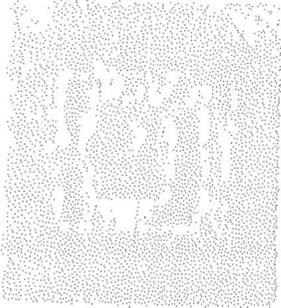




Universidad Autónoma de Bucaramanga
Facultad de Psicología
Programa de Ps. Organizacional



MOTIVACIONES SOCIALES LABORALES
(ESTUDIO DE CASO: CLINICA CHICAMOCHA S.A.)

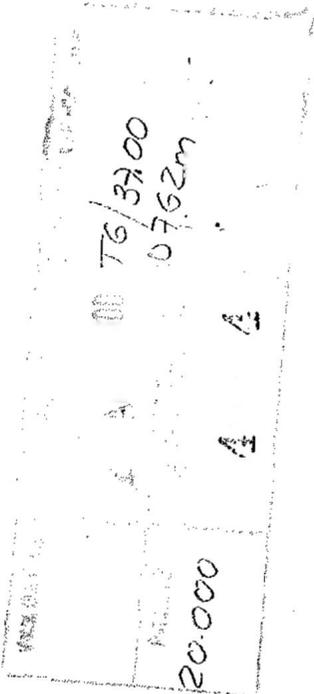
Trabajo de Grado para optar a! título de
PSICOLOGO ORGANIZACIONAL

Presentado por:

Claudia Marcela Uribe Navarro
13195035

Director:

Psicólogo. Germán Solís Uribe



Bucaramanga, Septiembre de 2000

Tabla de Contenidos

MOTIVACIONES SOCIALES LABORALES (ESTUDIO DE CASO CLÍNICA CHICAMOCHA S.A).....	1
ObjetivoGeneral.....	2
Objetivos Específicos.....	2
Antecedentes de Investigación.....	3
Marco Teórico.....	7
Motivación Fisiológica.....	8
Diferencias Individuales.....	9
Teoría de los motivos sociales.....	9
Jerarquía de las necesidades humanas.....	10
Motivación Cognitiva.....	11
Teoría de las expectativas.....	12
Teoría de la equidad.....	13
Teoría de las metas.....	13
Motivación Intrínseca y extrínseca.....	14
Motivación para el trabajo.....	15
Condiciones Motivacionales Internas.....	15
Logro.....	16
Poder.....	16
Afilación.....	16
Autorealización.....	16
Reconocimiento.....	16
Medios Preferidos para obtener Retribuciones.....	16
Dedicación a la tarea.....	17
Aceptación a la Autoridad.....	17
Aceptación de Normas y Valores.....	17
Requisición.....	17
Expectación.....	17

Condiciones Motivacionales Externas.....	18
Supervisión.....	18
Grupo de Trabajo.....	18
Contenido del Trabajo.....	18
Salario.....	19
Promoción.....	19
Método.....	21
Diseño.....	21
Participantes.....	21
Muestra.....	21
Instrumento.....	24
Descripción General.....	24
Criterios Interpretativos.....	26
Procedimiento.....	29
Resultados.....	31
Discusión y recomendaciones.....	42
Referencias.....	48
Apéndices.....	50

Lista de Tablas

Tabla 1: Tamaño de la muestra.....	24
Tabla 2: Puntajes T promedio.	
Condiciones motivacionales internas.....	31
Tabla 3: Puntajes T promedio.	
Medios preferidos para obtener retribuciones.....	31
Tabla 4: Puntajes T promedio.	
Condiciones motivacionales externas.....	32

Lista de Figuras

Figura 1 Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow.....	11
Figura 2 Área administrativa condiciones motivacionales internas.....	32
Figura 3 Área administrativa medios preferidos para obtener retribuciones..	33
Figura 4 Área administrativa condiciones motivacionales externas.....	34
Figuras Área asistencial condiciones motivacionales internas.....	35
Figura 6 Área asistencial medios preferidos para obtener retribuciones....	36
Figura 7 Área asistencial condiciones motivacionales externas.....	37
Figuras Perfil motivacional de los empleados de la clínica	
Chicamocha. Condiciones motivacionales internas.....	38
Figura 9 Perfil motivacional de los empleados de la Clínica	
Chicamocha. Medios preferidos para obtener retribuciones.....	39
FiguraW Perfil motivacional de los empleados de la Clínica	
Chicamocha. Condiciones motivacionales externas.....	40

Resumen

La investigación tuvo por objeto establecer las condiciones motivacionales laborales de los empleados de la Clínica Chicamocha S.A. determinando los intereses motivacionales existentes en cada uno de los estratos: Área administrativa la cual vincula los departamentos de (cartera, nomina, recepción, tesorería, facturación, liquidación, caja) y Área asistencial donde se encuentran los departamentos de (nutrición, lavandería, mantenimiento, enfermería, urgencias, servicio al cliente, farmacia). En el estudio participaron 73 empleados (15 hombres y 58 mujeres) con edades comprendidas entre los 20 y los 50 años y un nivel mínimo de escolaridad de básica primaria. El instrumento utilizado fue el cuestionario de motivación para el trabajo CMT. Los resultados obtenidos permitieron establecer el grado de preferencia de los trabajadores en cuanto al reconocimiento como condición motivacional interna, la expectativa como medio para obtener retribuciones y el salario como condición motivacional externa. El perfil motivacional de los empleados de la institución sugiere que se trata de un grupo de personas movidas por intereses de reconocimiento, afiliación y de poder, y disminución en la preferencia por el factor del logro. Así mismo, presenta dificultades por la dedicación y esfuerzo en la realización de labores y un gran interés por ser retribuidos económicamente.

MOTIVACIONES SOCIALES, LABORALES (ESTUDIO DE CASO: CLINICA CHICAMOCHA S.A)

Este trabajo de grado se realizó en la Clínica Chicamocha S.A. de la ciudad de Bucaramanga durante la practica de psicología organizacional.

La Clínica Chicamocha es una institución dedicada a la prestación de servicios clínicos, hospitalarios, médicos, quirúrgicos, bacteriológicos, radiológicos, de urgencias, fisioterapéuticos, farmacológicos, y demás relacionados con la medicina y las ciencias afines. Jerárquicamente la institución se encuentra distribuida por departamentos (Tesorería, Cartera, Contabilidad, Nómina, Sistemas, Caja, Estadística, Facturación, Liquidación, Almacén, Urgencias, Nutrición, Lavandería, Modistería, Mantenimiento y Enfermería) los cuales representan la actividad o especialidad de cada uno de los trabajadores que conforman la institución. Por su labor, la clínica Chicamocha tiene como misión la búsqueda de la excelencia mediante el desarrollo de sistemas de información que permitan la orientación hacia el paciente, la formación del recurso humano en áreas de crecimiento profesional, personal y la vinculación del cuerpo médico a la dirección y administración.

El equipo de trabajo con el que cuenta la administración esta conformado por médicos, enfermeras, paramédicos, personal científico, administrativo, y operativo quienes basándose en los principios de la ética médica y en los reglamentos de la institución prestan sus servicios buscando el bienestar y la satisfacción de la comunidad.

A futuro, la clínica tiene como visión el ser una institución sólida y competente, sustentada en los principios éticos, en el talento y la calidad humana, comprometida con la comunidad dentro del nuevo sistema de seguridad social en procura de mejorar y facilitar la prestación del servicio de acuerdo a las necesidades de los usuarios.

La clínica tiene en cuenta que la creciente ponderación de la satisfacción en el trabajo influye de forma considerable sobre los aspectos vivenciales de

las organizaciones y reconoce que uno de los problemas más urgentes que encaran las empresas modernas es encontrar la manera de motivar al personal

Es así, por cuanto el personal de una empresa es su fuerza de trabajo. Desde hace tiempo los administradores de personal han aceptado que los recursos humanos son lo más importante de la empresa. (Chiavenato, 1994). Igualmente se sabe que una manera de contribuir a la intervención de las motivaciones es conocer las preferencias de los trabajadores en relación con las diferentes dimensiones motivacionales, ya que esta información es vital para la toma de decisiones. Por esta razón, la institución decidió establecer como prioridad la creación de espacios de investigación sobre el tema. Así, éste trabajo busca contribuir a la solución del problema de desconocimiento del comportamiento motivacional del trabajador en la clínica. A partir de él se pretenden aportar con información a los programas de capacitación, prevención y promoción en torno al mejoramiento de las condiciones de vida del personal.

De allí surge la siguiente pregunta de investigación ¿Cuál es el perfil de motivación al trabajo que tienen los empleados de la Clínica Chicamocha S.A. en la ciudad de Bucaramanga?.

Objetivo general

Explorar las condiciones motivacionales laborales de los trabajadores de la Clínica Chicamocha en la ciudad de Bucaramanga., mediante la aplicación de un instrumento que permita precisar los intereses motivacionales existentes, para así poder caracterizar la población de estudio.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos que se tomarán en cuenta en la presente investigación son:

1. Determinar las condiciones motivacionales internas (logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento) que tienen los empleados de la clínica Chicamocha S.A. en el área administrativa y asistencial.
2. Describir los medios preferidos para obtener retribuciones en el trabajo (dedicación a la tarea, aceptación a la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición, expectativa) que presentan los empleados de la clínica Chicamocha S.A en el área administrativa y asistencial.
3. Especificar las condiciones motivacionales externas (supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario, promoción) que caracterizan los empleados de la clínica Chicamocha S.A en el área administrativa y asistencial.

Antecedentes de Investigación

Diversos autores han realizado investigaciones acerca de la motivación laboral proporcionando aportes valiosos en el desarrollo de esta temática. Dentro de los estudios más destacados se encuentran los siguientes :

Oquendo, Posada, Uribe y Velasquez, (1991) presentaron un estudio dirigido a identificar el perfil motivacional de empleados que ocupan posiciones de mando en niveles superiores, medio e inferiores y personal sin mando en empresas de producción textil, con el fin de establecer a nivel descriptivo las particularidades del perfil motivacional asociado a cada nivel y las diferencias existentes en función de la jerarquía.

La muestra seleccionada fue de 473 sujetos pertenecientes a los niveles jerárquicos superior (36), medio (85), inferior (50), y operarios (302) en empresas de producción textil en el Valle de Aburra. Se utilizó el Cuestionario de Motivación al Trabajo CMT. La investigación permitió encontrar que el factor que mayor valoración obtuvo dentro del perfil general fue el de dedicación a la tarea, y el que menor valoración tuvo fue el salario; la condición motivacional interna que mayor valoración obtuvo por parte de los individuos de los cuatro niveles jerárquicos fue la autorrealización; el medio preferido

para obtener retribuciones deseadas en el trabajo por todos los niveles jerárquicos fue la dedicación a la tarea; y el contenido del trabajo fue la condición externa de mayor valoración en los diferentes niveles.

Toro (1991) realizó un estudio denominado ¿ Qué motiva en el trabajo a empleados y directivos Colombianos? Para el efecto se obtuvo una muestra de 863 casos de personas de diferentes empresas, ocupaciones, edades, diversa experiencia, antigüedad, nivel socioeconómico y región del País. El propósito de éste estudio fue la identificación de semejanzas y diferencias motivacionales entre los dos sexos. Los resultados obtenidos de acuerdo a los datos más significativos fueron los siguientes: En la categoría de las condiciones motivacionales internas , se aprecio la siguiente jerarquía de intereses. 1. autorrealización, 2. Logro, poder y afiliación con muy pequeñas diferencias de puntuación, 3. Reconocimiento. El empleado le atribuyó mayor valor y significación al hecho de poder poner en practica sus conocimientos y habilidades. El segundo lugar de importancia lo ocuparon tres tipos de intereses bien diferentes: alcanzar con eficiencia lo que se propone en el trabajo y poder superar a otros en éste ; ejercer influencia, mando control sobre otros, mantener relaciones positivas. Ésta sección del perfil nos da a conocer como el empleado se entusiasma , se implica, se compromete con un puesto de trabajo que le permita hacer mucho uso de lo que sabe y lo que puede hacer.

La sección intermedia del perfil motivacional contiene variables referidas a los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo. El orden de prioridades que resultó fue el siguiente : 1. Dedicación a la tarea, 2. Aceptación a la autoridad y aceptación de normas y valores, 3. Requisición, 4. Expectación. Los empleados consideran que el medio más apropiado para lograr los beneficios que le ofrece el trabajo es realizar la tarea con responsabilidad y calidad, así mismo, es importante acoger las decisiones de las personas con autoridad y acatar las políticas y normas internas.

La tercera sección se refiere a las condiciones motivacionales externas. El ordenamiento de las variables que caracterizó a éste grupo fue. 1. Contenido

del trabajo, 2. Promoción, supervisión y grupo de trabajo, 3. Salario, el empleado se implica con entusiasmo en su trabajo si éste es variado, le permite tomar decisiones y le ofrece información acerca de los resultados..

