice tareas desafiantes, y c) persiga el éxito laboral.
2. Necesidad de afiliación: Reeve (1994), presenta el concepto del motivo de afiliación desarrollado por Atkinson en (1966), como la tendencia a tener relaciones positivas con las demás personas, además de la necesidad interpersonal de establecer, mantener y recuperar las relaciones manifestando una ansiedad al rechazo. Las personas con una alta necesidad de afiliación tienden a: " a) desarrollar nuevas relaciones, y b) mantener las redes interpersonales existentes" (Reeve, 1994, p. 287).
3. Necesidad de Poder: " Se manifiesta a través de los deseos o de las acciones que buscan ejercer un dominio, control o influencia, no solo sobre otras personas sino también sobre los medios que permiten adquirir el control" (Toro, 1992, p. 25) .

Con relación a las necesidades expuestas anteriormente McClelland Atkinson y Feather (1966) concluyen que “No se tratan de necesidades, en sentido estricto, sino más bien intereses o valores socialmente adquiridos y modificados, que tienen la propiedad de estimular el esfuerzo de las personas en ciertas direcciones” (citado por Toro, 1992, p.25).

Para Toro (1992), el aporte de la teoría de los motivos sociales consiste en la comprensión de hechos y características del comportamiento social de las personas, como son las acciones tendientes al logro, poder y afiliación. El análisis de estas necesidades esclarece las hipótesis acerca de porque una persona se desempeña mejor que otra en el trabajo, por que unas prefieren establecer relaciones de control o dirección, o por el contrario, relaciones de carácter amistoso.

Motivación intrínseca y extrínseca

Según esta área de investigación, existen fuentes de Motivación Intrínseca y Extrínseca. La Motivación Intrínseca, se rige por causas internas que determinan la conducta y la Motivación Extrínseca, está compuesta por los incentivos o factores externos que determinan el desempeño. La teoría esencial que retomo Toro de esta área de investigación para desarrollar su modelo es la siguiente:

Factores de motivación e higiene

Herzberg, Mausner y Shyderman (1966), (citados por Toro 1992), desarrollaron una teoría que propuso la existencia de dos categorías de factores:

1. Factores Intrínsecos: están asociados a la relación del individuo con el puesto de trabajo como tal, y están ubicadas en el contexto organizacional.
2. Factores extrínsecos: incluyen variables organizacionales y sociales de diverso orden que constituyen eventos o condiciones externas que acompañan el desempeño, siendo agentes de satisfacción pero no de Motivación. Su presencia es higiénica porque evita la aparición de insatisfacción.

La acción y el efecto de los factores intrínsecos se describen como motivadores y se definen en términos de variables como: a) sentimiento de logro, b) reconocimiento, c) responsabilidad, y d) progreso. Los factores extrínsecos se definen como higiénicos y se definen en términos de variables como: a) salario, b) condiciones del trabajo, c) relaciones interpersonales, d) supervisión, y e) políticas.

Cooper (1974), (citado por Toro, 1992, p. 21) analiza los factores extrínsecos y afirma “ La categoría de los factores extrínsecos incluye variables organizacionales y sociales de diverso orden que constituyen eventos o condiciones externas, que acompañan el desempeño sin que necesariamente lo refuercen o incentiven”

Para Toro (1992), esta teoría aporta, la existencia de variables externas que tienen efectos sobre la Motivación y satisfacción del hombre en el trabajo siendo cada uno de ellos procesos diferentes los cuales están asociados a un grupo particular variables, en segunda instancia la teoría pone en evidencia que la motivación y la satisfacción del individuo juegan un papel crucial en el desempeño e interés por el trabajo.

Motivación cognitiva

En esta área de la cognición, la motivación se basa en las causas internas de la conducta; de acuerdo con esta perspectiva, lo que determina la emoción son los pensamientos y los procesos mentales. De las teorías que propone esta área de investigación Toro (1992) retoma las siguientes:

Teoría de la Equidad

Adams (1965), propone que un factor importante en la motivación, es si las personas perciben como justa la estructura de recompensas. Esto se relaciona con los juicios subjetivos que la persona hace sobre lo equitativo de la recompensa que se obtiene con relación a lo que aporta al trabajo, en comparación con la recompensa de otros. Como resultado de esta comparación entre sí y el otro, surgen los sentimientos de equidad e inequidad acerca de la retribución. (citado Koontz y Wehrich 1991, p. 349).

“Una persona compara lo que aporta al trabajo con lo que se obtiene de él en retribución, después de analizar su balance contribución - retribución, procede a compararlo con el balance de otro compañero de trabajo” (Toro, 1992, p.22).

De lo propuesto anteriormente, Toro (1992), plantea que esta formulación teórica se centra en un tipo de condición externa o incentivo que es la retribución, y que los juicios de inequidad que se realizan con relación a ella, son una variable motivacional interna de carácter cognoscitivo que determina Preferencia, Persistencia o Vigor de ciertas actuaciones en el trabajo, dado que las personas buscan reducir las tensiones e insatisfacciones que genera una situación percibida de inequidad, actuando sobre sus propios juicios, las personas que lo rodean y las circunstancias propias del trabajo.

El principal aporte de esta teoría para el modelo de Toro, es que hace claridad a la comprensión de la dinámica del comportamiento organizacional, especialmente en lo relacionado con la forma como se articula o interactúa el esfuerzo individual que obedece a condiciones motivacionales internas, con los beneficios o condiciones que provee la organización que se incluyen como condiciones motivacionales externas.

Teoría de las Expectativas

Vroom y Lawler (1964), plantean un esquema del proceso motivacional en el cual se incluyen tres elementos: Expectativa, Valor y Fuerza.

La expectativa explica que “las personas definen para sí metas o niveles deseados de ejecución o desempeño; para alcanzar estas metas, las personas dedican cierta cantidad de esfuerzo siempre que cuenten con los medios para lograrlo”. (citado por Toro, 1992, p.26). Este es el primer elemento dentro del proceso motivacional.

El valor es el segundo elemento dentro del proceso motivacional, el cual se refiere a “la satisfacción que la persona puede potencialmente derivar de un estímulo ambiental” Vroom (1964) (citado por Reeve, 1994, p.198). La persona valora un estímulo positivamente cuando prefiere tenerlo a no tenerlo, y lo valora negativamente cuando prefiere no tenerlo a tenerlo.

El tercer elemento es la fuerza, la cual explica que las expectativas y los valores se combinan en una tendencia conductual de aproximación o evitación a los objetos del entorno. Vroom (1964) (citado por Reeve, 1994, p 198).

Toro (1992), retoma de esta teoría, la atención que centra el proceso de interacción de unas pocas variables que explican porque se activan ciertos comportamientos en el trabajo y con que persistencia y vigor.

Las expectativas desarrolladas por una persona en el trabajo y la valoración o peso que le concede a ciertos resultados son variables motivacionales porque inciden en las preferencias, persistencias o el vigor del comportamiento laboral. Estos conceptos se construyen como condiciones internas afectivas que explican el desempeño ocupacional motivado y que están condicionados a factores externos que refuerzan o debilitan el comportamiento del trabajador.

Teoría de las metas

Locke y Lathan (citados por Reeve 1994), plantean que la meta es aquello por lo que la persona se esfuerza en conseguir; se convierte en un agente motivador al determinar el desempeño de las personas en el trabajo.

Para que se dé una mejora significativa del rendimiento, las metas deben ser: específicas, difíciles y desafiantes. Según Locke y Lathan (1985), hay cuatro razones principales por las que la fijación de metas mejora el rendimiento.

Primero, las metas dirigen la atención del individuo hacia la tarea. Segundo, las metas movilizan el esfuerzo, cuanto más difícil es la meta, mayor será el esfuerzo realizado. Tercero, las metas aumentan la persistencia porque esta permanece hasta que se llega a la meta. Las metas también incrementan la persistencia porque reducen la posibilidad de que la persona se distraiga o que se rinda antes de tiempo. Cuarto, las metas alientan el desarrollo de nuevas estrategias para mejorar el rendimiento; si la persona no es capaz de alcanzar la meta en su primer intento, entonces cambiará sus viejas estrategias creando unas nuevas.

Para Toro (1992), esta línea de investigación ha mostrado evidencias alrededor de la idea de que una meta de trabajo que es comprendida y

aceptada por las personas, es un poderoso agente motivador porque ella misma contiene la motivación de una preferencia y estimula persistencia y vigor del comportamiento orientado a su logro.

En síntesis las teorías expuestas anteriormente destacan el hecho de la existencia de realidades internas y externas y de las relaciones entre ellas, que al tener impacto sobre las preferencias, la persistencia o el vigor, se convierten en variables motivacionales.

Motivación para el Trabajo

En primera instancia se definen a continuación los términos *preferencia*, *persistencia* y *vigor*; criterios muy esclarecedores de la naturaleza de la motivación para el trabajo.

Beck (1978), (citado por Toro 1992), define la *preferencia* como “El interés que tiene la persona de alcanzar un resultado particular entre varios resultados posibles” (Toro, 1992, p.114), la preferencia tiene un efecto motivacional cuando mueve la persona a realizar actividades que la lleven a conseguir un resultado deseado, y abstenerse de otras que pueden conducirlo a cualquier otro efecto que no es de su interés.

La *persistencia* se refiere a “La cantidad de tiempo que una persona dedica a la realización de las actividades que la conducen al logro de un resultado deseado o a evitar un efecto indeseado” (Toro, 1992, p.114), el concepto de persistencia incluye también el grado de dedicación que tenga una persona hacia una actividad específica. Cualquier condición interna o externa que influya sobre la persistencia del comportamiento de alguien es una variable motivacional.

El *vigor* es “La intensidad de la fuerza, energía o empeño que una persona aplica a una acción” (Toro, 1992, p. 115). Una persona puede comprometerse con una cierta cantidad de esfuerzo para conseguir un objetivo deseado. El vigor es una dimensión de la motivación que actúa de una manera independiente a la preferencia y a la persistencia. Cualquier variable interna o externa que afecte el vigor, es una variable motivacional.

De esta manera, se puede precisar que toda condición interna o externa, que influya sobre las preferencias, la persistencia o el vigor del comportamiento, es una variable motivacional. Al respecto es importante definir que es una variable motivacional, para Toro (1992), es "Cualquier realidad externa a la persona o propia de su funcionamiento interno que mueve al individuo a experimentar *preferencia, persistencia o vigor*" (p. 110).

Teniendo hasta aquí las definiciones y teorías básicas para entender la Teoría motivacional propuesta por Toro (1992), se presenta a continuación su modelo.

Modelo de síntesis conceptual de principios de motivación para el trabajo.