Alvarez (1996) llevó a cabo una investigación acerca de la motivación para el trabajo en gerentes en la ciudad de Caracas. El estudio se consideró como descriptivo, de campo, causal comparativo, expo-facto. Su propósito fue determinar el perfil de motivación para el trabajo en gerentes venezolanos, específicamente en la ciudad de Caracas. En el estudio participaron quinientos gerentes de diversas empresas. El instrumento utilizado en la investigación fue el cuestionario de motivación hacia el trabajo CMT. El análisis de los resultados obtenidos permitió derivar que la máxima importancia en las condiciones motivacionales internas en los medios preferidos para obtener retribuciones y en las condiciones motivacionales externas fue la autorrealización, la dedicación a la tarea y el contenido del trabajo, respectivamente.

Toro Alvarez (1996)» realizó una investigación que denomino " 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 asociados al éxito fueron. : logro, requisición, grupo de trabajo, salario, promoción.

Martínez y Mckenzie, (1997) realizaron una comparación del perfil motivacional de una muestra de empleados jóvenes y empleados viejos en Puerto Rico. Para éste fin fue utilizado el Cuestionario de Motivación al Trabajo CMT. Se seleccionó una muestra por disponibilidad de 200 participantes, dividida en 2 grupos. El primer grupo estuvo constituido por 100 empleados entre las edades de 19 a 39 años y el segundo grupo contó con el mismo número de empleados entre las edades de 49 a 73 años.

Se comparó el perfil motivacional de los dos grupos en 15 áreas y se encontraron diferencias estadísticamente significativas en las áreas de dedicación a la tarea y la aceptación de autoridad.

En la escala de dedicación a la tarea se observó que el grupo de empleados jóvenes participantes obtuvo un promedio significativamente mayor que el grupo de empleados viejos. Esto indicó que el grupo de empleados jóvenes muestra mayor interés o asigna más tiempo, esfuerzo o iniciativa al trabajo y se encuentra más preocupado por la cantidad y la calidad del trabajo como una estrategia de acceso a aquellos beneficios que de éste se pueden derivar.

Los resultados hallados en la investigación proveen evidencia en el sentido que los grupos de edad no difieren significativamente en su nivel de motivación ni los factores que le motivan. Es por esta razón que se hace necesario erradicar los mitos que existen en las organizaciones en relación con los empleados viejos y más allá de los mitos eliminar las actitudes que puedan derivar en prácticas discriminatorias en contra de éste grupo generacional.

García (1999) realizó un estudio sobre el perfil motivacional de los empleados de la empresa comercializadora de textiles (COMERTEX) la cual para efectos del estudio fue dividida en cuatro líneas de producción, el departamento de contabilidad y el grupo de jefes. En el estudio participaron 68 empleados (37 mujeres y 31 hombres) cuyas edades oscilaban entre los 18 y 45 años con un nivel mínimo de escolaridad de sexto bachillerato.

El instrumento utilizado en el estudio fue el cuestionario de motivación para el trabajo CMT en el cual se midieron las preferencias de las condiciones motivacionales internas, externas y los medios preferidos para obtener retribuciones.

Los resultados obtenidos en la investigación determinaron que para los sujetos existe una tendencia promedio por actuar o generar comportamientos, relacionados con sus motivaciones internas y externas; y muestran un interés medio bajo por generar comportamientos relacionados con las retribuciones obtenidas por su trabajo.

Los anteriores estudios permiten concluir que han sido muchos los interesados en indagar sobre la motivación y su incidencia en el ámbito laboral.

Dentro de los estudios mencionados se percibe un interés específico por utilizar como instrumento el CMT, el cual contribuye a determinar las preferencias motivacionales de los empleados, así mismo, ofrece un alto grado de efectividad en la medición de las variables que contempla. Por otra parte, la mayoría de estudios son de tipo descriptivo los cuales facilitan la medición de los conceptos y variables a los que se refieren.

Estos estudios demuestran como incide en forma directa la motivación sobre la satisfacción y el desempeño de los empleados en sus áreas de trabajo.

Marco Teórico

El trabajo no se puede considerar independiente del individuo que lo realiza. Se deben tener en cuenta siempre las motivaciones, experiencias e interrelaciones sociales con la familia, con la compañía y con la comunidad.

Chiavenato (1994) afirma:

La motivación humana es el impulso hacia la acción hace que un individuo trate de alcanzar un objetivo, así mismo, es la compleja integración de procesos psíquicos (tendencias, emociones, sentimientos unidad de procesos afectivos), que en su constante transformación y determinación recíproca con la actividad externa , sus objetos y estímulos regula la dirección del (objeto-meta) y la intensidad o activación del comportamiento . Es una causa hipotética de la conducta provocada por las condiciones ambientales, o inferida de expresiones conductuales, fisiológicas o de auto-informe, de igual manera, es considerada 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 logro y realización (P. 51)

La anterior definición presenta elementos para ver la motivación en general como un proceso básico que conlleva impulsos para lograr metas, también se presenta como un estado recurrente.

Toro (1992), da énfasis a lo anterior y plantea que ningún ser humano actúa sin finalidad y motivos. Igualmente, señala que para una mayor comprensión del concepto hay que precisar los campos de investigación que han aportado desde distintos ángulos al entendimiento del fenómeno.

A continuación se exponen las características esenciales de las cinco líneas de investigación modernas sobre la motivación en las cuales Toro apoyó su modelo, señalando los aportes al mismo. (Motivación fisiológica, diferencias individuales, motivaciones extrínsecas intrínsecas, motivación cognitiva, motivación al trabajo)

Motivación Fisiológica

Para Reeve (1997) la perspectiva fisiológica representa el punto de vista biólogo dentro del campo de la motivación. El análisis fisiológico presta mucha atención a cómo el cuerpo se prepara para la acción, cómo produce sensaciones de dolor y placer y cómo regula los sistemas internos para preservar la salud y la supervivencia.

Esta perspectiva de investigación tuvo su origen en las ideas de Hull (1951) como se cita en Reeve (1997) y presenta una teoría de la motivación que ahora se conoce como la teoría de la pulsión. De acuerdo a sus aportes, las privaciones y los déficits fisiológicos dan lugar a los estados corporales de necesidad.

Toro (1992) reconoce que es válido este análisis de la motivación por cuanto existen intereses motivacionales con origen fisiológico, pero igualmente el trascender en el campo de la teoría de la pulsión forzó una reevaluación crítica de los supuestos acerca de las causas de la conducta .

Diferencias individuales

Reeve (1997) reconoce que en el enfoque de personalidad la gente comparte una gran variedad de motivos comunes (hambre sed, sueño, recreación etc.), pero también señala la existencia de diferencias individuales entre motivos específicos.

Toro (1992) retoma aspectos de las siguientes teorías :

1) Teoría de los motivos sociales

Murray, Atkinson y Feather, Mclelland (citados por Toro 1992) , plantearon una teoría de la motivación estrechamente vinculada a los conceptos de aprendizaje.

Estos autores consideran que muchas de las necesidades son adquiridas en la cultura. Con relación a la motivación, es importante tener presente que las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo, produciendo diversos patrones de comportamiento; al igual que los valores sociales. Entre las varias necesidades humanas existen tres categorías que se refieren a la vida social del hombre. La existencia de estas necesidades es capaz de explicar un vasto sector del comportamiento social de las personas.

Las tres necesidades básicas sociales son: logro, poder y afiliación

Según, Atkinson y Feather (1966), Mclelland (1968) citados por Toro (1992) encontraron lo siguiente:

La necesidad de logro se evidencia a través del comportamiento que se caracteriza por la búsqueda de metas a mediano plazo, por el deseo de inventar, hacer, o crear algo excepcional, ésta necesidad impulsa a las personas a superar las normas y criterios establecidos al realizar sus actividades y a mejorar constantemente sus propias realizaciones.

(P.25)

La necesidad de poder: Es descrita como el deseo que impulsa a tener influencia sobre los otros y la posibilidad de ejercer control sobre ellos. Las personas con elevada necesidad prefieren situaciones competitivas y

orientadas hacia el estatus, están preocupadas por ganar prestigio e influencia mas que por una realización efectiva. (P.25)

La necesidad de afiliación: Se refiere al deseo de las personas de ser aceptadas por los demás, orientándose a comportamientos que buscan obtener, conservar o restaurar una relación afectiva satisfactoria con otra persona. Estas personas tienden a agrandar y a buscar la aprobación de los demás y prefieren las situaciones cooperativas a las competitivas. (P.25)

2) Jerarquía de las necesidades humanas

Maslow (1943-1954) citado por Toro (1992) desarrollo una teoría de la motivación con base en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano.

Este autor formula un conjunto de principios que existen en diferentes niveles jerárquicos que representan sus prioridades. De acuerdo con Maslow, las necesidades humanas tienen la siguiente jerarquía:

Necesidades fisiológicas (Aire, comida, reposo, abrigo, etc.)

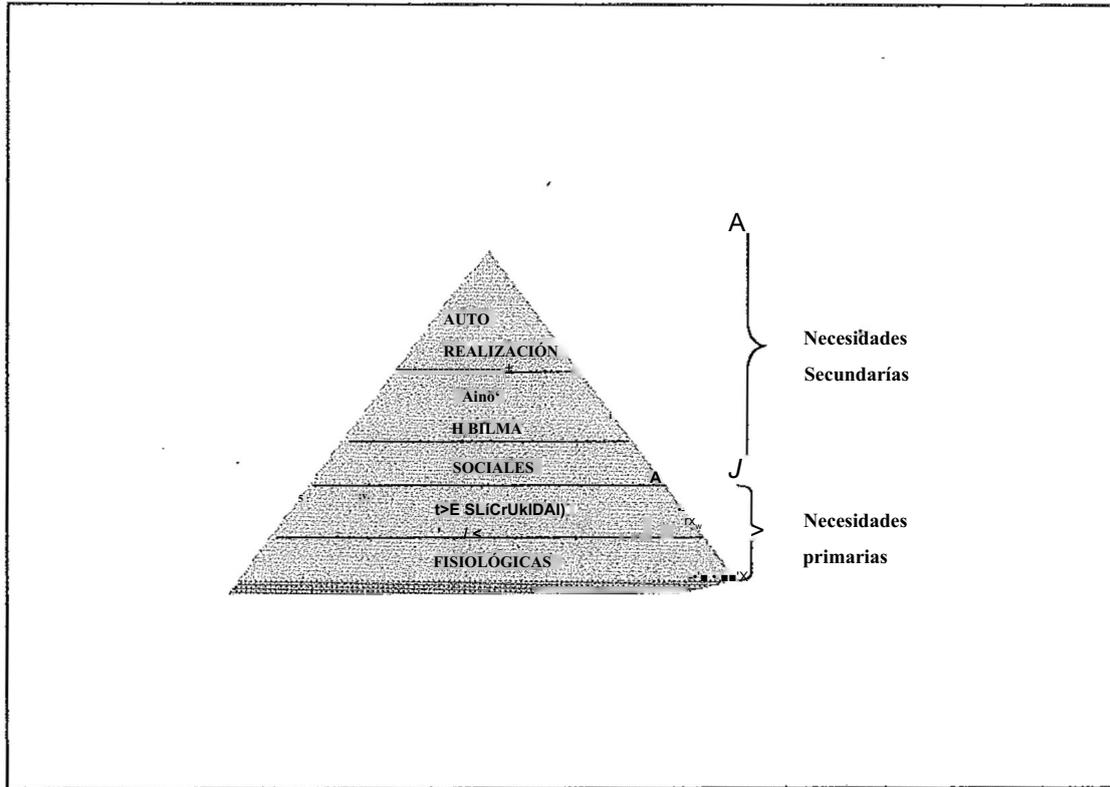
Necesidades de seguridad (Protección contra el peligro o las privaciones

Necesidades sociales (Amistad, pertenencia a grupos, etc)

Necesidades de estima (Reputación, reconocimiento, autorespeto, amor, etc.)

Necesidades de autorrealización (Realización del potencial, utilización de los talentos.)

Maslow (1943,1954) citado por Reeve (1994) da a conocer algunos aspectos fundamentales acerca de las necesidades humanas. Primero, las necesidades básicas están ordenadas dentro de la jerarquía según el principio de prepotencia o fuerza relativa por lo tanto, las necesidades psicológicas ocupan la parte inferior de la jerarquía como indicador de su relativa dominancia y fuerza, mientras que las necesidades de autorrealización se encuentran en la parte superior como indicador de su relativa fragilidad (Veáse Figura 1)



Por lo anterior, es indispensable aclarar que la gente exhibe ciertos comportamientos en determinadas circunstancias y no todas las personas responden de igual forma, es decir todas esas necesidades no actúan sobre el comportamiento al mismo tiempo y con la misma intensidad.

En general, la anterior teoría tiene los siguientes aspectos: unas necesidades satisfechas no generan ningún comportamiento, sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.

Motivación cognitiva

Retoma los procesos mentales o " pensamientos" como determinantes causales que llevan a la acción.

Las principales teorías al respecto son:

1) Teoría de las expectativas

Tuvo su origen en las ideas de Vroom quién (como se cita en Toro, 1992) hace referencia a la motivación para producir. Son tres los factores que determinan en cada individuo dicha motivación.