Toro (1992), define la motivación dentro del ámbito laboral sugiriendo en primera instancia, la existencia de un conjunto de condiciones motivacionales internas que inducen al interés, el esfuerzo y el grado de persistencia que una persona aplica a la realización de una actividad laboral específica. Estas condiciones se articulan e interactúan con las condiciones motivacionales externas que rodean a la persona en el trabajo y que tienen valor motivacional porque también inducen a preferencias, persistencia o vigor. La motivación es entonces uno de los agentes causales del desempeño, gracias a su influjo, una persona prefiere hacer un trabajo con responsabilidad, aplicar el esfuerzo que se requiere y persistir en su empeño hasta el fin.

Para conseguir lo anterior, las condiciones motivacionales internas y externas deben interactuar de alguna manera significativa para que influyan en el desempeño de la persona.

Condiciones Externas

Se refiere a cualquier realidad externa que influye o involucra a la persona y que tiene la capacidad de promover y activar diferentes modos de actuación y desempeño. Tal realidad externa se convierte en una variable en la medida en que se presente al trabajador con grados, valores o magnitudes que puedan ser medibles. Puede llegar a ser una variable Motivacional en cuanto mueva al trabajador a realizar ciertas escogencias, a persistir en ellas y a empeñar cierto esfuerzo para conseguirlas. Algunos ejemplos de condiciones externas en el

ámbito laboral son: el trato que el mando da a su colaborador, sus reacciones ante el buen o mal desempeño, sus exigencias, su tolerancia, el reconocimiento y la retroinformación que da, el esquema de salarios, evaluación e incentivos.

Hay muchas clases de condiciones externas que son variables Motivacionales, se pueden agrupar en unas pocas categorías generales, que Toro (1992) clasifica así:

Condiciones físicas del puesto.

Son aquellas variables como iluminación, temperatura, humedad, exposición a ruidos, exposición a sustancias contaminantes y todos los aspectos que rodean a la persona y que caracterizan el medio externo en el que el trabajador se desempeña.

Características de la tarea.

Incluye las diferentes tareas que tiene que desarrollar el empleado en su puesto de trabajo, la estabilidad que tenga e el mismo, grado de contacto que tenga con otras personas, la variedad de estímulos que debe captar y atender, la capacidad de empoderamiento que tenga sobre los recursos y los medios necesarios para desempeñar su trabajo y la capacidad de emplear con prudencia sus conocimientos y experiencia.

Condiciones organizacionales y administrativas.

En esta categoría se incluyen todas las políticas administrativas de manejo de personal que tengan la organización tales como: a) Esquemas de incentivos, b) Procesos de evaluación y desarrollo, y c) La Organización funcional de las dependencias, el clima y cultura de la organización.

Condiciones sociales.

Se refiere al nivel de contacto que tenga el trabajador con personas de la organización en todos los niveles, así mismo con funcionarios de otras compañías, clientes, proveedores, que tienen un componente social importante. Se incluye también el trabajo en grupo o con grupos y el trabajo en presencia de otros, sin necesidad de establecer una interacción específica con ellos.

Condiciones internas

Se refiere a las condiciones personales, internas o propias del funcionamiento individual de alguien y que se convierten en variables Motivacionales por la misma razón que se expuso en el concepto de condiciones externas. Son internas porque se ubican por dentro de las fronteras corporales y corresponden a estados fisiológicos o psicológicos como son los conceptos, intereses, valores y deseos que tiene cada individuo.

La clasificación general de condiciones internas que tienen un valor Motivacional son según Toro (1992):

Variables fisiológicas.

Corresponden las necesidades básicas del ser humano para su supervivencia tales como: alimento, líquido, intercambio sexual, descanso, abrigo y todo requerimiento que necesite para conservar su equilibrio homeostático.

Variables psicológicas.

Son las condiciones de carácter cognitivo o afectivo que permiten a la persona tener una percepción agradable o desagradable acerca de su experiencia. Se incluye aquí el concepto que tenga el empleado sobre sí mismo y sobre los demás y que esté relacionado con la actividad ocupacional, así mismo se incluyen todos los sentimientos que se generen en el trabajador al desempeñar su trabajo en la organización.

Variables psicosociales.

Son condiciones internas que tiene su origen en la interacción que tenga el individuo con los demás en la vida social. Se incluyen aquí intereses como: el reconocimiento, el deseo de afecto por otros, el interés de poder y el de afiliación.

Cómo medir la motivación para el trabajo

Para determinar las diferencias Motivacionales laborales de los individuos, Toro (1985), diseñó y validó, por análisis factorial, un instrumento preparado sobre la base de un esquema conceptual que toma, de un lado los aportes de teorías Motivacionales relevantes y los resultados de investigación empíricas, y un

esquema conceptual desarrollado por el autor, cuyos rasgos generales fueron expuestos anteriormente.

El instrumento se denomina Cuestionario de Motivación para el Trabajo CMT, conformado para medir cinco variables correspondientes a las condiciones Motivacionales Internas de carácter cognitivo y afectivo, que permiten al individuo generar sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia en el medio laboral, con personas o con sucesos externos y específicos. También se estructuró una sección del cuestionario para medir cinco variables Motivacionales, incluidas en la categoría de las condiciones Motivacionales Externas que suscitan el interés por el trabajo y esfuerzo, o incentivan modos de comportamientos dirigido a obtenerlos.

Finalmente, otras cinco variables se escogieron para medir ciertas preferencias ocupacionales que se originan en la interacción de las condiciones Motivacionales Internas y Externas.

En total, el cuestionario incluye 15 variables con las cuales se elabora un perfil representativo del estado y condición e la Motivación para el Trabajo de una persona.

Unidades de análisis

Toro (1985), definió y operacionalizó las diferentes unidades de análisis, teniendo en cuenta los factores relacionados con la Motivación para el Trabajo. A continuación se describen las unidades con sus respectivas variables:

Condiciones motivacionales internas.

Dentro de esta unidad fueron incluidas cinco variables, las cuales se presentan a continuación:

1. Logro (LOG): se caracteriza por el comportamiento de la persona orientado a sobresalir, creando algo excepcional, esforzándose por superar las expectativas de su cargo y conseguir niveles de excelencia en su desempeño.

2. Poder (POD): se manifiesta a través del deseo de la persona por ejercer dominio e influencia sobre personas, grupos y los medios que le permitan adquirir o mantener el control.
3. Afiliación (AFI): se evidencia a través de la intención de la persona por obtener o conservar relaciones interpersonales satisfactorias con sus compañeros y con otras personas.
4. Auto - realización (A-R): caracterizada por la realización de actividades que le permitan al trabajador demostrar sus habilidades y conocimientos.
5. Reconocimiento (REC): se manifiesta a través del comportamiento orientado a buscar de otros atención, aceptación o admiración, por lo que el trabajador es, hace, sabe o es capaz de hacer.

Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el puesto de trabajo

Toro (1985), se basó en los conceptos propuestos por Simon y Schein, para hacer una definición de las primeras categorías de medios preferidos de retribución.

Simon (1957), citado por Toro (1993), consideró:

1. El comportamiento de las personas en las organizaciones es intencional y está orientado a obtener metas o resultados.
2. En la medida en que la organización se preocupe por brindar posibilidades a los empleados de obtener metas personales, los individuos logran sentirse parte de la organización. (p. 8).

Al respecto Toro (1993), consideró que el individuo dentro de la organización recibe beneficios o retribuciones deseadas como: salario, buen trato, promoción, y la satisfacción de varias necesidades. Por su parte los empleados dedican tiempo y esfuerzo, y aceptan que los altos mandos definan y pongan límites a su comportamiento, es decir, aceptan relaciones de autoridad dentro de criterios límites.

Schein (1970), citado por Toro (1992), tuvo en cuenta que entre el individuo y la organización se establece, más que una relación obrero patronal, un contrato psicológico cuando las expectativas que tiene el trabajador acerca de

la institución coinciden con las expectativas que la organización tiene con respecto al trabajador. Si las expectativas de las dos partes coinciden, se debe tener en cuenta lo que tanto la organización como el trabajador desean intercambiar. Por ejemplo, el dinero a cambio de tiempo y trabajo o la oportunidad de auto-realización e incentivos para el trabajo, a cambio de un alto nivel de productividad. Además considera que a través de este proceso, el empleado conoce, asimila, acepta y se comporta de acuerdo con creencias, valores y normas importantes que forman parte de la cultura de la organización.

Los conceptos aportados por Simon (1957) y Schein (1970), contribuyeron al surgimiento de las categorías de los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, las que se definen así:

1. Dedicación a la Tarea (DT): se caracteriza por la dedicación de tiempo e iniciativa de la persona y el interés que tenga por mostrar responsabilidad y calidad en el desempeño de su labor para derivar algún beneficio.
2. Aceptación de la Autoridad (AA): se evidencia por la aceptación y reconocimiento por parte del individuo de las líneas de autoridad y de las decisiones que tomen sus superiores.
3. Aceptación de Normas y Valores (ANV): se manifiesta a través del comportamiento orientado a aceptar las normas, valores y creencias relevantes instituidas por la organización y que son indispensables para el adecuado desempeño del trabajador en la empresa.
4. Requisición (REQ): modos de comportamiento de la persona que buscan obtener beneficios a través de la influencia directa mediante persuasión o solicitud personal a quien pueda concederlos.
5. Expectación (EXP): actitudes que muestran pasividad y aceptación ante las decisiones o determinaciones de los altos mandos de la organización.

Condiciones motivacionales externas.

Dentro de esta unidad fueron incluidas cinco variables, las cuales se presentan a continuación:

1. Supervisión (SUP): valoración que hace el individuo a cerca de los comportamientos de consideración, reconocimiento o retroinformación que hacen sus superiores en la organización.
2. Grupo de Trabajo (GT): interés que muestra la persona por tener la posibilidad de estar en contacto con otros en actividades colectivas en donde pueda compartir y aprender.
3. Contenido del Trabajo (CT): se refiere a las condiciones intrínsecas del trabajo que le pueden proporcionar a la persona que ejecuta un cargo, varios grados de autonomía, variedad y retroalimentación sobre su desempeño en la organización.
4. Salario (SAL): condiciones de retribución económica ligadas al desempeño de la persona en su cargo.
5. Promoción (PRO): oportunidad que tiene la persona de ser promovida en la organización teniendo la posibilidad de proyectarse profesional y personalmente, alcanzando prestigio y progreso.