Los objetivos individuales (dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento, y trabajo interesante).

La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.

La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad en la medida en que cree poder hacerlo

Lawler y Porter (1967), amplían las ideas de Vroom haciendo énfasis en los siguientes conceptos:

Las personas definen para sí metas o niveles deseados de ejecución o desempeño, Para alcanzar tales niveles de desempeño las personas dedican a la acción cierta cantidad de esfuerzo , siempre que cuenten, al menos subjetivamente, con la capacidad para lograrlo. (Expectativa). (P. 26)

Las personas buscan lograr el tipo o nivel de desempeño que les permita , como consecuencia, obtener algún resultado favorable o deseado, (instrumentalidad del desempeño) (P.26)

La cantidad de esfuerzo que destine la persona a la obtención de un resultado deseado depende, entre otros factores, del valor o importancia que tal resultado representa para el individuo. (Valencia) (P.26)

Es así como el comportamiento es considerado instrumental para el logro de las metas deseadas. El éxito depende principalmente de la habilidad y del esfuerzo empeñados en la acción.

Vroom encontró factores que tienen carácter de elementos de motivación determinantes en un efectivo desempeño. Entre estos factores se encuentran la supervisión, el grupo de trabajo, el contenido del trabajo, el salario y las oportunidades de promoción. Los factores se constituyen como incentivos de

eventos externos que refuerzan el desempeño e inducen a la motivación y a la satisfacción en el trabajo.

2) Teoría de la equidad

Addams (1968), citado por Toro (1992) planteó una teoría en la que las personas comparan lo que le aportan al trabajo (edad, educación, esfuerzo, experiencia etc.) con lo que se obtiene de él retribución (variedad de reconocimiento, Salario) luego se compara su balance de retribución-contribución con otro para observar como surgen los sentimientos de equidad e inequidad en relación con la contribución.

Un gran interés dentro de éstos planteamientos es el deseo de igualar la retribución propia a la del otro y de este modo eliminar o reducir los elementos aversivos que surgen de percibirse en desventaja o inferioridad con otro que por lo demás hace una contribución equivalente.

Por lo anterior, es importante destacar la claridad que ha dado este enfoque conceptual a la comprensión de la dinámica del comportamiento organizacional, especialmente en la forma como se articula o interactúa el esfuerzo individual con los beneficios que provee la organización.

3) Teoría de las metas

Locke (1969) citado por Reeve (1994) plantea el concepto de meta como aquella que la persona se esfuerza por conseguir.

Las metas no siempre mejoran el rendimiento éstas deben ser: específicas, difíciles y desafiantes.

Según Locke (1969) y Latham (1985) existen cuatro razones principales por las que la fijación de metas mejora el rendimiento. Primero, las metas dirigen la atención del individuo hacia la tarea, lo que significa que las personas están más atentas a la tarea cuando tienen que llegar a una meta. Segundo las metas movilizan el esfuerzo. Tercero, las metas alimentan la persistencia al reducir 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.

Locke (1966) citado por Reeve (1994) encontró que el esfuerzo realizado por un individuo esta en proporción directa con la dificultad percibida de la tarea.

Motivaciones intrínsecas v extrínsecas

Reeve (1994) plantea que en éste campo de investigación la motivación intrínseca se basa en una pequeña serie de necesidades psicológicas (autodeterminación, efectividad y curiosidad) que dan al individuo la fuerza para querer superar los retos del entorno y los logros de adquisición y dominio.

Respecto a las motivaciones externas Herzberg (1959) citado por Toro (1992) basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. Las realidades externas conformadas por hechos personas o circunstancias constituyen las variables motivacionales que mueven al individuo a experimentar preferencias, a persistir en la actuación dada o a comprometer más, o menos esfuerzo en ella.

Para Herzberg (1959) citado por Chiavenato (1994) existen dos categorías de factores: intrínsecos, que se refieren a las variables asociadas a la relación del individuo con el puesto de trabajo y, extrínsecos que son las variables de satisfacción ubicadas en el contexto general del ambiente organizacional.

La acción y el efecto de los factores intrínsecos se describen como motivadores, en tanto que la acción y el efecto de los factores extrínsecos se definen como higiénicos y afectan la motivación de las personas de una manera particular.

La motivación de las personas depende de estos factores:

Los factores higiénicos (extrínsecos) tienen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo, mostrando que solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales que pueden romper su equilibrio.

Cuando estos factores son óptimos simplemente evitan la insatisfacción puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción

de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios producen los denominados factores de insatisfacción.

Los factores motivacionales (intrínsecos) producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. El término motivación encierra sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiesto en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de manera sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción y se denominan factores de insatisfacción

Motivación al trabajo

Toro (1992) plantea que el comportamiento y desempeño ocupacional se entienden como un efecto o condición consecuente. El comportamiento es el producto de dos tipos de agentes causales denominados condiciones antecedentes y condiciones intervinientes.

Dentro de los principios y conceptos presentados por los enfoques motivacionales considerados, se pueden distinguir tres dimensiones de carácter analítico: dimensión de las condiciones motivacionales internas, condiciones motivacionales externas y medios preferidos para obtener retribuciones.

1) Condiciones Motivacionales Internas :

Toro (1992) dice que las condiciones motivacionales internas describen procesos que se llevan a cabo dentro de los sujetos . Estos factores toman importancia pues le imprimen al comportamiento humano preferencia, persistencia y vigor, lo cual lleva a satisfacer las necesidades relacionadas con el exterior que son importantes para esa persona y que difieren cuando cambia de sujeto.

Estas condiciones son definidas por Toro (1992) de la siguiente manera:

Logro (LOG): “Se manifiesta a través del comportamiento caracterizado por la intención de inventar, hacer o crear algo excepcional , de obtener un

cierto nivel de excelencia de aventajar a otros por la búsqueda de metas o resultados" (Toro 1992 P. 7)

Poder (POD): "Se manifiesta a través de deseos y acciones que buscan ejercer dominio, control o influencia , no solo sobre personas o grupos , sino también sobre los medios que permitan adquirir o mantener el control, tales como las posiciones de mando, la influencia en los medios de comunicación, la acción sobre los incentivos. " (Toro 1992 P. 7)

Afiliación (API): "Se manifiesta Por la expresión de intenciones o la ejecución de comportamientos orientados a obtener o conservar relaciones afectivas satisfactorias con otras personas, donde la calidez de la relación juega un papel muy importante". (Toro 1992 P. 7)

Auto- realización (A-R): "Se manifiesta por la expresión de deseos o la realización de actividades que permitan la utilización en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales y la mejora de tales capacidades y conocimientos." (Toro 1992 P. 7)

Reconocimiento (REC): "Se manifiesta por la expresión de deseos o la realización de actividades orientadas a obtener de los demás atención , aceptación o admiración por lo que la persona es, hace , sabe o es capaz de hacer." (Toro 1992 P. 8)

2) Medios Preferidos para obtener Retribuciones deseadas en el Trabajo:

Toro -(1992) propone que la segunda dimensión de carácter analítico son los medios preferidos para obtener retribuciones en el trabajo los cuales están orientados a la obtención de metas y resultados, por consiguiente, en la medida en que las organizaciones provean posibilidades directas o indirectas de obtener metas personales, en esa misma medida, las personas estarán dispuestas a considerar su vinculación como miembro.

El cuestionario de motivación permite identificar estas preferencias en cinco categorías:

Dedicación a la tarea (DT) : "Incluye modos de comportamiento caracterizados ya sea por la dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa al

trabajo, por el deseo de mostrar en él responsabilidad y calidad o bien por derivar algún beneficio primario del hecho mismo de la ejecución del trabajo.” (Toro 1992 P. 9)

Aceptación a la autoridad (AA): “Modos de comportamiento que manifiestan acato , reconocimiento y aceptación , tanto de las personas investidas de autoridad en la organización como de las decisiones y actuaciones de tales personas.” (Toro 1992 P. 9)

Aceptación de normas y valores (ANV): “Modos de comportamiento que hacen realidad creencias, valores o normas relevantes para el funcionamiento y la permanencia de la organización “(Toro 1992 P. 9)

Requisición (REQ): “Modos de comportamiento que buscan obtener retribuciones deseadas, influenciando directamente a quien puede concederlas, mediante persuasión , confrontación o solicitud personal y directa” (Toro 1992 P. 9)

Expectación (EXP): “Modos de comportamiento que muestran expectativa, confianza y pasividad ante los designios de la empresa o las determinaciones de la autoridad” (Toro 1992 P. 9)

En una última dimensión aparecen las condiciones externas: que comprenden una categoría de variables constituida por eventos externos, y otra, por personas y agentes.

Las dos categorías tienen en común el hecho de contener variables externas al organismo, propias del medio organizacional y del puesto de trabajo.

De igual manera Toro (1992), agrupa muchas de estas variables externas en unas pocas categorías generales. :

Condiciones físicas del puesto de trabajo : Aquí se agrupan variables como las condiciones de iluminación temperatura, humedad, exposición a ruidos, exposición a sustancias contaminantes y demás aspectos de la realidad laboral que caracterizan el medio externo en que se desempeña la persona.

Características de la tarea dentro de esta categoría se incluye condiciones como la variedad de operaciones que debe efectuar el desempeñante de un puesto de trabajo la permanencia o cambio del sitio de trabajo, mayor o menor contacto con otras personas, recursos con que efectúa la tarea.

Condiciones organizacionales administrativas: Dentro de ellas se encuentra el clima social de trabajo, la política de empresa, las metas y objetivos, las características de retribución y de los esquemas de incentivos, las posibilidades de promoción los esquemas de evaluación y desarrollo.

Condiciones sociales Aspectos de la realidad ocupacional como el contacto permanente con clientes, colegas, compañeros de trabajo.

De igual forma, determinó la existencia de condiciones motivacionales externas que aunque dependen exclusivamente del medio donde el sujeto se desempeña , también influyen de manera significativa sobre él.

3) Condiciones Motivacionales Externas:

Toro (1992) da a conocer que estas variables están constituidas por personas o agentes y situaciones externas. Estas categorías tienen en común el contener variables externas a la organización propias del medio organizacional y del puesto de trabajo.

El cuestionario de motivación permite identificar estas preferencias en cinco categorías:

Supervisión (SUP): "Valor que el individuo atribuye a los comportamientos de consideración , reconocimiento o retroinformación de los representantes de la autoridad organizacional hacia él" (Toro 1992 P. 9)

Grupo de trabajo (GT): "Condiciones sociales del trabajo que proveen a la persona posibilidades de estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, compartir, aprender de otros" (Toro 1992 P.9)

Contenido del trabajo (CT): "Condiciones intrínsecas del trabajo que pueden proporcionar a la persona que lo ejecuta varios grados de autonomía, variedad, información sobre su contribución a un proceso o producto y la posibilidad de elaboración global de un producto" (Toro 1992 P.10)

Salario (SAL): "Condiciones de retribución económica asociadas al desempeño en un puesto de trabajo. Según su grado y modalidad esta retribución puede proporcionar a la persona compensación por su esfuerzo , prestigio, seguridad de que puede atender las demandas de sus necesidades personales y las de su familia" (Toro 1992 P.10)

Promoción (PRO): "Perspectiva y posibilidad de movilidad ascendente o jerárquica que un puesto de trabajo permite a su desempeñante dentro de un contexto organizacional "(Toro 1992 P.10)

Las condiciones motivacionales de las personas también constituyen una estructura compleja, gracias a esto los motivos, los intereses, preocupaciones y aspiraciones de las personas conservan la organización y la estructura, dado que son conceptos con valor motivacional. La motivación es ciertamente muy compleja. En ocasiones distintas formas de conducta han sido motivadas de forma similar por tanto se requiere un análisis general de los conceptos que vinculan la motivación para poder establecer modelos propios para la asimilación, acomodación, adaptación y logro del equilibrio en la conducta humana. Es difícil decir que existe una motivación específica para el trabajo es así como Romero (1991) considera que por distintas razones las personas trabajan en diferentes actividades y dentro de una misma actividad las razones individuales varían.

Diferentes son los motivos que energizan, dirigen y mantienen la conducta de los seres humanos en el trabajo. Pero aún así, dentro de las motivaciones del hombre adulto, hay una que esta esencialmente ligada al trabajo, al hacer del hombre en tanto hombre. Esa motivación es la necesidad de logro.

En síntesis el modelo propuesto por Toro sugiere la existencia de un conjunto de condiciones motivacionales internas que inducen preferencias, persistencia o vigor. Estas condiciones se articulan e interactúan con las condiciones externas que rodean a las personas en el trabajo y que tienen valor motivacional (porque también inducen preferencia, persistencia o vigor) Ni las condiciones internas y externas, independientemente consiguen su

efecto motivacional, éste aparece cuando se logra articular unas con otras de alguna manera significativa para la persona.

Para finalizar, este fundamento teórico, es importante resaltar la magnitud y trascendencia de los aportes y teorías motivacionales para poder generar la elaboración e interpretación de perfiles motivacionales dentro del contexto organizacional en el que ellas se producen.