Otras teorías acerca de la motivación para el trabajo

Además de las teorías expuestas anteriormente existen otros autores que han estudiado el tema de la motivación laboral brindado otras opciones para entender el tema

Teoría de la motivación basada en las necesidades de existencia, relaciones y crecimiento

Esta teoría esta estrechamente relacionada con la teoría de Maslow, postulada por Clayton Alderfer(1972), postula cinco tipos o niveles de necesidades, Alderfer propone tres necesidades primarias: existencia, de relaciones y de crecimiento. Corresponden a las de Maslow y pueden satisfacerse con algún aspecto del puesto o con el ambiente laboral.

1. Necesidad de existencia: Son las que ocupan el nivel más bajo y se centran en la supervivencia física. “ Esta categoría esta ligada a metas tangibles como la posibilidad de adquirir alimento y una vivienda digna” (Schultz, 1993, p. 249).

2. Necesidad de relación: Designa la interacción con otros y la satisfacción que ello produce a través del apoyo emocional, el respeto, el reconocimiento y un sentido de pertenecer al grupo.
3. Necesidad de crecimiento: “ Se centra en él yo e incluye el deseo del desarrollo y progreso personal” (Schultz, 1993, p. 249).

El autor indica que estas necesidades a diferencia de las expuestas por Maslow no están dispuestas sobre una jerarquía rigurosa pues algunas pueden presentarse en forma simultánea, otra diferencia entre ambas teorías es que en opinión de Maslow la necesidad al ser atendida deja de ser un motivador. En cambio, Alderfer sostiene que su realización puede incluso aumentar la intensidad.

Teoría de la motivación laboral, basada en las características del puesto

Formulada por dos psicólogos, J. Richard Hackman y G.R Oldham (1976), fruto de las investigaciones sobre medidas objetivas de las características del puesto que se correlacionan con la asistencia y satisfacción de los empleados.

La investigación descubrió que la presencia de aspectos positivos del trabajo hace que los empleados experimenten un estado emocional positivo cuando dan un buen rendimiento. Este estado interno los anima a seguir poniendo el mismo empeño pues esperan que así tendrán sentimientos agradables: el estado psíquico. Además, la fuerza de la motivación depende de la intensidad de la necesidad de crecer y desarrollarse. Cuanto más fuerte sea esta, mayor valor positivo tendrá el estado originando por el buen rendimiento.

Las cinco dimensiones fundamentales del trabajo o puesto:

1. Diversidad de habilidades: Designa el número de destrezas y capacidades necesarias para ejecutar una tarea.
2. Identidad de tareas: Denota la unidad de un puesto, consiste este en hacer una unidad entera.
3. Importancia de la tarea: Se refiere a la importancia o trascendencia que el trabajo tiene para la vida y bienestar de los demás.
4. Autonomía: Es importante el grado de independencia que tiene un empleado en la programación y organización de trabajo.

5. Retroalimentación: Denota la cantidad de información que recibe el empleado sobre la calidad de su rendimiento.

Antecedentes de la Investigación

El Cuestionario de Motivación para el Trabajo CMT, elaborado por Toro (1992), ha sido aplicado a diferentes grupos con diversas características en cuanto a: genero, ocupación, regiones, edades, y variedad de condiciones de trabajo. A continuación se presentan algunas de las investigaciones que han sido realizadas y que han utilizado este instrumento para caracterizar el sistema Motivacional de las diferentes poblaciones que han sido objeto de estudio.

Castro Oquendo (1991), realizó una investigación que denominó: "Diferencias en el Perfil Motivacional de Mandos superiores, medios, inferiores y personal sin mando en empresas de producción textil del valle de Aburra". Su objetivo fue reconocer las diferencias existentes entre los perfiles Motivacionales de los niveles jerárquicos de empresas de producción textil del Valle de Aburra, esta investigación fue de carácter descriptivo, contando con una muestra de 473 sujetos, los cuales se desempeñan en los diferentes niveles de mando de las empresas productoras de textiles. El autor encontró diferencias en los siguientes factores de Motivación para el trabajo: logro, poder, afiliación, autorrealización, dedicación a la tarea, requisición, expectación, supervisión, grupo de trabajo, contenido de trabajo, salario.

Alvarez (1996), realizó una investigación sobre la "Motivación para el Trabajo en gerentes de la ciudad de Caracas". El propósito del trabajo fue determinar el Perfil de Motivación para el trabajo en gerentes Venezolanos, específicamente en la ciudad de Caracas. Participaron 500 gerentes de diversas empresas. Los resultados muestran que la máxima importancia en las condiciones Motivacionales internas, en los medios preferidos para obtener retribuciones y en las condiciones Motivacionales externas son la autorrealización, la dedicación a la tarea y el contenido del trabajo respectivamente.

Toro Alvarez (1996), realizó una investigación llamada: "Perfil Motivacional del Gerente Exitoso". Este estudio se realizó como parte de un programa de investigación más amplio para identificar las características de Motivación asociadas al éxito de un grupo de 120 gerentes de sucursales de

una organización del sector financiero. El éxito se valoró a través de tres indicadores objetivos y la Motivación se diagnosticó mediante la prueba CMT (Toro 1992). Los resultados mostraron que los factores mejor asociados al éxito fueron logro, requisición, grupo de trabajo, salario y promoción.

Martínez Lugo y Mckenzie Meléndez (1997), realizaron una investigación a cerca de: "Comparación del Perfil Motivacional de una muestra de empleados jóvenes y empleados viejos en Puerto Rico". El propósito de este estudio, fue explorar si existían diferencias estadísticamente significativas en el Perfil Motivacional de dos grupos de empleados jóvenes (19 a 30 años) y empleados viejos (49 a 73 años). Se comparó el Perfil Motivacional de los empleados jóvenes y empleados viejos en 15 áreas y se encontraron diferencias estadísticamente significativas en las áreas de dedicación a la tarea y aceptación de autoridad.

Alvarez (1998), realizó una investigación que tituló: "Perfil de Motivación para el Trabajo en gerentes de empresas de producción y de servicios". El propósito del estudio era determinar las diferencias en el perfil Motivacional para el trabajo en gerentes Venezolanos, según el tipo de empresa. Los resultados muestran que en 8 de los 15 factores estudiados se encontraron diferencias estadísticamente significativas (53%), es decir que existen diferencias significativas en el Perfil de Motivación para el trabajo de los gerentes según el sector de ubicación de la empresa.

Toro (1991), realizó una investigación en Colombia, que buscaba determinar que es lo que motiva en el trabajo a empleados y directivos Colombianos. Toro trabajó con una muestra de 863 casos de personas de diferentes empresas, ocupaciones, edades, diversa experiencia, antigüedad, nivel socioeconómico y región del país. Obtuvo, además de diferencias y semejanzas motivacionales entre los dos géneros, una visión global de las características de la motivación del funcionario, del empleado medio Colombiano, profesional y no profesional.

En cuanto a las Condiciones Motivacionales Internas, puede apreciarse la siguiente jerarquía de necesidades:

Auto-realización, logro, poder y afiliación con pocas diferencias de puntuación con reconocimiento. Significa esto que en el trabajo, el

empleado le atribuye mayor valor y significación al hecho de poder poner en práctica sus conocimientos y habilidades.

En segundo lugar, se encuentran intereses bien diferentes: a) alcanzar con eficiencia lo que se propone en el trabajo y poder superar a otros en esto, b) ejercer influencia; mando; control sobre otros y, c) mantener relaciones positivas de amistad en el trabajo.

En último lugar, está el interés por ser tenido en cuenta, valorado y respetado.

Esta parte del perfil evidencia que el empleado se entusiasma, se implica, se compromete con un puesto de trabajo que le permita hacer uso de lo que sabe y puede hacer. Lo anima a realizar su trabajo el encontrar oportunidades de dirigir, coordinar a otros, de trabajar para metas interesantes y de relaciones con personas. En más baja proporción tiene interés en derivar aprecio y reconocimiento por su trabajo.

En cuanto a las Condiciones Motivacionales Externas Toro encontró lo siguiente: las variables que caracterizaron, en orden jerárquico, este grupo fueron:

Contenido del trabajo. El empleado se implica con entusiasmo en su trabajo si este es variado, le permite tomar decisiones y le ofrece información acerca de los resultados.

Promoción, supervisión y grupo de trabajo. Los sujetos atribuyeron una importancia media a las posibilidades de ascenso que ofrece un trabajo, al trato considerado por parte del jefe y a las posibilidades de involucrarse en acciones colectivas de trabajo.

Salario. El último lugar de importancia lo asignaron al salario, lo que ha sucedido generalmente en los estudios que se han realizado en Colombia.

En esta parte del perfil se da a conocer que una empresa puede motivar a sus empleados y promover su rendimiento y productividad si logra, ante todo, diseñar puestos de trabajo con alta variedad y autonomía; luego ofrecer posibilidades claras y reales de promoción, brindar una supervisión respetuosa y participativa y posibilidades de trabajo en equipo y, en última instancia, retribuir equitativamente el esfuerzo de la persona.

En cuanto a los Medios Preferidos para obtener Retribuciones deseadas en el Trabajo Toro pudo apreciar que los empleados tienen el siguiente orden de prioridades:

Dedicación a la tarea. Quiere decir esto que los sujetos estudiados consideran el medio más apropiado y efectivo para lograr los beneficios que les ofrece su trabajo (salario, reconocimiento, promociones, etc.), la realización de su tarea con responsabilidad y calidad.

Aceptación de la autoridad y aceptación de normas y valores. En segundo lugar consideran que acoger las decisiones de las personas con autoridad y acatar las políticas y normas internas de la empresa también constituyen una manera de tratar de obtener lo que les interesa.

Requisición. En un tercer lugar se ubicó la idea de solicitar, proponer, insistir o negociar lo que se desea en el trabajo.

Expectación. En último lugar fue ubicada la disposición pasiva de esperar conforme hasta que se produzcan espontáneamente los resultados deseados.

Se puede apreciar que la gente prefiere obtener un ingreso y otros medios deseados de supervivencia a través de llevar a cabo un buen trabajo y acatar la autoridad y las pautas de organización del trabajo.

El perfil en general muestra a un trabajador motivado internamente por sus conocimientos y experiencia y en menor proporción por el interés de éxito, de influencia sobre otros y de relación. Así mismo interesado por una tarea variada y autónoma, buen trato de los jefes y posibilidad de ascender y de trabajar con otros en equipo. Dado este conjunto de intereses y de agentes externos motivadores, tiende a optar por dedicarse con empeño a su trabajo y por acoger la autoridad y la normatividad. Toro (1991), afirma que este perfil es el producto de las influencias de la educación, los valores familiares y, sobre todo, de las realidades laborales a las que tiene que responder y acomodarse el empleado.

En otro estudio comparativo de perfiles Motivacionales, Gómez y Jaramillo (1987), estudiaron las diferencias en los perfiles Motivacionales de empleados y subempleados.

De este estudio se concluyó que los sub-empleados le dan una menor importancia a variables como aceptación de normas y valores, expectativa y contenido del trabajo y una mayor relevancia a la promoción.

Blandón, Maya y Perdomo (1988), citados por Toro (1992), realizaron un estudio de las características Motivacionales de empleados temporales y empleados vinculados a la empresa con contrato indefinido, encontrando que:

Para los hombres con empleo temporal, tiene más importancia la variable logro que para los hombres con contrato indefinido y que para las mujeres con empleo temporal.

Para las mujeres con empleo temporal y para los hombres con contrato indefinido, es más relevante la variable Auto-realización que para los hombres con empleo temporal.

Para los hombres con empleo temporal, es más importante la variable requisición que para las mujeres con empleo temporal.

Para los hombres con empleo temporal, es más importante la variable expectativa que para los hombres con contrato indefinido.

Los hombres con contrato indefinido, le dan más importancia a la variable dedicación a la tarea, que los hombres con empleo temporal.

Los resultados de los estudios de Toro (1987), Gómez y Jaramillo (1987) y Blandón, Maya y Perdomo (1988), interesados en conocer las Motivaciones de las personas, muestran diferencias apreciables en las particularidades Motivacionales de las personas con lo que demuestran que no todas las condiciones de trabajo, provocan las mismas reacciones en todas las personas y por lo tanto, una política o una estrategia Motivacional, para que sean efectivos deben consultar la realidad Motivacional de las personas.

Los antecedentes de investigación evidencian, que el Cuestionario de Motivación para el Trabajo - CMT -, ha sido un instrumento valioso en el ámbito nacional e internacional en el análisis de los perfiles Motivacionales en diferentes poblaciones, regiones, profesiones, género y edad.

Como se puede apreciar, hasta el momento, no se ha realizado ninguna investigación en el departamento de Santander, que caracterice la población

de las instituciones privadas de salud mental, por lo cual se hace importante incluir un estudio que describa, esta población, en cuanto a los perfiles Motivacionales Laborales.

Procedimiento

A continuación se presentan las diferentes fases que se desarrollan durante la investigación y que describen paso a paso los procedimientos que se llevaron a cabo para el adecuado desarrollo de esta.

1. Definición de la propuesta de investigación, la cual contiene las siguientes actividades
 - 1.1. Ubicación del problema
 - 1.2. Definición de objetivos de la investigación.
 - 1.3. Revisión teórica a partir de la cual se estructuró el marco teórico.
2. Recolección de la información, que incluyó los siguientes pasos:
 - 2.1. Determinación de la población y la muestra a ser empleada en la investigación.
 - 2.2. Aplicación del instrumento a cada uno de los sujetos que conforman la muestra.
3. Análisis de Resultados
 - 3.1. Recolección de resultados
 - 3.2. Elaboración de las figuras en las que presentan gráficamente los resultados obtenidos, para cada institución y área de trabajo, se realizó una figura explicativa.
 - 3.3. Presentación de los resultados
 - 3.4. Discusión y sugerencias

Método

Tipo y diseño de investigación

La investigación es de tipo descriptivo, porque muestra cómo se comportan o manifiestan las diferentes variables que mide el instrumento propuesto, evidenciando un panorama general del estado de las mismas en la población objeto de estudio.

“El diseño es transaccional porque se centra en analizar cuál es el nivel o estado de las variables en un momento dado, sin que quepa la noción de manipulación de las mismas, puesto que cada variable se trata individualmente”.(Hernandez y Baptista, p.107)

Participantes

Población

La población objeto de estudio estuvo conformada por todos los empleados vinculados por nomina de las Instituciones privadas de Salud Mental de la ciudad de Bucaramanga, un total de 59 personas, de las cuales 10 son de género masculino y 49 de género femenino, con edades comprendidas entre los 22 y 55 años y con niveles de educación alto, bajo y medio. En estas instituciones existen dos áreas: asistencial y administrativa, las personas que laboraban en el área asistencial, ejercían las siguientes profesiones: enfermería, trabajo social, terapia ocupacional, psicología, psiquiatría, medicina general, nutrición, fisioterapia. Las personas que laboraban en el área administrativa, ejercían las siguientes profesiones: contabilidad, administración, sistemas, secretariado.

Muestra

La muestra fue seleccionada a través del método de Muestreo Aleatorio Estratificado, los estratos fueron agrupados con relación a la labor específica de cada uno de los empleados, dividiéndola en dos áreas, (Administrativa y Asistencial) que se eligieron porque existían en ambas instituciones y porque se consideró importante que entre ellos existiera una diferencia en la naturaleza de su labor para realizar posteriores comparaciones. y se utilizó el procedimiento de tómbola el cual garantiza que todos los elementos de la población tengan la misma probabilidad de ser elegidos; se enumeraron todos los muestrales del 1 al n, para cada elemento se elaboró una ficha con

el código de cada participante, se introdujeron en una caja y se sacaron n fichas, según el tamaño de la muestra. Las fichas elegidas al azar, conformaron la muestra. Para los fines del muestreo, fueron utilizados las siguientes formulas:

1. Determinación del tamaño de la muestra

$$n = \frac{p \times q \times z^2}{e^2}$$

donde:

n = Tamaño aparente de la muestra

p = Proporcionalidad de un estrato: Población de un estrato (área asistencial de las instituciones) / Población Total

q = Proporción del otro estrato: Población de un estrato (área administrativa de las instituciones) / Población total

z = Nivel de confianza 95%: 1.96

e = Margen de error 5%: 0.05

N = Población total

Reemplazando la ecuación se obtiene:

$$: \quad p = \frac{42}{59} \quad 0.7 \qquad q = \frac{17}{59} \quad 0.28$$

$$n = \frac{0.7 \times 0.28 \times 3.84}{0.0025}$$

$$n = 300$$

2. Determinación del tamaño real de la muestra

Donde:

n' = Tamaño real de la muestra

n = Tamaño de la muestra

N = Población total

$$n' = \frac{n}{\frac{1 + n - 1}{N}}$$

Reemplazando la ecuación se obtiene:

$$n' = \frac{300}{\frac{1 + 300 - 1}{59}}$$

$$n' = 49$$

3. Determinación de la fracción de la muestra

Donde:

F_m = Fracción de la muestra

n' = Tamaño real de la muestra

N = Población total

$$F_m = \frac{n'}{N}$$

Reemplazando la ecuación se obtiene:

$$F_m = \frac{49}{59}$$

$$F_m = 0.83$$

4. Muestra final: F_m x población del estrato según cada institución

Reemplazando se obtiene:

Tabla 1:

Distribución de la población y muestra:

<i>INSTITUCIÓN</i>	<i>ESTRATO</i>	<i>POBLACIÓN</i>	<i>MUESTRA FINAL</i>
San Pablo	Asistencial	21	17
San Pablo	Administrativo	11	9
ISNOR	Asistencial	21	17
ISNOR	Administrativo	6	4
Total		59	47

Instrumento

El instrumento utilizado fue el Cuestionario de Motivación para el Trabajo CMT, propuesto por Toro (1992).

El cuestionario de Motivación para el Trabajo, es un instrumento psicológico diseñado para identificar y valorar objetivamente 15 factores de Motivación. Mide el componente de preferencia y no el de persistencia o vigor de la Motivación para el trabajo.

Su administración puede ser individual y colectiva y su duración está entre 20 y 35 minutos; se debe aplicar a adolescentes y adultos con un nivel mínimo de educación de 4 años de bachillerato o escuela secundaria. La

Calificación puede hacerse manualmente con el empleo de las claves de calificación o con el programa de computador para la calificación el CMT.

El cuestionario de Motivación para el Trabajo involucra en su estructura semántica conceptos, sentimientos y experiencias típicas de este medio laboral. El fundamento teórico en el cual se apoya el cuestionario, está conformado por un esquema conceptual de que toma los aportes de teorías Motivacionales relevantes y los resultados de investigaciones empíricas, de esta manera el autor desarrolla un esquema conceptual que integra varias dimensiones analíticas para producir una conceptualización que destaca el carácter dinámico del fenómeno.

El cuestionario consta de tres partes así:

1. La primera parte esta conformada por cinco grupos de ítems, cada grupo contiene a su vez cinco ítems y cada ítem del grupo está representado por un factor de Motivación. Esta parte esta diseñada para mostrar un perfil de condiciones Motivacionales Internas a través de cinco factores que son: a) logro, b) poder, c) afiliación, d) auto-realización y e) reconocimiento.
2. La segunda parte también contiene cinco grupos con cinco ítems cada grupo. Se diseñó para conformar un perfil de Medios Preferidos para Obtener Retribuciones Deseadas en el Trabajo. Esta parte está representada por los siguientes cinco factores: a) dedicación a la tarea, b) aceptación de la autoridad, c) aceptación de normas y valores, d) requisición y e) expectación.
3. Al igual que los anteriores, la tercera parte está conformada por cinco grupos con cinco ítems cada grupo. Proporciona un perfil de Incentivos valorados por la persona o Condiciones Motivacionales Externas, representadas por los factores: a) supervisión, b) grupo de trabajo, c) contenido de trabajo, d) salario y e) promoción.

En total el cuestionario contiene setenta y cinco ítems que en conjunto representan 15 factores Motivacionales.

Los ítems están presentados en grupos de cinco y cada uno operacionaliza un factor de Motivación. La persona examinada debe ordenar los ítems de cada grupo de acuerdo con la importancia que le atribuye a cada uno, visto en conjunto y en relación con los otros cuatro. En

función de su escogencia debe asignarles un valor entre cinco y uno para indicar la mayor o menor importancia que les atribuye respectivamente.

Este mecanismo de ordenamiento lleva al examinado a resolver un conflicto de interés y de valoración. Gracias a este mecanismo se hace posible identificar las prioridades personales reales. Los valores altos que aparecen en el perfil Motivacional arrojado por la prueba para cada examinado, revelan sus más altos valores, sus intereses, sus preferencias. Los valores más bajos representan aquello a lo que la persona evaluada atribuye menos valor, en el momento en que se examina y en el contexto de los factores que el cuestionario explora.

Toro (1985) afirma que “ El Cuestionario de Motivación es un instrumento diseñado para recoger muestras de quince factores Motivacionales, no describe por lo tanto la totalidad del fenómeno Motivacional” (p. 1).

Toro (1992) propuso para la adecuada interpretación de los resultados algunos criterios interpretativos que orientan y facilitan el trabajo profesional de identificar el resultado y significado de los perfiles motivacionales, los cuales se presentan a continuación en la tabla 2

Tabla 2:

Criterios interpretativos

<i>Criterios</i>	<i>Definición</i>
Primer criterio	Establecer el orden de puntuación o de peso que una persona da a cada uno de los factores de Motivación, en relación con los demás.
Segundo criterio	Debe hacerse un ordenamiento de los factores de las condiciones Motivacionales internas, medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y finalmente de condiciones Motivacionales Externas.