Método

Diseño

El diseño de esta investigación fue de tipo transaccional descriptivo el cual permite especificar las propiedades importantes de personas, grupos o comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. " Los estudios descriptivos miden en forma independiente los conceptos o variables a los que se refieren. Aunque desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir como es y como se manifiesta el fenómeno de interés" (Baptista 1998 P. 61)

Los diseños transaccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables.. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas una o, generalmente más variables y proporcionar su descripción.

Participantes

Población

Constituida por 123 empleados (30 hombres y 73 mujeres) pertenecientes a los distintos departamentos de la institución con edades comprendidas entre los 20 y los 50 años y un nivel mínimo de escolaridad de básica primaria.

Muestra

Para el estudio se utilizo una muestra probabilística estratificada en relación con la población.

Los sujetos pertenecientes a cada estrato se escogieron usando la tabla de números aleatorios en donde a cada sujeto se le asignó un número igualmente, se utilizó la técnica de la tómbola para asegurar que todos los elementos de la población tuvieran la misma posibilidad de ser elegidos.

Para efectos de la investigación se trabajó con dos estratos (Administrativo y Asistencial) los cuales estuvieron constituidos por el siguiente personal.

Area asistencial: Enfermeras (os), personal de servicios generales (cocineras, lavanderas, modista, celadores, personal del departamento de mantenimiento).

Area administrativa : Personal administrativo, secretarias, contadores, ingenieros.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizo la formula del tamaño aparente de la muestra:

Población = 123

Nivel de confianza z = 95% : 1.96

Margen de error e = 0.05

Formula:

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

Tamaño de la muestra:

p= Proporcionalidad de un sector

p=27 /123 = 0.21

q =Proporcionalidad de otro sector

q=96/123 =0.78

z = Nivel de confianza

95% = 1.96

e= Margen de la muestra

e=0.05

n =Tamaño aparente de la muestra

$$n = \frac{(0.21) (0.78) (1.96)^2}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{(0.1638)(3.8416)}{0.0025}$$

$$n = \frac{0.6292}{0.0025}$$

$$n = 251$$

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

$$n = \frac{251}{1 + 251 - 1 / 123}$$

$$n = \frac{251}{1 + 3.0203}$$

$$n = 82$$

Fracción de la muestra

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

$$F_m = 0.66 \times 100 = 66\%$$

Tamaño de la población

$$27 \times 0.6 = 16 \text{ Area administrativa}$$

$$96 \times 0.6 = 57 \text{ Area asistencial}$$

El tamaño de la muestra es de = 73 personas

A continuación se da a conocer en la tabla 1 el total de personas escogidas para efectos de la investigación.

Tabla 1.

Tamaño de la muestra

Estrato	Población	Tamaño de la muestra
Asistencial	96	57
Administrativa	27	16
Total	123	73

Instrumento

Ficha técnica

Nombre : Cuestionario de Motivación para el Trabajo CMT.

Autor: Fernando Toro Alvarez

Administración : Individual y colectiva

Duración. Entre 20 y 30 minutos

Aplicación : Adolescentes y adultos, nivel mínimo de educación

Calificación: Puede hacerse manualmente o con el programa de computador para la calificación del CMT.

Descripción General

El Cuestionario de Motivación para el Trabajo, diseñado y validado en Colombia por Toro (1984). Es un instrumento factorial que mide 15 variables de motivación para el trabajo. Consta de 75 ítems (afirmaciones), agrupados en conjuntos de 5 elementos.

El fundamento teórico en el cual se apoya este cuestionario está conformado por un esquema conceptual que toma, de un lado los aportes de teorías motivacionales relevantes y los resultados de investigaciones empíricas y, de otro lado, la integración de varias dimensiones analíticas para producir una conceptualización que destaca el carácter dinámico del fenómeno de la motivación (Toro, 1982).

El cuestionario consta de tres partes:

La primera parte del cuestionario está diseñada para proveer un perfil de condiciones motivacionales internas a través de cinco factores: Logro, poder, afiliación, autorrealización, y reconocimiento.

Las condiciones motivacionales internas describen condiciones personales de carácter cognitivo y afectivo que generan sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia con eventos externos específicos.

La segunda parte se diseñó para conformar un perfil de medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, representada por cinco factores: dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectativa. Los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas, intenta obtener una muestra de conductas instrumentales para la obtención de beneficios deseados en el trabajo.

La tercera parte proporciona un perfil de incentivos valorados por la persona o condiciones motivacionales externas representadas por los factores: supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y promoción.

Las condiciones motivacionales externas suscitan el interés por el trabajo y refuerzan o incentivan modos de comportamiento dirigidos a obtenerlos. Estudia el valor que una persona atribuye a varios tipos de retribución por el desempeño que una organización puede ofrecer.

Los ítems están presentados en grupos de a 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 el atribuye respectivamente.

Este mecanismo de ordenamiento forzoso supone para muchos examinados, en cada grupo de ítems, resolver un conflicto de intereses y de valoración; gracias a éste mecanismo se hace posible identificar las prioridades personales reales. Sin la exigencia del ordenamiento forzoso la deseabilidad social, normal de los ítems, dificultaría notablemente tener un ordenamiento de los factores. Por consiguiente este tipo de ordenamiento conduce a que el valor que una persona asigna a un factor deba descontárselo a otro factor. Por la misma razón, los valores altos que aparecen en el perfil motivacional.

Este instrumento satisface los criterios psicométricos internacionales establecidos para la medición de variables psicológicas, y su importancia se basa en la apropiación del concepto de motivación que establece, facilitando su abordaje en el ámbito organizacional.

Criterios interpretativos

Primer criterio:

Debe tenerse en cuenta siempre que el CMT mide el componente de preferencia y no el de persistencia o de vigor de la motivación para el trabajo. Por consiguiente, el sentido del puntaje en un sector dado de motivación, debe buscarse en el contraste y la comparación con los demás factores de la misma dimensión motivacional. El primer paso en el análisis de un resultado debe consistir en 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:

El ordenamiento y comparación de los factores, en el análisis de un caso en particular debe hacerse dentro de cada dimensión motivacional. Esto significa que debe hacerse un ordenamiento de los factores de las condiciones motivacionales internas, luego de los factores de la dimensión medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y finalmente las condiciones motivacionales externas. De este modo se identifica el orden de

prioridades particulares de la persona evaluada. Debe recordarse que los valores de un factor, dentro de una dimensión, pueden aumentar o disminuir a expensas de los demás factores de la misma dimensión. Esta dinámica de la asignación de valores altos a un factor y bajos a otro, revela el juego de preferencias de una persona en relación con su trabajo.

Tercer criterio:

El análisis siguiente consiste en confrontar el perfil individual obtenido con el perfil del grupo normativo e identificar las diferencias que aparezcan y que tengan cierta magnitud. (Puntajes obtenidos o brutos por encima o por debajo de una desviación estándar). De este modo se identifican las particularidades del individuo examinado por contraste con el grupo normativo.

Cuarto criterio:

Es importante observar y analizar los factores de cada dimensión que obtienen valores altos, medios y bajos y confrontarlos con los de las demás dimensiones. Estas relaciones entre dimensiones determinan el juego de variables motivacionales que se asocian al comportamiento específico de la persona. Es decir, que los valores altos en una variable dada de lo interno adicionados a valores altos en una variable dada de lo externo permiten comprender a partir de que preferencias una persona valora altamente una variable cualquiera de los medios preferidos. Ésta síntesis conceptual e integración de los datos del perfil motivacional es muy importantes para comprender la dinámica del proceso motivacional de un individuo particular.

Quinto criterio:

Se debe examinar y contrastar el perfil motivacional, es decir, el juego de preferencias de la persona examinada en cada una de las tres dimensiones del CMT con las demandas y condiciones del puesto de trabajo. Para éste efecto conviene contar con descripciones del puesto apropiadas para el análisis y preferiblemente con perfiles ocupacionales del cargo que muestren las características motivacionales demandadas al desempeñante

A continuación se describe el significado general de varios rangos de puntuación estándar que pueden obtenerse en el cuestionario:

Puntajes T entre 40 y 60

Muestran el interés, valoración o tendencia a reaccionar promedio, es decir normal o común a la mayoría de la población para la cual se elaboro la escala.

Puntaje T entre 0 y 20

Muestran un interés o valoración excepcionalmente bajas por comparación con los otros cuatro factores del mismo grupo. Puede asumirse que existe una muy baja probabilidad de activación del comportamiento en el área descrita por el factor.

Puntaje T entre 21 y 40

Por contraste con los otros factores del mismo grupo un puntaje incluido dentro del rango descrito muestra una valoración o interés relativamente bajo con una probabilidad limitada de que se activen comportamientos como los contenidos en el factor.

Puntaje T entre 61 y 80

Por comparación con los demás factores del mismo grupo, un puntaje dentro de este rango describe una valoración o interés relativamente altos, con una probabilidad alta de que en un momento dado se activen modos de comportamiento incluidos en el factor.

Puntajes entre 81 y 100

Describen una valoración o interés relativamente altos y sugieren por consiguiente, una alta probabilidad de ocurrencia de algunos de los comportamientos descritos por el autor.

Escalas estándar:

En el cuestionario de Motivación para el trabajo se encuentra un grupo de escalas estándar elaboradas para diversos grupos humanos. Cada escala conformada por los valores brutos o directos que arroja el cuestionario y por su valor equivalente en puntajes T. Para cada grupo humano se preparo una escala con las cinco variables que conforman las condiciones motivacionales

internas, las cinco que conforman la categoría de Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo las cinco variables de la categoría de las condiciones motivacionales externas.

Dentro de las escalas estipuladas por el cuestionarios se encuentran: para los administradores de empresas, agentes de policía, auxiliares de oficina, bachilleres agropecuarios, contadores públicos, economistas, estudiantes, gerentes, mandos de recursos humanos, médicos, odontólogos, profesionales en general, psicólogos, secretarias, técnicos medios, área ocupacional administrativa, área ocupacional financiera, área ocupacional técnica, hombres y mujeres. Ésta ultima escala fue la utilizada para la presente investigación.

Procedimiento

Para la realización de la investigación se tuvieron en cuenta las siguientes fases:

Fase 1

Recolección de la información

En esta fase se buscó recolectar la información requerida para la construcción del marco teórico y la apropiación de los conceptos que permitieron realizar una selección sobre el tipo de muestra más adecuado mediante la búsqueda de libros que contengan estas temáticas para dar soporte al trabajo.

- a) Revisión bibliográfica acerca de la motivación laboral.
- b) Determinación de la muestra: El procedimiento que se realizó fue el muestreo aleatorio estratificado

Fase 2

Aplicación del instrumento

En ésta fase se realizó la aplicación del Cuestionario de motivación para el trabajo. (CMT) para lograr explorar las condiciones motivacionales laborales de los miembros de la institución.

a) La aplicación se realizó en forma colectiva. Se trabajo con cinco grupos (4 de ellos de 15 personas y uno de 13 personas) ya que los horarios son muy variados para citarlos a todos al mismo tiempo.

Fase 3

Determinación de perfiles

En ésta tercera fase se realizó la puntuación y calificación de las pruebas mediante el uso de plantillas para poder obtener los perfiles de cada estrato y de la institución en general

a) Puntuación y calificación: La prueba se califico en forma manual, utilizando como recurso las plantillas del instrumento , al ser obtenidos los puntajes brutos se procedió a convertirlos en puntajes típicos una vez obtenidos los puntajes T se determino la media y la desviación estándar para cada variable con el fin de identificar los factores de mayor significación en cada dimensión (véase apéndice A). Así mismo, se realizaron gráficas de dispersión para facilitar la comprensión de los puntajes (véase apéndice C) Por ultimo se agruparon los 16 perfiles correspondientes al área administrativa y 57 al área asistencial para determinar el perfil general de la clínica.

Fase 4

Análisis de resultados y discusión

En esta última fase se analizó la información en forma cualitativa mediante la comparación de los perfiles obtenidos para dar a conocer los aspectos y diferencias más sobresalientes.

a) Se determinaron las diferencias existentes y los puntajes notables encontrados para poder confrontar la información dando a conocer los aspectos más sobresalientes en el estudio. De igual forma se realizó una propuesta de sugerencias para favorecer el desarrollo de procesos en el ámbito de las relaciones humanas dentro de la organización.

Resultados

La presentación de los resultados obtenidos se hace por medio de tablas y gráficas de barras los cuales permitieron realizar un análisis comparativo de los estratos en estudio para dar a conocer las características motivacionales y laborales de los empleados de la clínica Chicamocha.

Dentro de la interpretación de resultados se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos: Los criterios interpretativos del instrumento ya mencionados anteriormente (ver descripción del instrumento), la determinación del perfil motivacional del estrato administrativo, seguido por el perfil motivacional del estrato asistencial y por último, las preferencias de las motivaciones sociales laborales de los empleados de la institución.

A continuación se dan a conocer los puntajes obtenidos con relación a las dimensiones motivacionales en cada uno de los estratos: condiciones motivacionales internas (véase tabla 2), medios preferidos para obtener retribuciones (véase tabla 3), condiciones motivacionales externas (véase tabla 4) para cada uno de los estratos.