Tabla 2. (continuación)

<i>Cráterios</i>	<i>Definición</i>
Tercer criterio	Confrontar el perfil individual obtenido con el perfil del grupo normativo e identificar las diferencias que aparezcan y que tengan cierta magnitud.
Cuarto criterio	Observar y analizar los factores de cada dimensión que obtienen valores altos, medios y bajos y confrontarlos con las demás dimensiones.
Quinto criterio	Examinar y contrastar el perfil Motivacional, el juego de preferencias de la persona en cada una de las dimensiones del CMT con las demandas y condiciones del puesto de Trabajo.

En la siguiente tabla se presenta el significado general de varios rangos de puntuación estándar que pueden obtenerse en el cuestionario y que fueron tenidos en cuenta para la interpretación de los resultados de la investigación.

Tabla 3.

Rangos de puntuación estándar:

<i>Puntajes</i>	<i>Definición</i>
Puntajes T entre 40 y 60	Tendencia a reaccionar promedio, o común a la mayoría de la población para la cual se elaboró la escala.
Puntajes T entre 0 y 20	Valoración excepcionalmente bajas comparado con los otros 4 factores del mismo grupo.

Tabla 3. (continuación)

<i>Puntajes</i>	<i>Definición</i>
Puntajes T entre 21 y 40	Interés relativamente bajo con una probabilidad limitada de que se activen comportamientos como los obtenidos en el factor.
Puntajes T entre 61 y 80	valoración relativamente alta, con probabilidad alta de que en un momento dado se activen modos de comportamiento incluidos en el factor.
Puntajes T entre 81 y 100	Interés excepcionalmente alto que sugieren una alta posibilidad de ocurrencia de algunos comportamientos del factor.

Resultados

Los resultados obtenidos se presentan, por medio de gráficas de barras que ilustran, en primer lugar, una comparación del perfil motivacional laboral de las instituciones privadas de salud mental de Bucaramanga, en segunda instancia la confrontación del perfil de las tres dimensiones motivacionales con los del grupo normativo, y por último un análisis en donde se unificaron los resultados obtenidos por los trabajadores de las dos clínicas haciendo diferencia entre el área asistencial y administrativa. Los resultados presentan las tres dimensiones motivacionales en el siguiente orden: Condiciones motivacionales internas, Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y Condiciones motivacionales externas.

La transformación de los puntajes brutos se realizó con base en la tabla de baremos hombres y mujeres normalizada por Toro (1992) en puntuaciones T, se escogió esta tabla debido a que no excluye a ninguno de los participantes.

Igualmente se tuvieron en cuenta los criterios interpretativos propuestos por Toro (1992), tal como se presentan en el apartado descripción del instrumento (ver tabla 2 y 3).

Perfiles motivacionales laborales de las instituciones privadas de salud mental de la ciudad de Bucaramanga.

En la figura 1 con relación a las motivaciones internas de los trabajadores y comparando las variables por su orden de preferencia, según el criterio 1, se observa la siguiente jerarquía de intereses: el reconocimiento ocupa el primer lugar con una puntuación t entre 61 y 80 para ambas instituciones. Esto significa, por un lado que los trabajadores de estas instituciones tienen una necesidad de obtener atención, aceptación o admiración por parte de otros (supervisores y compañeros); por el otro, que esta necesidad al compararla con los otros factores de su misma dimensión es relativamente alta. En contraste, la auto realización se ubicó como el factor de menor relevancia con una puntuación t entre 21 y 40, lo cual evidencia que los trabajadores presentan un interés relativamente bajo por realizar actividades que les permitan la utilización

de sus habilidades y conocimientos personales. Las variables de poder, afiliación y logro en su orden, obtuvieron puntuaciones dentro de la media.

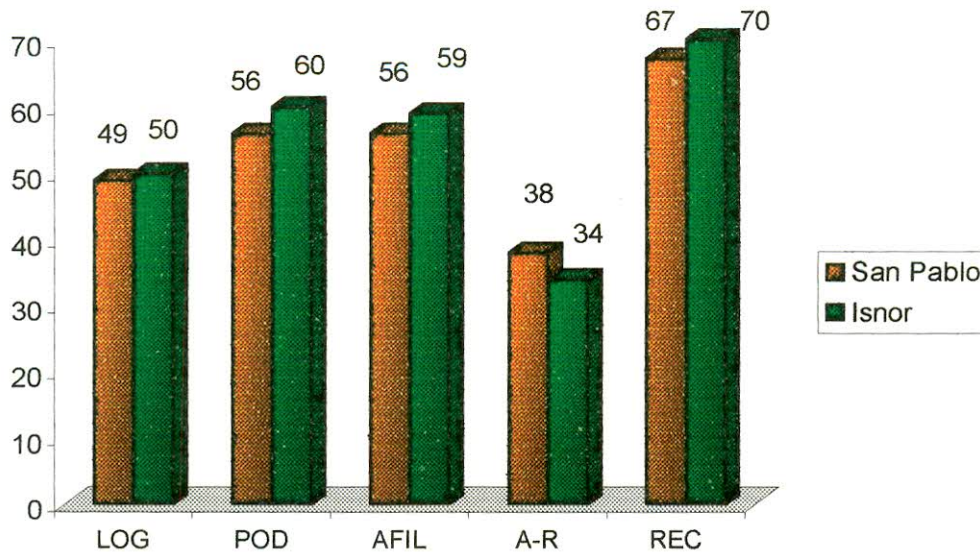


Figura 1. Motivaciones internas de las instituciones privadas de salud mental de la ciudad de Bucaramanga.

En la figura 2 con respecto a los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, se observa que todos los factores se encuentran dentro de un rango promedio para las dos instituciones con puntajes t entre 40 y 60. Sin embargo el factor requisición al ser comparado con los otros factores de su misma dimensión es el que obtiene la mayor puntuación dentro del rango promedio, lo que puede significar una leve tendencia por parte de los trabajadores por obtener retribuciones deseadas, influenciando directamente a quien pueda concederlas. En contraste el factor dedicación a la tarea obtuvo el puntaje mas bajo dentro del rango promedio, lo que puede indicar una moderada tendencia por parte de los trabajadores por evitar comportamientos caracterizados por dedicar tiempo y esfuerzo a la realización del trabajo.

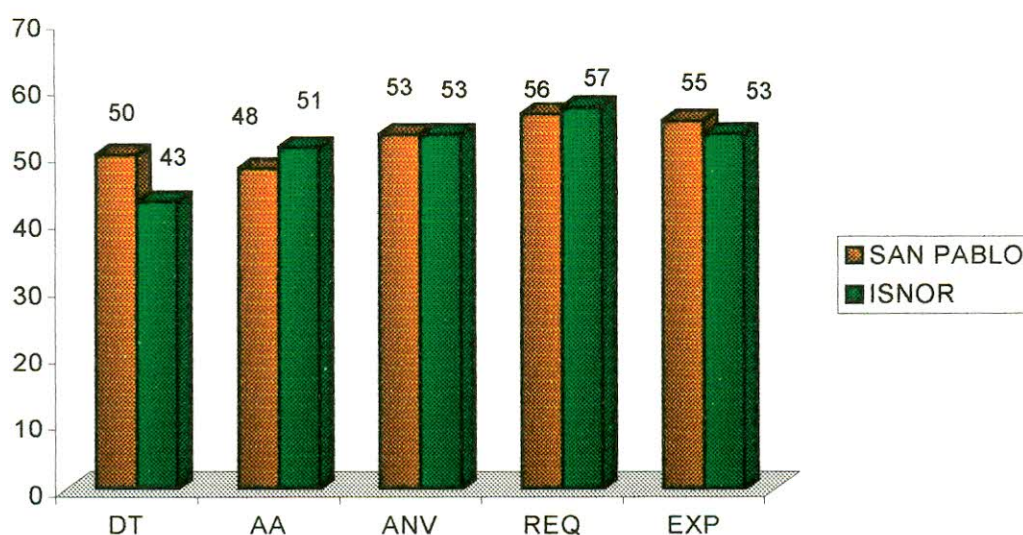


Figura 2. Medios Preferidos para obtener Retribuciones Deseadas en el trabajo de las instituciones privadas de salud mental de la ciudad de Bucaramanga.

En la figura 3, con relación a las Motivaciones Externas, se aprecia que todas las variables se encuentran dentro de la media para las dos instituciones con puntajes t entre 40 y 60. El factor que sobresale dentro de este rango por comparación con los demás factores de su misma dimensión es el de salario, lo que puede indicar una moderada preferencia de los trabajadores por obtener retribuciones de tipo económico asociadas al desempeño en el puesto de trabajo. En contraste el factor contenido del trabajo obtuvo el puntaje mas bajo, lo que puede evidenciar un leve desinterés de los empleados por contar con condiciones laborales que le puedan ofrecer autonomía y variedad.

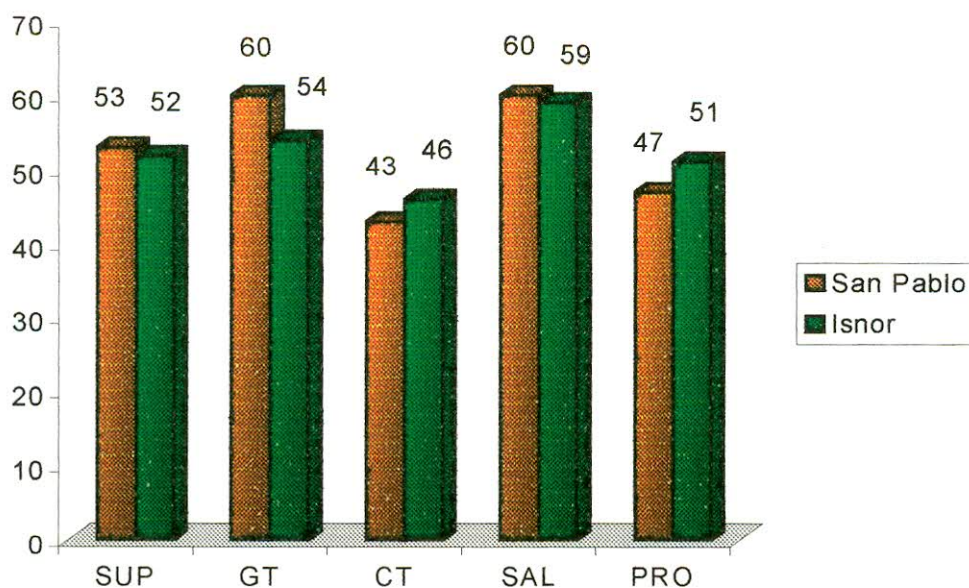


Figura 3. Motivaciones Externas de las instituciones privadas de salud mental de la ciudad de Bucaramanga.

De esta primera parte del análisis de resultados se concluye que no existen diferencias significativas entre los perfiles motivacionales laborales de las instituciones. La dimensión motivacional en la que se encontró las variables más significativa fue la de condiciones internas en donde se observó que el factor de más alta preferencia fue reconocimiento y el de más baja preferencia fue Auto-realización, en contraste con los factores de las demás dimensiones que se ubicaron dentro de la media, esto puede indicar que las condiciones personales internas de carácter cognitivo y afectivo son las que mayor influencia tienen en el comportamiento ligado al desempeño laboral de los empleados de estas instituciones.

Comparación de los perfiles motivacionales entre el grupo normativo y de estudio

Según el criterio 3, el cual se refiere a la comparación entre el perfil del grupo normativo y el perfil del grupo de estudio se encontró lo siguiente:

En relación con las condiciones motivacionales internas, la tabla 4 muestra el orden de importancia de las variables para el grupo de estudio y lo compara con el ordenamiento dado por el grupo normativo.

En esta parte del perfil se observa una divergencia apreciable entre las variables Auto-realización y Reconocimiento. La baja posición y valoración de la Auto-realización para el grupo de estudio, en comparación con la alta preferencia que se observa en el grupo normativo, sugiere una escasa preocupación por parte de los empleados de las instituciones privadas de salud mental de la ciudad de Bucaramanga por utilizar sus habilidades y conocimientos personales en el desempeño de sus labores.

El interés de reconocimiento que obtuvo la mayor valoración en el grupo de estudio, en contraste con la baja preferencia que se observa en el grupo normativo indica, por otro lado, que los empleados de las instituciones desean obtener más atención y admiración que el común de las personas, por las actividades que desarrollan en su trabajo, lo cual es consistente con la naturaleza de la labor que se lleva a cabo en estas instituciones, que implica un alto grado de compromiso y dedicación al ser los trabajadores responsables del bienestar mental de los pacientes.

Tabla 4:

Diferencia entre grupo normativo y grupo de estudio en el ordenamiento de las condiciones motivacionales internas

<i>Grupo Normativo</i>	<i>Grupo de Estudio</i>
1. Auto-realización	1. Reconocimiento
2. Logro	2. Poder
3. Poder	3. Afiliación

- 4. Afiliación
- 5. Reconocimiento

- 4. Logro
- 5. Auto-realización

En lo referente a los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, se observa en la tabla 5, diferencias apreciables entre los grupos comparados.

El alto valor registrado en Requisición en el grupo de estudio, en contraste con la baja preferencia que muestra este factor en el grupo normativo, indica que los empleados de las instituciones buscan acceder a las condiciones que satisfagan la necesidad de Reconocimiento (condición interna), por medio de la solicitud directa de las retribuciones a sus superiores. Igualmente muestran aceptación de la cultura organizacional, evidenciada por la ubicación en preferencia del factor aceptación de normas y valores.

La baja posición de la variable Dedicación a la tarea en el grupo de estudio en comparación con la alta valoración registrada en el grupo normativo, muestra que a diferencia del común de la población con la que se compara, los empleados de las instituciones privadas de salud mental de Bucaramanga conceden un bajo interés a la asignación de tiempo y esfuerzo en el trabajo para obtener beneficios derivados del mismo.

Tabla 5:

Diferencias entre el grupo normativo y grupo de estudio en el ordenamiento de los medios preferidos para obtener retribuciones deseados en el trabajo

<i>Grupo Normativo</i>	<i>Grupo de Estudio</i>
1. Dedicación a la tarea	1. Requisición
2. Aceptación de la autoridad	2. Aceptación de normas y valores
3. Aceptación de normas y valores	3. Expectación
4. Requisición	4. Aceptación de la autoridad
5. Expectación	5. Dedicación a la tarea

En relación con las condiciones motivacionales externas, la tabla 6 muestra las diferencias entre los grupos en comparación. La variable salario puntúo como la mas alta en comparación con el grupo normativo, y existe convergencia entre los dos grupos en el factor grupo de trabajo, esto significa que la gente busca satisfacer sus intereses internos por medio de retribuciones económicas y de la posibilidad de establecer contacto con otros. En cuanto a la variable contenido de trabajo el grupo de estudio mostró un interés bajo en contraste con la alta preferencia que se encuentra en el grupo normativo. El bajo valor registrado en el factor contenido del trabajo es consistente con las valoraciones bajas en la variable Auto-realización (condición interna) y en el factor Dedicación a la tarea (medio preferido para obtener retribuciones deseadas en el trabajo). Se estima que la importancia que el grupo de estudio le asigna al atractivo de una tarea variada y autónoma esta determinada por el juego reciproco entre el interés de Auto-realización en el trabajo y la asignación de tiempo, esfuerzo e iniciativa que se ponga en el desempeño del mismo.

Tabla 6:

Diferencias entre el grupo normativo y el grupo de estudio en el ordenamiento de las condiciones motivacionales externas.

<i>Grupo Normativo</i>	<i>Grupo Estudio</i>
1. Contenido del trabajo	1. Salario
2. Grupo de trabajo	2. Grupo de trabajo
3. Promoción	3. Supervisión
4. Supervisión	4. Promoción
5. Salario	5. Contenido del trabajo

De esta segunda parte se puede concluir que existe una inversión en la jerarquía de preferencias en las dimensiones motivacionales internas y externas. En los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo el factor que se invirtió fue dedicación a la tarea ocupando el primer

lugar en el grupo normativo y él último en el grupo de estudio. El factor expectativa no se invirtió, se ubicó en el último lugar de preferencia para el grupo normativo y el factor requisición fue el que ocupó el primer lugar en el grupo de estudio, sin embargo, el factor expectativa se diferencia en el grupo normativo del factor requisición con muy pequeñas diferencias de puntuación, ubicándose igualmente en los factores de menor preferencia. Estos resultados revelan que los empleados que laboran en las instituciones privadas de salud mental de la ciudad de Bucaramanga tienden a tener preferencias motivacionales laborales contrarias al común de la población con la que se le compara, se figura que la existencia de factores como: la cultura de la organización, la naturaleza del trabajo, y el tipo de servicio que ofrece las instituciones, pueden estar influyendo para que estos trabajadores tengan comportamientos motivacionales diferentes en el trabajo.

Diferencias entre los perfiles motivacionales laborales de las áreas administrativa y asistencial de las instituciones privadas de salud mental de la ciudad de Bucaramanga

Se presenta una descripción comparativa de los perfiles motivacionales entre el área administrativa y el área asistencial.

En la figura 4, se aprecia en cuanto a las condiciones motivacionales internas la siguiente jerarquía para el área administrativa: 1) reconocimiento y poder, 2) afiliación y logro, 3) Auto-realización. Para el área asistencial la diferencia se presenta en primera instancia con el factor afiliación que se ubica al igual que el factor reconocimiento y poder en un rango relativamente alto, lo anterior indica que en el área administrativa, los empleados le atribuyen mayor valor y significación, al hecho de poder obtener de los demás atención, aceptación, admiración y de ejercer dominio, control o influencia sobre otros, y en el área asistencial conservar relaciones interpersonales cálidas y satisfactorias con los compañeros tiene la misma importancia, en el área administrativa este factor referente a la afiliación se ubicó dentro de la media.

En segunda instancia la variable poder pasó a ubicarse en el área asistencial dentro de la media, a diferencia del área administrativa que le da

una valoración alta. Finalmente el factor Auto-realización se ubico para ambas áreas dentro de un rango relativamente bajo, lo que indica un menor interés de los empleados por el perfeccionamiento de habilidades y conocimientos personales en el trabajo.

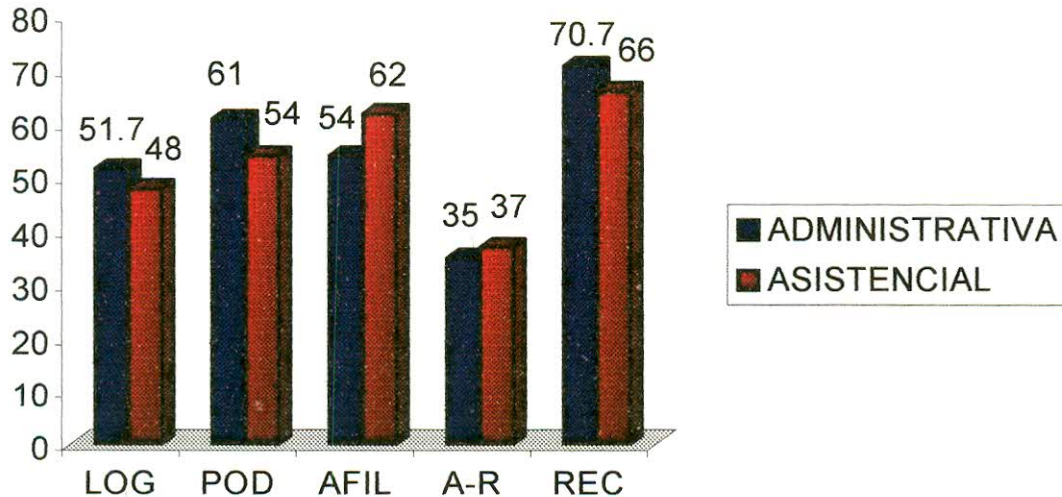


Figura 4. Motivaciones Internas por áreas de las instituciones privadas de salud mental de la ciudad de Bucaramanga.

En cuanto a los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, se observa en la figura 5, que todas las variables se ubicaron en la media para las dos áreas, sin embargo, los factores que sobresalen dentro de este rango promedio es el de requisición, lo que indica una moderada tendencia de los empleados por obtener retribuciones deseadas influyendo directamente a quien pueda concederlas. El área asistencial ubico el factor expectativa en el mismo lugar de preferencia, indicando que además, ellos esperan que la empresa espontáneamente atienda sus intereses y necesidades.

El factor mas bajo dentro del rango promedio para las dos áreas, fue dedicación a la tarea, lo que significa un leve desinterés de los empleados por dedicar tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo. El área asistencial ubico en este mismo lugar el factor aceptación de la autoridad lo que indica que además estos

empleados, le otorgan una menor importancia a la aceptación y reconocimiento de la autoridad.