Tabla 2.

Puntajes de las condiciones motivacionales internas

AREAS	LOG	POD	AFI	A - R	REC
ADMINISTRATIVA	48	55	57	... 38'	Ⓜ
ASISTENCIA	49	53	58	37	■

Tabla 3.

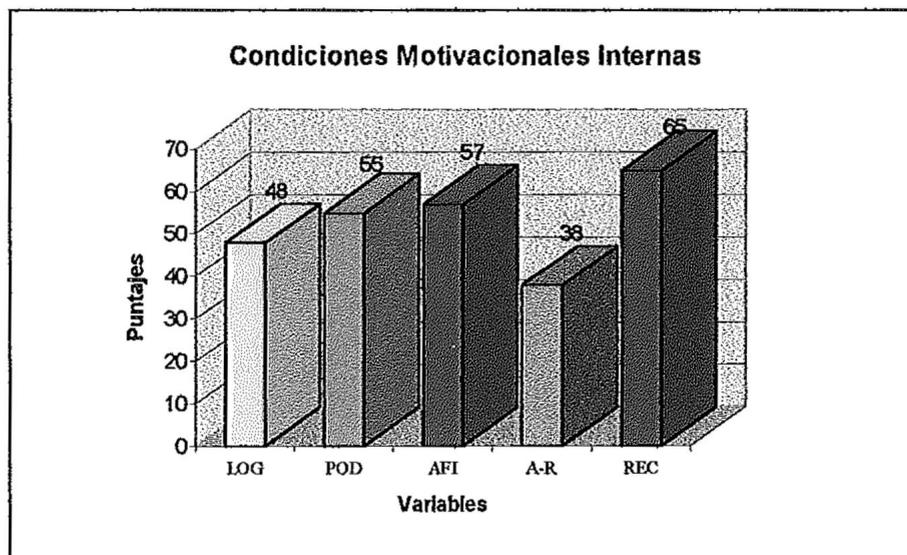
Puntajes de los medios preferidos para obtener retribuciones

AREAS	DT	A	ANV	REQ	EXP
ADMINISTRATIVA	54	..46....	53	H.... "	49
ASISTENCIA	43	52	55	55	Ⓜ

Tabla 4.

Puntajes de las condiciones motivacionales externas

AREAS	SUP	GT	CT	SAL	PRO
ADMINISTRATIVA	56	H	43	56	47
ASISTENCIAL	56	56	40	■	49

Perfil motivacional Empleados en cada uno de los EstratosÁrea Administrativa. Condiciones Motivacionales InternasFigura 2. Condiciones Motivacionales Internas. Area administrativa

En relación con las motivaciones internas de los trabajadores administrativos y comparando las variables por su orden de preferencia, se observa en la figura 2 que el reconocimiento ocupa el primer lugar con una puntuación T promedio de 65. Así mismo, éste factor obtuvo la mayor significación en cuanto a los resultados obtenidos de la media, desviación estándar y $M/D = 8.1127$ (véase apéndice A1). Esto significa, por un lado que los trabajadores del área administrativa tienen la necesidad de obtener atención, aceptación o admiración por parte de (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 autorrealización y el logro obtuvieron puntuaciones medias bajas evidenciando un alto grado de dispersión, lo cual incide directamente sobre la confiabilidad del resultado. (Véase apéndice A1). Éstas puntuaciones permiten suponer que existe un interés relativamente bajo por realizar actividades que les permitan la utilización de sus habilidades y conocimientos personales. Las variables de afiliación y poder en su orden, obtuvieron puntuaciones dentro de la media.

Área Administrativa: Medios preferidos para obtener Retribuciones

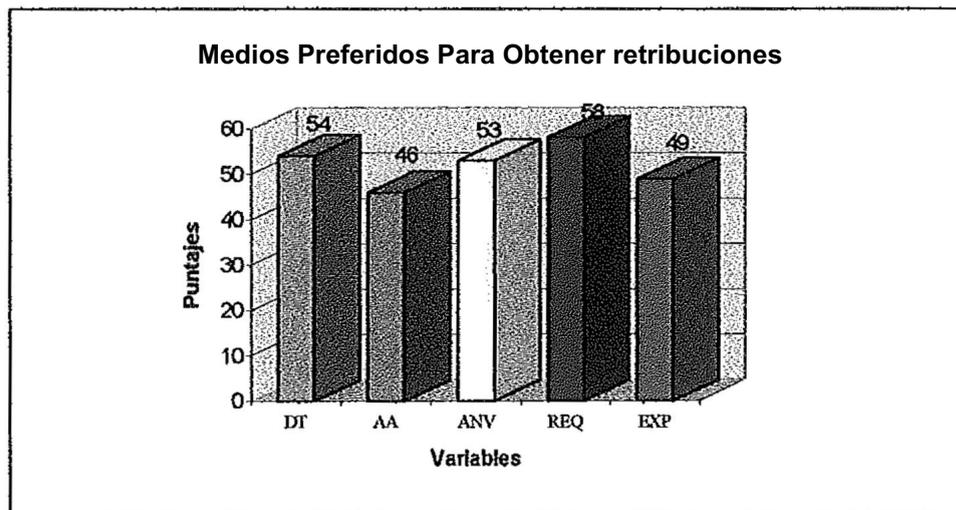


Figura S Medios Preferidos Para obtener retribuciones en el trabajo en el área administrativa.

En la figura 3 se observa que dentro de los medios preferidos para obtener retribuciones está la requisición la cual ocupa el primer lugar con una puntuación T promedio de 58. Por otra parte, el factor expectación obtuvo el mayor índice de significación con una puntuación de $M/D=9.83W$ (véase apéndice A2) lo cual indica una mayor confiabilidad en los resultados permitiendo suponer que los empleados asumen modos de comportamiento

que muestran expectativa confianza y pasividad ante los designios de la institución esperando que ésta atienda sus intereses y necesidades.

En contraste, la aceptación a la autoridad obtuvo una puntuación T promedio de 46 y $M/D= 5.0519$ (véase apéndice A2), lo cual evidencia que los trabajadores presentan un interés por los modos de comportamiento que manifiestan acato, reconocimiento y aceptación. Las variables de dedicación a la tarea y aceptación de normas y valores en su orden, obtuvieron puntuaciones ubicadas en un rango promedio.

Área Administrativa : Condiciones Motivacionales Externas

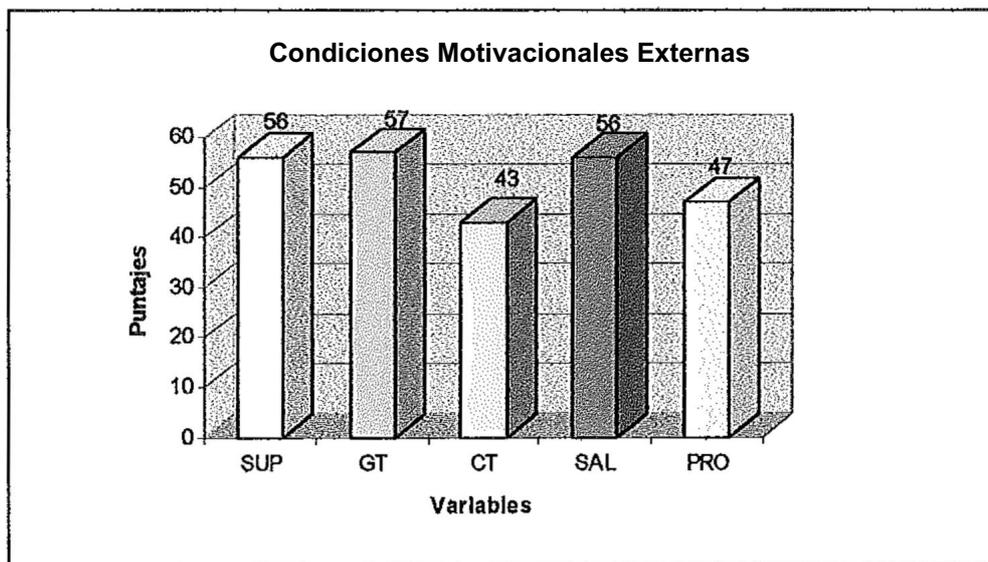


Figura 4 Condiciones Motivacionales Externas en el Area Administrativa.

En las condiciones motivacionales externas de los trabajadores administrativos se observó que en comparación con los demás factores el salario obtuvo el mayor índice significativo con una puntuación de $M/D= 6.6143$ (véase apéndice A3), lo cual evidencia el alto grado de interés de los empleados por la retribución y la compensación al esfuerzo implícito en el trabajo.

En relación con los puntajes T promedios en la figura 4 el factor grupo de trabajo con una puntuación t de 57 ocupa el primer lugar de preferencia dando a

conocer el interés de los trabajadores del área administrativa por permanecer en contacto y participar en acciones colectivas con sus compañeros y jefes.

En contraste, el factor contenido del trabajo obtuvo una puntuación de menor significación y mayor grado de dispersión $M/D= 4.2088$ (véase apéndice A3) lo cual demuestra un alejamiento del puntaje promedio.

Área Asistencial: Condiciones Motivacionales Internas

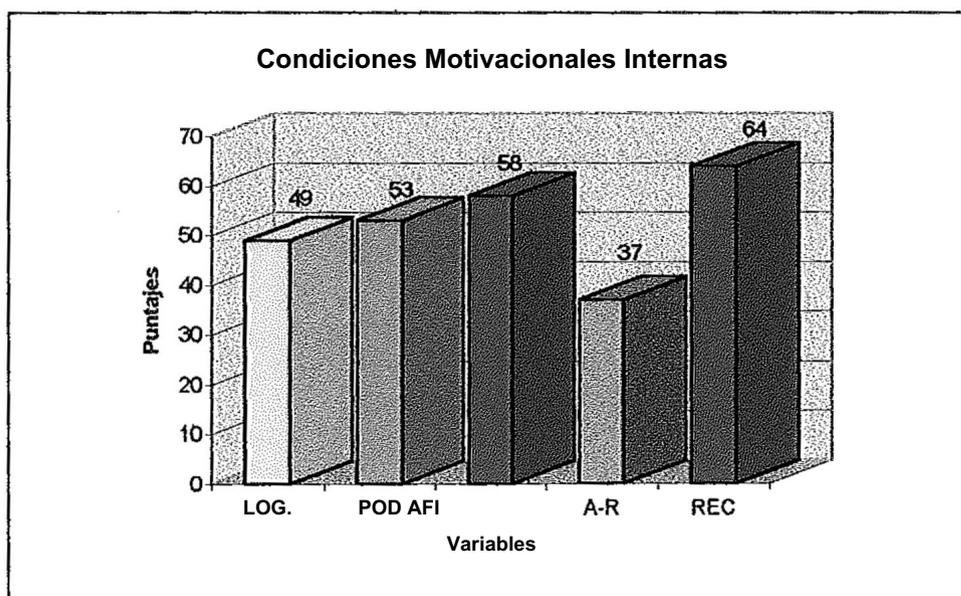


Figura 5 Condiciones Motivacionales Internas Area asistencial.

En relación con las motivaciones internas de los trabajadores del área asistencial y comparando las variables por su orden de preferencia, se observa en la figura 5 que el reconocimiento ocupa el primer lugar con una puntuación T promedio de 64 y un alto valor significativo $M/D= 7.5115$ (véase apéndice B1). Esto indica por un lado que los trabajadores del área asistencial tienen una necesidad de obtener atención, aceptación o admiración, así mismo, la variable al compararla con los otros factores de su misma dimensión es relativamente alta.

En cuanto al factor de autorrealización éste se ubicó con una puntuación T promedio de 37 y $M/D= 3.0800$ (véase apéndice B1) lo cual evidencia un alto

grado de dispersión e interés relativamente bajo por realizar actividades que les permitan la utilización de sus habilidades y conocimientos personales. Así mismo, el factor logro muestra un resultado poco significativo con una puntuación $M/D= 4.7662$ que lo ubica por debajo del promedio.

Las variables de afiliación y poder obtuvieron puntuaciones dentro de la media.

Ésta puntuación es similar a los resultados obtenidos en el área administrativa reconociendo la preferencia de los empleados por la variable del reconocimiento y la persistencia por el factor de autorrealización.