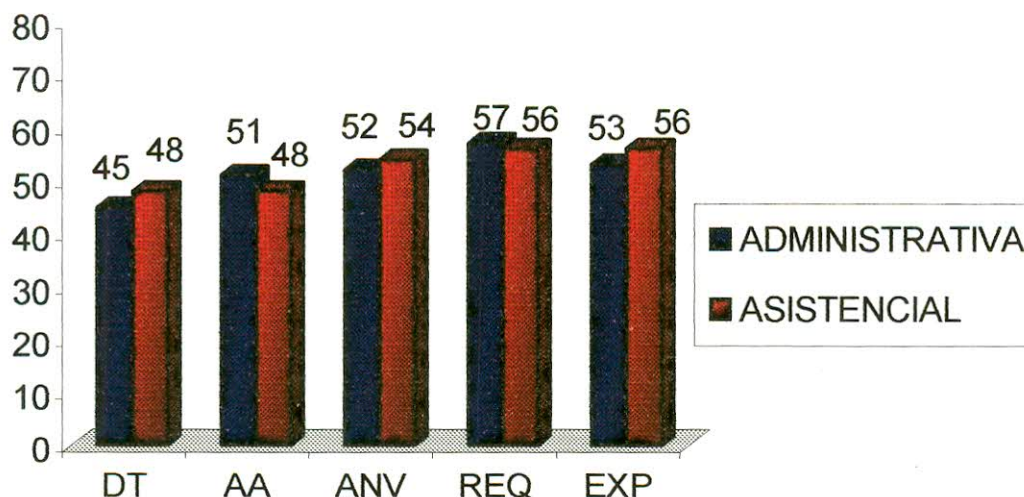


Figura 5. Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo por áreas de las instituciones privadas de salud mental de la ciudad de Bucaramanga.

En la figura 6 en cuanto a las condiciones motivacionales externas, se observa que todas las variables para el área administrativa se encuentran dentro de la media. En comparación el área asistencial ubico los factores de salario y grupo de trabajo dentro de un rango relativamente alto, lo que indica que los empleados de esta área, tienen un mayor interés por obtener retribuciones de tipo económico y por mantener contacto laboral con otros. Los factores supervisión, promoción y contenido del trabajo en su orden se ubicaron igualmente para el área asistencial dentro de la media.

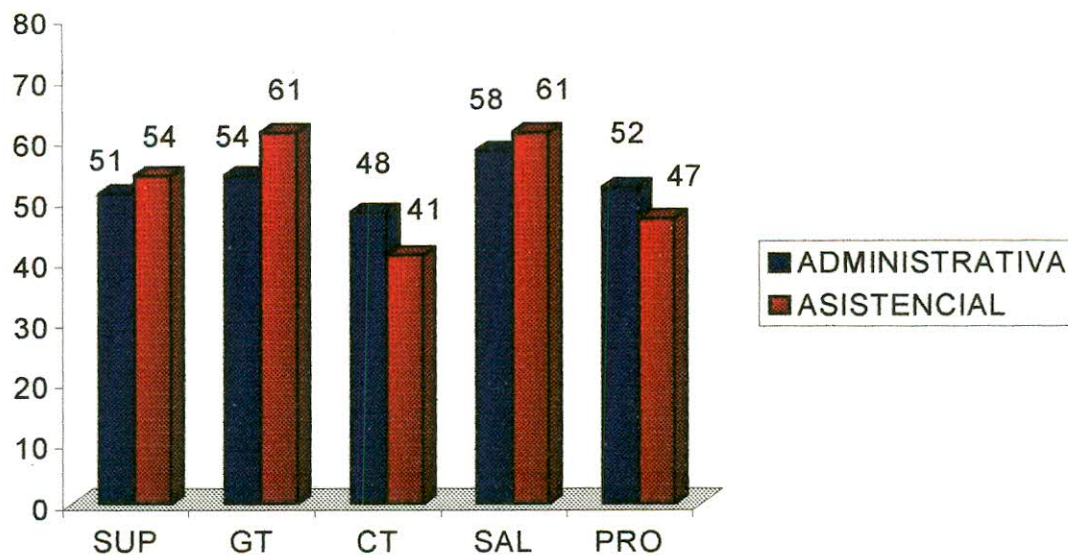


Figura 6. Motivaciones Externas por áreas de las instituciones privadas de salud mental de la ciudad de Bucaramanga.

De esta última parte de los resultados se concluye que ha diferencia del análisis realizado a nivel general, existen diferencias entre los perfiles motivacionales laborales del área asistencial y administrativa. En la dimensión de condiciones motivacionales internas además de sobresalir la variable reconocimiento para las dos áreas como la de mayor preferencia, el factor afiliación para el área asistencial puntúo, así mismo, dentro de un rango relativamente alto.

Los factores pertenecientes a la dimensión de medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, se ubicaron dentro de la media al igual que el perfil motivacional general de las instituciones.

Finalmente, las variables grupo de trabajo y salario pertenecientes a la dimensión de las condiciones externas sobresalieron para el área asistencial ubicándose en un rango relativamente alto, a diferencia del perfil motivacional general, donde estos factores se ubicaron dentro de la media.

Discusión

La motivación para el trabajo es uno de los temas más importantes que deben tener en cuenta las organizaciones debido a que esta es un agente causal del desempeño, gracias a su influencia, el trabajador aplica el interés, esfuerzo y persistencia requeridos para la realización de una labor específica, por tal motivo su estudio se hace necesario para propiciar la satisfacción de las necesidades de los empleados, al hacerlo, se promueve el desempeño eficiente y efectivo de los trabajadores. Por lo anterior se hizo necesario para las instituciones privadas de salud mental de Bucaramanga, obtener información acerca de las motivaciones laborales, explorando las preferencias motivacionales, con el fin de crear programas encaminados a satisfacer las motivaciones del recurso humano afectando así el desempeño laboral.

Para dar cumplimiento a lo anterior se describe a continuación la realidad motivacional de los empleados de las instituciones privadas de salud mental de Bucaramanga, exponiendo las conclusiones y explicando las implicaciones de los resultados para las instituciones, igualmente se presenta las estrategias de intervención que se darán en función de los objetivos que desean alcanzar las instituciones en cuanto al mejoramiento del desempeño, estas atienden las tres dimensiones motivacionales pues la intervención en una sola de ellas, no garantiza resultados visibles y duraderos, pues cada una contiene variables distintas con efectos motivacionales específicos. El plan de acción propuesto es integral, pues cada sugerencia articula los factores de las demás dimensiones para crear programas que tengan efecto sobre todo el sistema motivacional.

Siguiendo el orden de los objetivos específicos propuestos en el estudio, el orden de presentación es el siguiente:

1. Análisis de las Condiciones motivacionales Internas.
2. Análisis de la Condiciones Motivacionales externas.
3. Análisis de los Medios Preferidos para Obtener Retribuciones Deseadas en el Trabajo.

La importancia de describir estas tres dimensiones que conforman todo el sistema motivacional, radica en que cada una de ellas no ejerce un efecto

motivacional por sí sola, es necesario que interactúen y se articulen de manera significativa para el trabajador.

Teniendo en cuenta los resultados se pudo determinar, en primera instancia, que la dimensión de Condiciones motivacionales Internas fue la más significativa en todo el sistema motivacional, lo que indica que las condiciones personales internas de carácter cognitivo y afectivo son las que determinan en mayor grado las preferencias de los empleados de estas instituciones en cuanto a la motivación para el trabajo. La variable reconocimiento fue el factor que mayor valoración obtuvo en esta dimensión y en todo el perfil (puntaje t 68), mostrando una mayor preferencia de los empleados por “obtener atención, admiración y respeto por la labor que desempeñan “ (Toro, 1992,p.8); en el caso específico de las instituciones privadas de salud mental, la preferencia por este factor, puede estar influenciada por el contenido del trabajo que realiza los empleados, que requiere de un mayor grado de compromiso y dedicación al ser responsables del bienestar mental de los pacientes y de su readaptación al medio familiar y laboral, incrementando así la necesidad de que su labor será reconocida, “Los factores que motivan a un hombre hacia su trabajo tienen que ver con lo que el individuo hace, es decir, con el contenido de su trabajo” Herzberg (citado por Merlano, 1995,p.14).

Por otro lado los empleados mostraron una menor valoración por utilizar en el trabajo habilidades y conocimientos personales en el trabajo y de perfeccionarlos al ubicar la variable Auto-realización como la menor preferencia (puntuación t 36), la última posición no indica carencia de interés sino un menor interés relativo en comparación con las otras cuatro variables de motivación interna; en el caso de las instituciones, esto puede indicar que los trabajadores prefieren satisfacer las demás necesidades internas antes de llegar a la Auto-realización, lo anterior se puede explicar desde la Teoría de la jerarquía de necesidades, al respecto Maslow (citado por Reeve 1994) plantea que la Auto-realización por ubicarse en el último lugar de la jerarquía, requiere de la satisfacción de las demás necesidades, antes de llegar a ella.

Por otro lado en el análisis presentado por áreas en esta dimensión se encontró que el factor poder (puntaje t 61), sobresale como el de mayor

preferencia para el área administrativa ratificando lo expuesto por McClelland (1968) (citado por Alvarez, 1996, p.29), que afirma que "adquirir o ejercer dominio, control o influencia sobre otros es una de las motivaciones básicas del ser humano", en el caso específico de las instituciones privadas de salud mental, la preferencia por este factor es consistente con la función directiva que ejercen las personas que trabajan en esta área y por el nivel jerárquico que ocupan en las instituciones, que conlleva, a que el poder se convierta para estas personas en un medio de satisfacción individual.

En contraste el área asistencial le dio mayor valoración al factor afiliación (puntaje t 62), según McClelland "El ser humano busca obtener o conservar relaciones interpersonales cálidas" (Alvarez, 1996, p. 30), esta preferencia por establecer relaciones satisfactorias manifestando ansiedad al rechazo es consistente con el perfil laboral del trabajador asistencial en las instituciones de salud mental, que requiere que entre sus cualidades personales se encuentre el tener facilidad para establecer buenas relaciones interpersonales, la empatía es una condición necesaria que debe existir entre terapeuta y paciente con el fin de facilitar el tratamiento y de obtener resultados positivos en menos tiempo.

A continuación se muestran los resultados en cuanto a la dimensión de medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo que se refiere según Simon (citado por Toro, 1992), a las posibilidades que brindan las organizaciones a los empleados de obtener metas personales. En relación con este aspecto los resultados obtenidos muestran que todas las variables de esta dimensión se encuentran dentro de la media, sin embargo, sobresale en comparación con los demás factores, la variable Requisición (puntuación t 56) como la de más alta preferencia, este factor pone en marcha el poder individual para solicitar personalmente retribuciones en el trabajo. Esto implica que en las instituciones los empleados activaran preferiblemente esta variable como medio para obtener recompensas en el trabajo, unificando que es necesario implementar programas o políticas administrativas que permitan que el trabajador acceda a los incentivos por medio de actividades o comportamientos que beneficien igualmente a la organización.