Área Asistencial: Medios preferidos para obtener Retribuciones

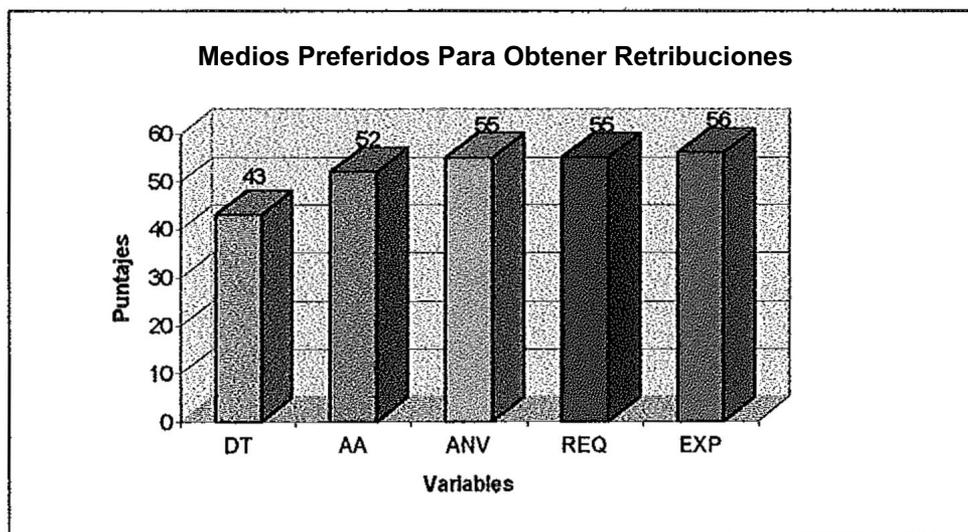


Figura 6. Medios preferidos para obtener retribuciones. Area Asistencial.

En la figura 6 se observa que en relación con los medios preferidos para obtener retribuciones, la expectativa ocupa el primer lugar con una puntuación T promedio de 56 y $M/D= 6.734$ (véase apéndice B2) implicando un alto valor significativo e interés por los modos de comportamiento que muestran confianza, expectativa y pasividad ante los designios de la empresa.

Las variables de, aceptación de normas y valores y requisición obtuvieron puntuaciones dentro de la media.

Por último, la dedicación a la tarea se ubicó con una puntuación T de 43 y $M/D= 3,7517$ lo cual evidencia un grado importante de dispersión en relación con el promedio que los trabajadores presentan. Sin embargo, se puede decir que existe un interés relativamente bajo por los modos de comportamiento caracterizados ya sea por la dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo.

Área Asistencial: Condiciones Motivacionales Externas

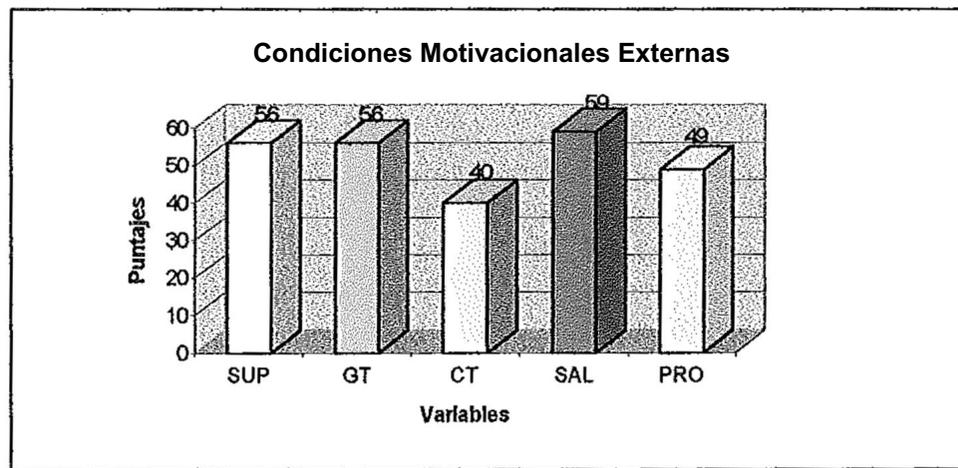


Figura 7. Condiciones Motivacionales Externas. Area Asistencial.

En relación con las condiciones motivacionales externas de los trabajadores del área asistencial y comparando las variables por su orden de preferencia, se observa en la figura 7 que el salario ocupa el primer lugar con una puntuación T promedio de 59 y un valor de significación $M/D= 7.2449$ (véase apéndice B3). Esto significa, que los trabajadores del área asistencial tienen un gran interés por las retribuciones económicas que reciben de acuerdo con la labor desempeñada, así mismo, esta necesidad al compararla con los otros factores de su misma dimensión tiene una valoración promedio o normal.

A diferencia, el contenido del trabajo se ubicó con una puntuación T promedio de 40 y $M/D= 4.6754$ (véase apéndice B3) lo cual permite inferir que los trabajadores presentan un interés relativamente bajo por fortalecer su autonomía, variedad para poder innovar y crear espacios dentro del ámbito

laboral. Las variables de superación, grupo de trabajo y promoción en su orden, obtuvieron puntuaciones dentro de la media.

En relación con los resultados obtenidos en cada uno de los estratos se presentaron grandes similitudes dentro de las condiciones motivacionales internas al obtener el reconocimiento la mayor puntuación y la autorealización la menor evidenciando intereses comunes en cada área.

En cuanto a los medios preferidos para obtener retribuciones la expectativa es la variable de mayor interés al considerarse como el medio que prima para los empleados.

Por último, en relación con las condiciones motivacionales externas se observó una igualdad en la escala de preferencias ya que el factor salario ocupó la primera posición en los estratos.

En esta dimensión se observó una disminución de la preferencia por el factor contenido del trabajo en ambos estratos indicando una baja puntuación por esta variable, lo cual permite evidenciar el poco interés de los empleados por encontrar variedad, autonomía y retroinformación en el trabajo

Perfil Motivacional de los Empleados de la Clínica Chicamocha

Condiciones Motivacionales Internas

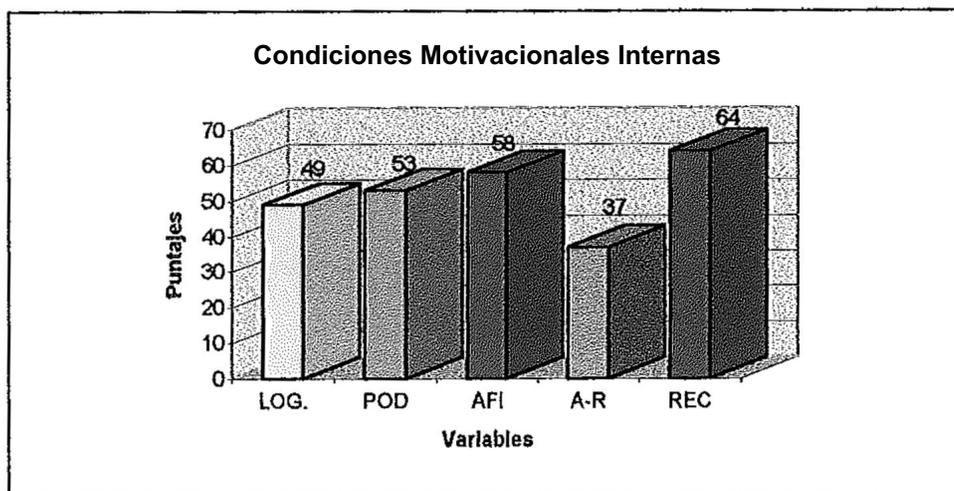


Figura S. Condiciones Motivacionales Internas de la Clínica Chicamocha S.A.

Como se puede observar en la figura 8 al comparar las variables por su orden de preferencia, se obtiene que el reconocimiento ocupa el primer lugar con una puntuación T promedio de 64. lo cual indica que los trabajadores tienen una necesidad de obtener atención, aceptación o admiración por parte de otros (supervisores y compañeros) de igual forma, esta variable obtuvo la mayor preferencia en cada una de las áreas antes mencionadas (administrativa-asistencial). Al comparar esta variable con los otros factores de su misma dimensión se observa que es relativamente alta.

A diferencia, la autorrealización se ubicó con una puntuación T promedio de 37, éste factor en comparación con las áreas siempre obtuvo la menor puntuación 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 afiliación y poder en su orden, obtuvieron puntuaciones dentro de la media.

Medios preferidos para obtener retribuciones

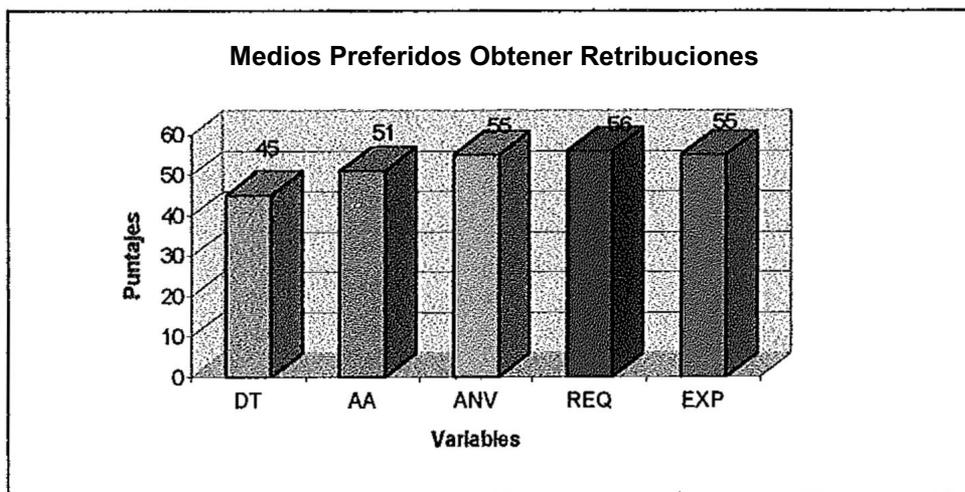


Figura 9 Medios Preferidos Para Obtener Retribuciones. Clínica Chicamocha.

Se observa en la figura 9 que la variable de mayor preferencia en la dimensión de los medios preferidos para obtener retribuciones es la requisición la cual ocupa el primer lugar con una puntuación T promedio de 56. Sin

embargo, el factor de mayor significación de acuerdo a los datos obtenidos con la media aritmética y la desviación estándar fue la expectativa (véase apéndice 02) lo cual indica que los empleados asumen modos de comportamiento que muestran expectativa, confianza y pasividad. Al comparar esta variable con los otros factores de su misma dimensión tiene una valoración promedio o normal.

Otros factores como la aceptación a la autoridad y la dedicación a la tarea se ubicaron con puntuaciones poco significativas y con cierta dispersión lo cual impide confiabilidad en sus resultados.

Los resultados obtenidos en esta dimensión indican que la variable más significativa es la expectativa ya que su alta puntuación evidencia la dificultad de los empleados para dedicar mayor tiempo y esfuerzo al desempeño de su labor esperando que la institución les facilite todo.

Condiciones Motivacionales Externas

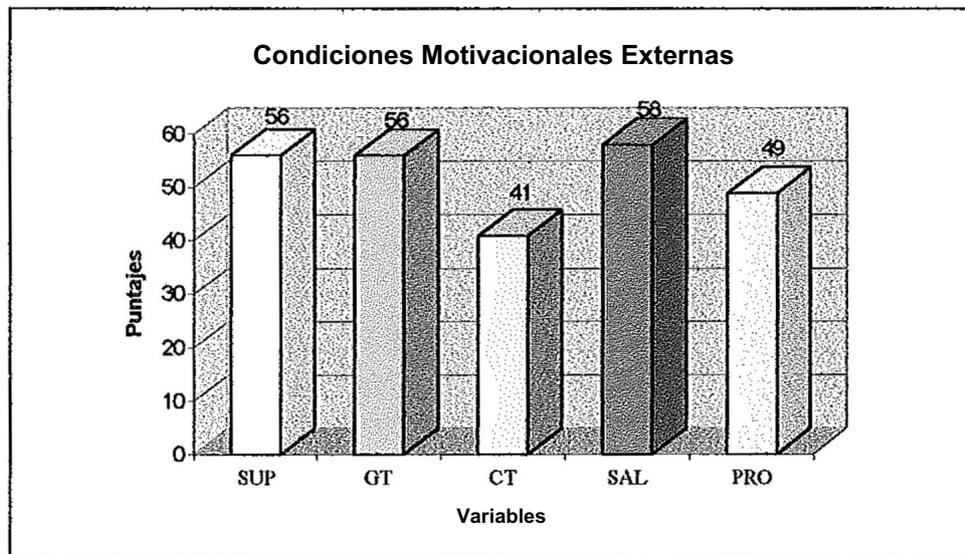


Figura 10. Condiciones Motivacionales externas. Clínica Chicamocha

En la figura 10 se observa que en las condiciones motivacionales externas, los trabajadores de la Clínica Chicamocha S.A. tienen interés por el factor salario quien ocupa el primer lugar con una puntuación T promedio 58 lo cual evidencia el interés de los trabajadores por ser retribuidos económicamente con relación a la labor desempeñada. Al realizar una comparación de las variables

por su orden de preferencia se observa con los otros factores de su misma dimensión que todos presentan una valoración promedio o normal.

En contraste el contenido del trabajo se ubica con una puntuación T promedio de 41 y un valor significativo medio lo cual se evidencia en que éste factor obtuvo en cada una de las áreas la menor puntuación dentro de ésta dimensión, indicando que los trabajadores presentan un interés relativamente bajo por fortalecer su grado de autonomía y variedad para poder tener la posibilidad de una movilidad ascendente en su puesto de trabajo, limitando las posibilidades de crecimiento laboral.

El juego de motivaciones que se presentó permite destacar el hecho de que los empleados de la Clínica Chicamocha en cada uno de los estratos muestran un similar ordenamiento de las variables lo cual se dió a conocer anteriormente.

En síntesis, el perfil motivacional de los empleados de la institución en la ciudad de Bucaramanga, que describen los datos precedentes, sugiere que se trata de un grupo de personas movidas por intereses de reconocimiento y poder, interesados en contar con la posibilidad de ser escuchados, de igual forma, presentan dificultades por la dedicación y esfuerzo a la realización de su labor y manifiestan un alto interés por ser retribuidos económicamente.

Discusión y Recomendaciones

Éste estudio puede considerarse como un aporte fundamental para la Clínica Chicamocha S.A., al contribuir en forma directa en la caracterización de las motivaciones sociales y laborales de acuerdo a las variables estipuladas por Toro (1992) quien planteó las condiciones motivacionales internas, los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas y las condiciones motivacionales externas.

A continuación se presentará un análisis de los resultados obtenidos en el estudio, retomando los objetivos planteados anteriormente con el fin de identificar los factores de mayor preferencia en cada una de las dimensiones motivacionales y sus implicaciones en el ámbito laboral dentro de la institución.

Posteriormente, se darán a conocer las recomendaciones al personal directivo de la clínica para la planeación de estrategias que contribuyan al desarrollo de procesos en el área humana dentro de la organización.

En cuanto al objetivo general, el instrumento aplicado facilitó la exploración de las condiciones motivacionales de los trabajadores de la Clínica Chicamocha, permitiendo precisar los intereses motivacionales existentes para caracterizar la población en estudio.

Respecto a los objetivos específicos, se determinaron las condiciones motivacionales internas, los medios preferidos para obtener retribuciones en el trabajo y las condiciones motivacionales externas que presentan los empleados de la institución.

En el área de las condiciones motivacionales internas se encontró que en los dos estratos (Administrativo y Asistencia!) el factor reconocimiento ocupó el primer lugar de preferencia y significación con una puntuación T promedio de 64, lo cual evidencia el interés de los empleados por obtener de los demás atención, aceptación o admiración, para colocar más empeño en sus labores e intensificar la satisfacción e interés en el trabajo.

Rodríguez (1998), en el manual de funciones de la Clínica Chicamocha planteó que la institución no posee políticas de retribución que incentiven el desempeño y enaltezcan la labor desempeñada. Es posible que ésta carencia influya en el alto grado de preferencia por el factor, ya que constituye una necesidad que requiere atención e intervención por parte de las directivas.

Se debe tener en cuenta que el reconocimiento mediante incentivos y recompensas motiva a los empleados a seguir haciendo contribuciones a la organización, con lo cual garantiza su supervivencia y su eficacia. Chiavenato (1994). Por esto se hace necesaria la creación de un programa de incentivos que se ajuste a las inquietudes de los miembros y a los recursos disponibles de la organización, en donde los empleados sientan que su trabajo es reconocido al igual que sus necesidades como persona. Así mismo es indispensable hacer uso activo de las capacidades y habilidades en la realización de las funciones laborales y en las actividades que programe la institución. Para éste fin, se pueden crear estrategias como la elección del empleado del mes y el reconocimiento por parte de los jefes y directivos, lo cual incrementa los sentimientos de orgullo, de pertenencia a la institución, y genere un mayor Compromiso laboral.

De acuerdo a la experiencia obtenida en la institución y en apoyo con la observación directa se puede ver que la mayoría de los empleados de la clínica manifiestan muy poca preferencia hacia el logro y la autorrealización ocasionando estancamiento en el interés por crear, innovar y generar cambios favorables en pro de la institución, lo cual se manifiesta en el hecho de que los trabajadores asumen actitudes de cotidianidad y funcionalidad dentro de su desempeño no prestando atención a la generación de ideas.

Romero (1991) planteó que la implicación teórica de la motivación al logro conlleva al uso exigente de capacidades y destrezas para el beneficio personal y colectivo. Por lo anterior, es importante identificar las potencialidades del talento humano en la institución para generar comportamientos orientados a obtener resultados, alcanzar la excelencia y

aventajar a los demás. Así mismo, es indispensable crear programas de capacitación acordes con las necesidades presentadas por los trabajadores que generen el rescate de las habilidades en el ámbito profesional y personal.

Davis (1996) plantea que la capacitación necesita estar integrada al desarrollo administrativo, para de ésta forma poder establecer los objetivos de entrenamiento que dan dirección al desarrollo y facilitan la medición de la eficacia de los programas. Por tanto, es pertinente resaltar la contribución que la capacitación hace al desarrollo de los empleados, facilitando la creación de espacios para generar actitudes propias dentro del ejercicio personal y laboral.

En lo referente a los medios para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, se determinó que la variable de mayor preferencia y significación en la dimensión fue la expectativa al obtener una puntuación T promedio de 55. Lo anterior da a conocer que los empleados asumen modos de comportamiento que muestran expectativa, confianza y pasividad ante los designios de la empresa y las determinaciones de la autoridad.

Los empleados de la Clínica Chicamocha tienden a asumir actitudes conformistas en lo relacionado con su trabajo, limitando su labor al cumplimiento y aislando la satisfacción que éste pueda ocasionarles. Así mismo, ellos estiman que acoger las decisiones de las personas con autoridad y acatar las políticas y normas internas de la empresa también constituye una manera de tratar de obtener lo que les interesa, pero éste es un medio poco efectivo, en la medida en que los trabajadores se rigen por lo que sus directivos opinan y en gran parte concluyen con toda posibilidad de generar aportes a la institución.

Por lo anterior, la clínica debe crear espacios en donde el personal pueda expresar pensamientos relacionados con su labor y así, adquirir los beneficios deseados en el trabajo. Esto puede lograrse realizando la evaluación de desempeño, obteniendo de ésta manera, una apreciación del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. De igual manera, se

requiere que los jefes ayuden a los empleados a explotar las habilidades y capacidades que cada uno de ellos tiene, asignándoles más responsabilidades y oportunidades para un mejor aprendizaje. Esto facilitará el cumplimiento de labores y el compromiso del empleado con él mismo y con la institución.

Los factores de aceptación a la autoridad, aceptación de normas y valores y requisición obtuvieron una valoración o tendencia a reaccionar promedio, en comparación con los demás factores dentro de la dimensión, lo cual evidencia una inclinación a asumir las decisiones y acatar las políticas y normas internas de la institución para obtener lo que les interesa.

En cuanto a la dimensión de las condiciones motivacionales externas el salario es un factor determinante en la vida de los trabajadores al ser éste considerado como un recurso vital de la supervivencia humana y retribución económica inmediata de la labor desempeñada.

Toro (1992) hace énfasis en lo anterior y plantea que el interés por la retribución en dinero o especie derivada del desempeño en el trabajo es un factor importante para determinar los intereses motivacionales externos de los empleados. A su vez, Herzberg citado por Dubin (1985) señala que el salario es un factor higiénico y cuando es óptimo evita la insatisfacción, pero no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando es precario produce insatisfacción.

El salario proporciona a la persona compensación por su esfuerzo, prestigio y la seguridad de que puede atender las demandas de sus necesidades. Se puede afirmar que en la institución existe un grado de inconformidad por parte de los empleados en cargos operativos ya que la remuneración económica que reciben no compensa la cantidad y calidad del trabajo que realizan. Se sugiere a los directivos realizar una revaluación sobre las escalas salariales teniendo en cuenta las funciones, cantidad horaria laborada, las prestaciones y recargos.

El factor contenido del trabajo presentó un grado menor de preferencia en comparación con los otros factores al obtener una puntuación T promedio de

41, indicando el poco interés por encontrar variedad, autonomía y retroinformación en el trabajo. Éste factor debe ser evaluado y tratado a partir del incremento de las capacidades, habilidades y conocimientos de los empleados, permitiendo que desarrollen un espíritu resuelto, emprendedor y orientado al éxito. Esto se logra con el apoyo permanente de los jefes inmediatos los cuales deben conocer las funciones de los trabajadores y reconocerles sus logros buscando que los empleados obtengan buenos resultados tanto individuales como organizacionales.

A lo anterior conviene agregarle la incorporación de sistemas participativos en la toma de decisiones técnicas y administrativas, la orientación del trabajo hacia metas, resultados o efectos específicos, para contrarrestar el énfasis en la tarea que aveces se hace por su cumplimiento pero sin consideración alguna por sus efectos y resultados.

Es pertinente dar a conocer que los empleados de la clínica Chicamocha tienen inclinación hacia los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, lo cual indica que los empleados se preocupan por obtener beneficios de su interés dedicando a la empresa su esfuerzo y aceptando que las personas investidas de autoridad definan y limiten su comportamiento. En segundo orden de importancia se encontraron las condiciones motivacionales internas que permiten a los trabajadores derivar sentimientos de agrado o desagrado representando estados personales de interés y valoración. Por último se encuentran las condiciones motivacionales externas las cuales son las realidades del trabajo que tienen la potencialidad de promover el interés de las personas hacia la tarea.

Éste perfil describe, en general, a unos empleados motivados internamente por ser reconocidos y aceptados por los miembros de la organización, en menor proporción por el interés a la utilización máxima de sus conocimientos, habilidades y potencialidades. A la vez interesados por acoger la autoridad y la normatividad. Dado este conjunto de intereses y de agentes externos motivadores, tienden a optar por ser supervisados y retribuidos económicamente de acuerdo a los esfuerzos y labores realizadas.

De acuerdo a las necesidades y recomendaciones planteadas anteriormente, se sugiere la creación de un departamento de recursos humanos que responda a las necesidades presentadas por el personal de la institución y en el cual se brinden espacios para el desarrollo integral de los empleados (bienestar social, salud ocupacional, capacitación procesos de inducción, entre otros).

Con la creación de éste departamento se agilizarían los procesos y se daría mayor orden y seriedad a las necesidades planteadas por el personal de la institución y las necesidades encontradas en éste estudio.

En conclusión y finalizando esta investigación se pudo obtener el alcance de los objetivos de investigación, logrando explorar las condiciones motivacionales laborales de los trabajadores y permitiendo precisar los intereses existentes para generar sugerencias en pro del bienestar de la institución

Referencias

- Alvarez, G. (1996). Motivación para el trabajo en gerentes en la ciudad de Caracas. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional Volumen 15, Pg.22
- Arnau, J. (1979). Motivación y conducta. Barcelona: Fontanell.
- Baptista, 3. (1998). Metodología de la investigación.
MC: Graw Hill. Madrid: España
- Chiavenato, I. (1994), Administración de recursos humanos. México. Editorial MC: Graw Hill
- D'Anello, S. (1994). Motivación de logro, actitud hacia el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional 13. Pg.24
- Davis, K (1996). Comportamiento Humano en el trabajo. México. MC; Graw Hill.
- Dubin, R. (1982). Las relaciones humanas en la organización. México: Continental.
- García, J. (1999). Perfil Motivacional de los empleados de la empresa comercializadora de textiles (COMERTEX 3.A). Bucaramanga,;
- Gibson, J. , Ivancevich, J. , Donnelly, J. (1985). Organizaciones. México: Interamericana
- 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. Pg.34
- 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 (2) Pg29
- Reeve, J. (1997). Motivación y Emoción. Madrid: Mc:GrawHill.
- Rodríguez, M. (1988). Motivación al trabajo. México: Manual moderno.

- Rodríguez, S. (1998). Manual de funciones Clínica Chicamocha. Bucaramanga
- Romero, G. (1991). Motivando para el trabajo. Venezuela: Rogya, C.A.
- Romero, G. (1991). Crecimiento psicológico y motivaciones sociales. Venezuela : Rogya, C.A
- Shultz, D. (1990). Psicología industrial. México: McGrawHill.
- Todt, E. (1991). La motivación. Barcelona: Herder.
- Toro, F. (1985). Motivación, y desempeño. Medellín: Cincel
- Toro, F. (1998). Motivación para el trabajo: Derivación de factores de segundo orden a partir del test motivacional CMT. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Pg 32
- Toro, F. (1992). Cuestionario de motivación para el trabajo. Medellín: Cincel.
- Weinert, A. (1985). Manual de psicología de la organización. Barcelona: Herder.

Tabla de Apéndices

Apéndice A:

Registro de las puntuaciones T obtenidas en cada una de las dimensiones motivacionales. Área administrativa.

Apéndice B:

Registro de las puntuaciones T obtenidas en cada una de las dimensiones motivacionales. Área asistencial.

Apéndice G:

Figuras de dispersión de las puntuaciones T obtenidas en cada una de las dimensiones motivacionales. Área administrativa.

Apéndice D:

Figuras de dispersión de las puntuaciones T obtenidas en cada una de las dimensiones motivacionales. Área asistencial.

APÉNDICE A; REGISTRO DE LAS PUNTUACIONES T OBTENIDAS EN CADA UNA DE LAS DIMENSIONES MOTIVACIONALES. AREA ADMINISTRATIVA.

Tabla A 1.