Finalmente la dimensión de condiciones externas que esta conformada por el ambiente laboral que rodea al trabajador, y que refuerza o incentiva su comportamiento, muestra en los resultados de esta investigación una mayor valoración por el factor salario que se encuentra ubicado al igual que las demás variables dentro de la media (puntuación t 59). Herzberg (citado por Toro, 1992), afirmo que el salario acompaña al desempeño como agente de satisfacción pero no de motivación, esto reviste importancia para las organizaciones en el sentido de que se debe tener en cuenta que los incentivos económicos por si solos no ejercen cambios en la motivación, “es necesario además de ofrecer oportunidades de mejoramiento económico, preparar a los empleados para que aprovechen estas oportunidades activando necesidades internas que beneficien a la organización y al empleado” (Toro, 1991, p. 65). Por lo anterior los directivos de las instituciones deben tener en cuenta tal como lo afirma Herzberg (1966), que cuando las personas se sienten bien con su trabajo, tienden a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento o desarrollo; los cuales están directamente relacionados con la satisfacción en el puesto. En cambio, cuando están insatisfechos, tienden a citar factores extrínsecos, tales como: las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo, si los directivos, procuran eliminar factores que crean insatisfacción en el puesto pueden apaciguar las inquietudes de sus trabajadores pero no necesariamente los motivaran, por el contrario estarán aplacando a su fuerza de trabajo, en lugar de motivarla.

Se concluye entonces, que cuando las características como las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los sueldos, son adecuadas, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha.

Sugerencias para las instituciones

Las estrategias de intervención que se sugieren para la dimensión de condiciones motivacionales internas son:

1. Dado que la Auto- realización fue el factor de más baja preferencia las instituciones deben realizar esfuerzos por hacer la mejor utilización de las capacidades, experiencia y educación de sus trabajadores, “ Para aprovechar a plenitud las capacidades de los trabajadores se debe prestar atención especial a la selección de personal, a los procesos de inducción y a la realización de capacitaciones que potencialicen las habilidades y el conocimiento” (Toro, 1991,p. 66)
2. Otra sugerencia que puede reforzar el factor Auto-Realizacion y aporta un beneficio para las instituciones, es ayudar al empleado a desarrollar sus habilidades dándole responsabilidades y presentándole retos importantes, facilitándole el aprendizaje a partir de sus experiencias negativas y positivas, de esta manera se refuerza igualmente el factor de logro incentivando al empleado a sobresalir, creando algo excepcional, esforzándose por superar las expectativas de su cargo, consiguiendo niveles de excelencia en su desempeño.“ El trabajo que exige afinar las mentes y las habilidades hace mas valioso el trabajador para si mismo y para la organización. Demuestra que los beneficios del trabajo pueden ser tanto para las instituciones como para el individuo” (Bittel, 1991, p.437).
3. En cuanto al factor reconocimiento se sugiriere prestar mayor atención al desempeño del trabajador tan pronto se produzcan las actividades laborales sobresalientes, con el fin de mantener un buen nivel de desempeño, Toro 1991, afirma que la desatención y el bajo interés por el desempeño de los trabajadores aumenta la insatisfacción de la necesidad de l mismo, dando la idea de que no es importante ir mas allá del termino medio al que se puede llegar sin un esfuerzo especial.
4. Es preciso que el ejercicio del poder en el área administrativa, se centre menos en la satisfacción individual y utilitaria de intereses personales, pues esto puede conducir a las diferentes formas de abuso: nepotismo, trafico de influencias etc. Por el contrario, debe educarse a estos funcionarios hacia usos más constructivos, socializados, democráticos y

comunitarios del poder, convirtiéndolo en una herramienta para alcanzar el éxito personal y empresarial.

En la dimensión de medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo se sugiere que las instituciones implementen el programa de evaluación de desempeño, que podría activar la preferencia por el factor dedicación a la tarea buscando que los empleados estimen como el medio mas apropiado y efectivo para lograr beneficios, la realización del trabajo con responsabilidad, calidad e iniciativa. “Una de las razones básicas para evaluar el desempeño de los empleados, es la de proporcionar una base firme para apreciaciones posteriores relativas al trabajo (aumento de sueldo, promociones, reconocimiento etc.)” (Bittel, 1991, p. 249).

Por otro lado, este medio para conseguir retribuciones en el trabajo refuerza la necesidad interna de logro, condición personal que lleva al empleado a realizar esfuerzos especiales para sobresalir por medio de comportamientos encaminados a la búsqueda de desafíos que exigen dedicación de tiempo y esfuerzo en el trabajo.

Por último, en la dimensión de condiciones motivacionales externas se propone a las instituciones que si desean motivar a las personas en su puesto de trabajo, las directivas deben dar énfasis a factores internos de satisfacción como lo son las necesidades de logro y reconocimiento, estas variables internas son las que verdaderamente motivan y satisfacen a la gente, porque las encuentran intrínsecamente gratificantes, por ello Herzberg (1966) los llamó Factores Motivadores. Igualmente se sugiere crear y administrar con equidad mecanismos de estímulo por el buen desempeño, no tienen que ser necesariamente económicos, aunque estos tienen un papel motivacional importante en esta dimensión, sirven de igual manera a este propósito acciones como: “ reconocimiento publico y crédito por el trabajo, ofrecer con oportunidad de desarrollar un proyecto nuevo o propuesta, y promover presentaciones o disposiciones del trabajo conducentes a dar crédito y reconocimiento”, (Toro, 1991,p.13).

Sugerencias para los empleados de las instituciones

El mejoramiento del desempeño no es una responsabilidad exclusiva de las directivas de las instituciones. Los empleados deben ser partícipes de este proceso. Es necesario que los trabajadores busquen la satisfacción de sus necesidades mediante medios que beneficien igualmente a la institución, mejorando el servicio que prestan a los pacientes.

Las sugerencias específicas que se proponen son las siguientes:

1. El empleado debe demostrar un desempeño eficiente, eficaz y efectivo en su puesto actual, al mismo tiempo, tendrá que empezar a adquirir las habilidades necesarias para poder acceder a cualquier tipo de retribución, que dependerá de la seriedad con la cual asuma su desarrollo personal y laboral en la institución.
2. El empleado debe escoger un objetivo que desee alcanzar o una acción que quiera llevar a cabo como parte de su programa de desarrollo en el trabajo. Esta acción le ayudará a alcanzar la satisfacción de sus necesidades internas y mejorar su conducta actual.
3. Los trabajadores deben realizar una autoevaluación para determinar su responsabilidad en el mejoramiento del desempeño, preguntándose si este se debe a la pérdida de confianza en sí mismos, a una sensibilidad excesiva ante las críticas sobre el desempeño, temor al fracaso, o dudas sobre sus capacidades para enfrentar la responsabilidad de atender a los pacientes.
4. El empleado debe buscar la forma de demostrar su liderazgo e iniciativa, y no esperar pasivamente que se le reconozca, esto requerirá un esfuerzo extra en el trabajo (necesidad de logro) aceptando incluso situaciones que pueden llegar hacer insatisfactorias, pero que le ayudarían a alcanzar las metas de su cargo.
5. El trabajador debe destacar el valor de su contribución. Las personas que avanzan son las que pueden señalar como sus esfuerzos ayudan a la organización del logro de sus objetivos. Específicamente, el empleado debe encontrar formas de documentar su productividad, confiabilidad e iniciativa, para esto debe mostrar que realiza más del mínimo que se requiere en su puesto sin necesidad de que se lo pidan.

Sugerencias a nivel general

Finalmente se sugiere a nivel general para futuras investigaciones, realizar estudios que describan la motivación laboral de los empleados que trabajen en los demás sectores (industrial, financiero, manufacturero etc.), con el fin de mejorar el desempeño de los empleados por medio de la motivación, beneficiando así el progreso del departamento.

Realizar investigaciones que midan la persistencia y el vigor en la motivación para el trabajo.

Referencias

Alvarez, G. (1996). Motivación para el Trabajo en Gerentes en la Ciudad de Caracas. Revista Interamericana de Psicología Organizacional, 15, 23-33.

Alvarez, G. (1998). Perfil Motivacional para el Trabajo en Gerentes de Empresas de Producción y Servicios. Revista Interamericana de Psicología Organizacional, 17, 13-23.

Bittel, L. (1991). Curso Practico del Supervisor. (5ª. Ed. Vol 6, 3 y 9). México: McGraw Hill.

D'Anello, S. (1994). Motivación de Logro, Actitud Hacia el Trabajo, Satisfacción laboral y Compromiso Organizacional. Revista Interamericana de Psicología Organizacional, 13, 21-32.

Gómez, A, y Jaramillo, J. (1987). Diferencias en el Perfil Motivacional de Profesionales Empleados y Desempleados en la ciudad de Medellín. Revista Interamericana de psicología Ocupacional, 6, 7-12.

Heranandez, S, Baptista. (1998). Mitología de la Investigación. Madrid España: McGraw Hill.

Koontz, H. (1991). Elementos de Administración (5ª. Ed.). Estados Unidos: Mc Graw Hill,.

Martínez, M., McKenzie, A. (1997). Comparación del Perfil Motivacional de una Muestra de Empleados Jóvenes y Viejos en Puerto Rico. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 16, 127-133

Merlano, A.(1995). Motivación y Productividad. Revista Administración de Personal, 3, 1-30.

P, Oquendo, V., Posada, D., Uribe, M., Velasquez, N. (1991). Diferencias en el Perfil Motivacional de Mandos Superiores, Medios, Inferiores y Personal sin Mando, en Empresa de Producción Textil del Valle de Aburra. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 10, 127-133

Reeve, J. (1994). Motivación y Emoción. Madrid España : McGraw Hill.

Schultz, D.P. (1993). Psicología Industrial. (3ª . ed.). México: McGraw Hill.

Toro, F. (1992). Desempeño y Productividad. (2ª. Ed.). Medellín, Colombia: Cincel Ltda

Toro, F. (1992). Cuestionario de Motivación para el Trabajo. (2ª. Ed.). Medellín, Colombia: Cincel Ltda

Toro, F (1998). Motivación para el Trabajo: Derivación de Factores de Segundo Orden a Partir del Test Motivacional CMT. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 17, 4-16.

Toro, F. (1991). Motivando el Desempeño y la Satisfacción. Medellín, Colombia: Cincel Ltda

Toro, F. (1991). Que Motiva en el Trabajo a Empleados y Directivos Colombianos. Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo. 56-68.