Puntajes de las condiciones motivacionales internas en el área administrativa

SUJETOS	LOG	POD	AH	A-R	REC
1	33	52	61	40	82
2	35	48	72	37	69
3	47	59	53	34	69
4	35	48	59	64	58
5	33	51	64	52	67
6	53	52	72	26	66
7	53	52	67	29	63
8	33	67	56	32	75
9	41	54	75	32	60
10	35	62	61	37	72
11	50	59	42	37	75
12	75	47	34	58	58
13	61	72	42	37	49
14	84	49	39	29	63
15	61	52	53	32	58
16	47	59	67	32	60
MEDIA	48,5	55,1875	57,3125	38,0	65,25
DESVIACION	15,0954	6,9840	12,2306	10,4462	8,0428
MED./DESV.	3,2129	7,9019	4,6859	3,6376	8,1127

Tabla A 2.

Puntajes de los medios preferidos para obtener retribuciones en el área administrativa

SUJETOS	DT	ÁA	ANV	REQ	EXP
I	54	59	36	54	57
2	51	41	58	64	45
3	41	41	76	62	45
4	54	59	51	52	48
5	61	34	47	71	51
6	61	38	58	49	57
7	51	44	47	59	60
8	57	50	51	63	45
9	61	59	47	54	48
10	48	62	58	46	48
11	51	47	54	62	45
12	61	44	47	62	45
13	51	38	61	59	51
14	54	34	58	57	57
15	54	38	51	64	51
16	64	50	51	51	45
MEDIA	54,625	46,125	53,1875	58,0625	49,875
DESVIACION	5,8081	9,1301	8,4499	6,4174	5,0729
MED./DESV	9,4049	5,0519	6,2943	9,0476	9,8316

Tabla A 3.

Puntajes de las condiciones motivacionales internas en el área administrativa.

SUJETOS	SUP	GT	CT	SAL	PROM
1	67	61	38	46	47
2	67	55	51	46	43
3	59	44	48	60	36
4	51	77	53	53	34
5	45	77	31	77	38
6	56	58	29	65	55
7	51	47	34	62	49
8	56	39	51	58	67
9	51	71	51	46	49
10	56	47	58	50	45
11	75	69	38	41	53
12	69	50	48	41	59
13	51	71	43	62	38
14	48	55	36	75	51
15	51	61	36	62	53
16	43	44	58	60	49
MEDIA	56	57,875	43,9375	56,5	47,875
DESVIACION	8,8741	9.0615	9,1751	8.5420	8,5430
MED. / DESV	6,3104	6.3869	4,2088	6.6143	5,6039

APENDICE B: REGISTRO DE LAS PUNTUACIONES T OBTENIDAS EN CADA UNA DE LAS DIMENSIONES MOTIVACIONALES. AREA ASISTENCIAL.

Tabla B 1.

Puntajes de las condiciones motivacionales internas en el área asistencial.

SUJETOS	LÓG	pób	AFI	A-R	REC
.... 1	50	48	53	55	58
2	53	53	45	40	73
3	50	56	47	32	73
4	50	53	53	43	64
5	61	49	72	32	49
6	64	62	50	26	49
7	44	51	67	40	66
8	35	52	59	40	78
9	47	65	56	32	66
10	41	72	45	52	60
11	50	70	59	37	49
12	44	59	53	49	58
13	35	59	64	34	69
14	50	49	53	65	49
15	64	39	56	52	55
16	55	53	56	34	60
17	53	41	56	64	52
18	55	70	39	40	58
19	50	59	47	34	72
20	55	47	64	34	69
21	53	57	56	34	69
22	55	32	57	65	57
23	39	54	64	37	76
24	39	52	62	43	70
25	68	39	47	48	63
26	55	49	47	54	63
27	52	37	54	54	70
28	47	44	59	37	79
29	42	59	62	35	63

30	44	37	59	48	79
31	36	37	72	48	73
32	34	52	62	54	63
33	38	43	50	61	73
34	38	47	84	26	69
35	67	44	50	40	60
36	50	54	75	20	63
37	41	59	81	11	69
38	44	54	75	32	58
39	64	54	53	29	58
40	61	47	50	52	43
41	44	65	56	32	66
42	72	62	45	20	58
43	38	70	70	20	66
44	64	67	47	26	58
45	61	47	61	26	66
46	61	59	53	37	52
47	72	72	67	37	55
48	38	52	61	40	72
49	61	49	42	37	66
50	44	72	70	34	58
51	33	62	72	23	63
52	41	44	64	40	72
53	35	43	81	23	78
54	50	49	78	14	72
55	41	67	67	29	58
56	47	44	70	29	75
57	38	28	67	34	63
MEDIA	49,3508	52,8070	59,3684	37,9649	63,9122
DESVIACION	10,3542	10,4854	10,5458	12,3259	8,5085
MED./DESV	4,7662	5,0362	5,6295	3,0800	7,5115

Tabla 2.

Puntajes de los medios preferidos para obtener retribuciones en el área asistencia!

SUJETOS	»T	AA	ANV	REQ	EXP
1	44	69	54	43	57
2	22	59	61	46	72
3	44	56	43	49	63
4	44	38	58	71	72
5	35	47	47	44	69
6	28	31	65	57	79
7	48	31	54	75	57
8	35	47	43	72	57
9	25	50	58	62	76
10	28	41	40	69	76
11	41	50	47	57	63
12	44	44	61	46	63
13	48	44	54	54	42
14	54	59	61	46	48
15	22	53	61	64	57
16	61	56	43	54	45
17	48	56	51	46	60
18	41	62	51	38	69
19	57	50	65	41	51
20	28	53	54	57	63
21	35	50	54	64	57
22	49	57	50	49	58
23	61	50	63	57	32
24	58	54	63	44	50
25	34	69	47	60	53
26	64	47	54	55	44
27	46	44	60	57	55
28	58	38	60	63	44
29	58	60	57	55	35
30	64	44	60	55	44
31	37	47	44	76	55

32	40	54	54	55	61
33	22	44	43	68	79
34	41	62	47	57	60
35	44	41	43	69	57
36	38	65	54	57	60
37	41	75	65	46	42
38	41	59	58	57	60
39	48	41	47	57	69
40	54	69	40	49	54
41	35	72	65	51	51
42	51	44	54	57	57
43	44	69	61	49	54
44	44	47	72	54	36
45	61	34	58	49	63
46	67	25	65	54	48
47	25	53	51	59	57
48	38	50	61	54	63
49	48	56	69	49	48
50	48	53	69	57	60
51	44	53	61	67	59
52	38	53	61	67	64
53	44	81	47	57	54
54	31	62	80	41	57
55	64	53	36	67	61
56	31	56	58	62	70
57	38	59	65	44	60
MEDIA	43,5263	52,3859	55,5614	55,7719	56,4912
DESVIACION	11,6017	11,0735	8,9305	8,9717	8,2432
MED./DESV	3,7517	4,7307	6,2214	6,2164	6,7934

Tabla B 3

Puntajes de las condiciones motivacionales internas en el área asistencial.

SUJETOS	SUP	GT	CT	SAL	PROM
1	53	47	51	60	53
2	53	55	29	75	51
3	53	52	48	50	57
4	61	36	46	62	55
5	48	52	38	53	53
6	45	31	43	62	71
7	56	58	29	67	43
8	59	63	46	62	36
9	51	61	34	67	53
10	53	55	36	67	63
11	53	42	41	60	55
12	56	69	56	41	45
13	51	74	43	46	45
14	67	74	43	53	47
15	48	55	51	67	55
16	43	50	41	65	55
17	61	50	48	41	61
18	69	47	51	72	32
19	56	69	34	55	51
20	56	58	48	70	45
21	51	55	48	58	41
22	51	39	51	43	63
23	48	77	56	46	38
24	56	69	34	55	51
25	67	69	43	41	43
26	51	71	51	58	53
27	75	74	48	58	36
28	45	63	58	41	57
29	51	69	46	53	34
30	45	66	51	43	57
31	53	63	43	58	47

Motivación Laboral 59

32	53	71	43	48	51
33	61	42	43	79	53
34	56	52	26	72	40
35	51	58	34	70	40
36	67	47	31	65	53
37	67	52	31	58	53
38	56	61	36	72	45
39	48	47	31	77	51
40	51	42	31	67	63
41	61	58	36	62	43
42	61	42	43	48	61
43	64	61	38	41	45
44	75	50	34	55	49
45	59	47	56	53	57
46	59	63	29	84	38
47	53	63	31	70	47
48	59	61	26	81	45
49	M	44	36	72	45
50	67	61	36	63	47
51	43	55	29	79	57
52	59	69	38	53	40
53	77	58	26	53	53
54	45	61	51	46	57
55	48	44	41	79	49
56	56	61	36	50	51
57	69	39	31	70	47
MEDIA	56,3859	56,5263	40,4912	59,2280	49,4035
DESVIACION	9,2630	10,8079	8,6594	8,1751	7,9601
MED./DESV	6,0872	5,2300	4,6759	7,2449	6,2063

APENDICE C: FIGURAS DE DISPERSIÓN DE LAS PUNTUACIONES T
OBTENIDAS EN CADA UNA DE LAS DIMENSIONES MOTIVACIONALES.
ÁREA ADMINISTRATIVA.

Figura C 1.

Condiciones motivacionales internas en el área administrativa

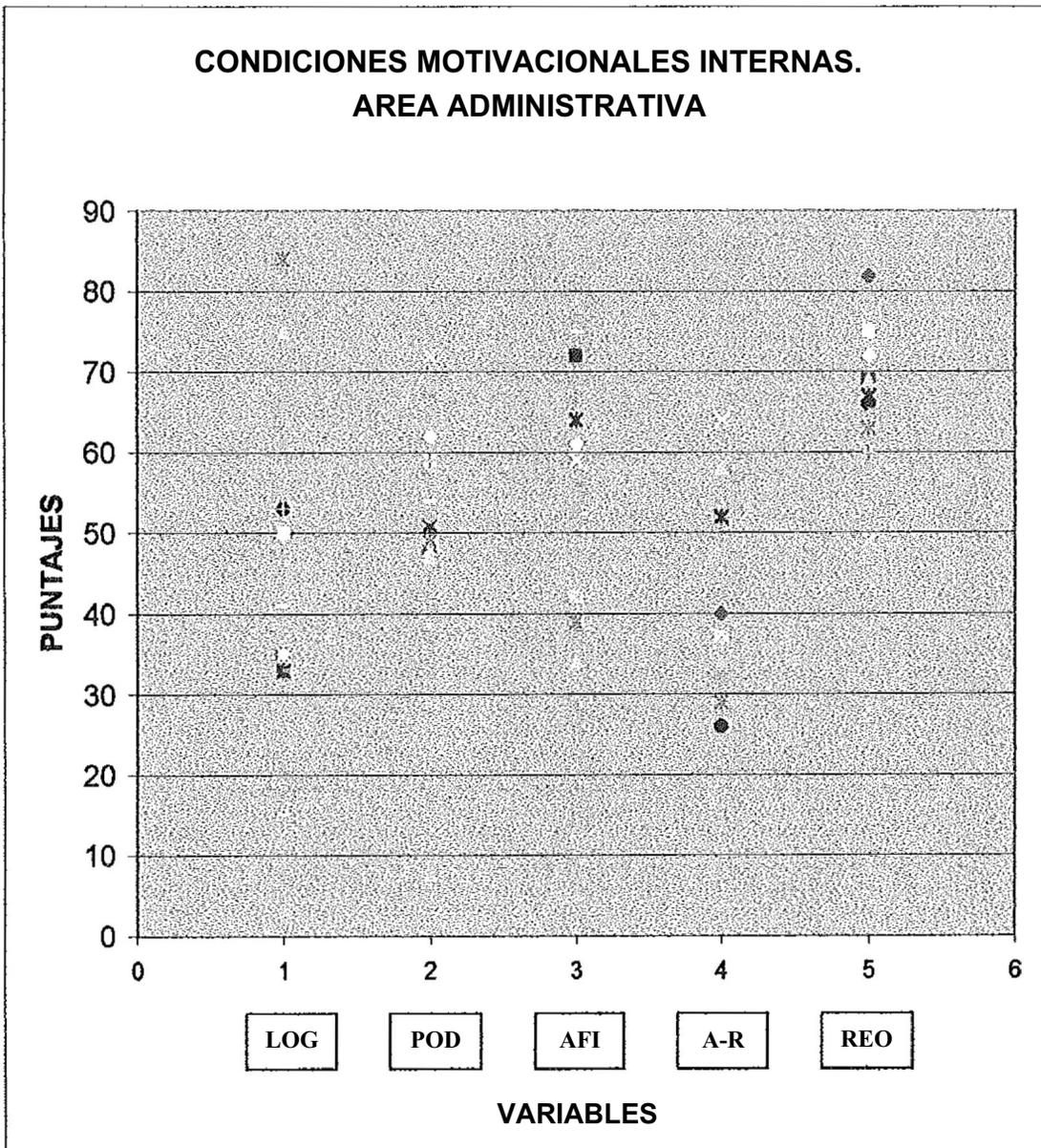


Figura C 2

Medios preferidos para obtener retribuciones en el área administrativa

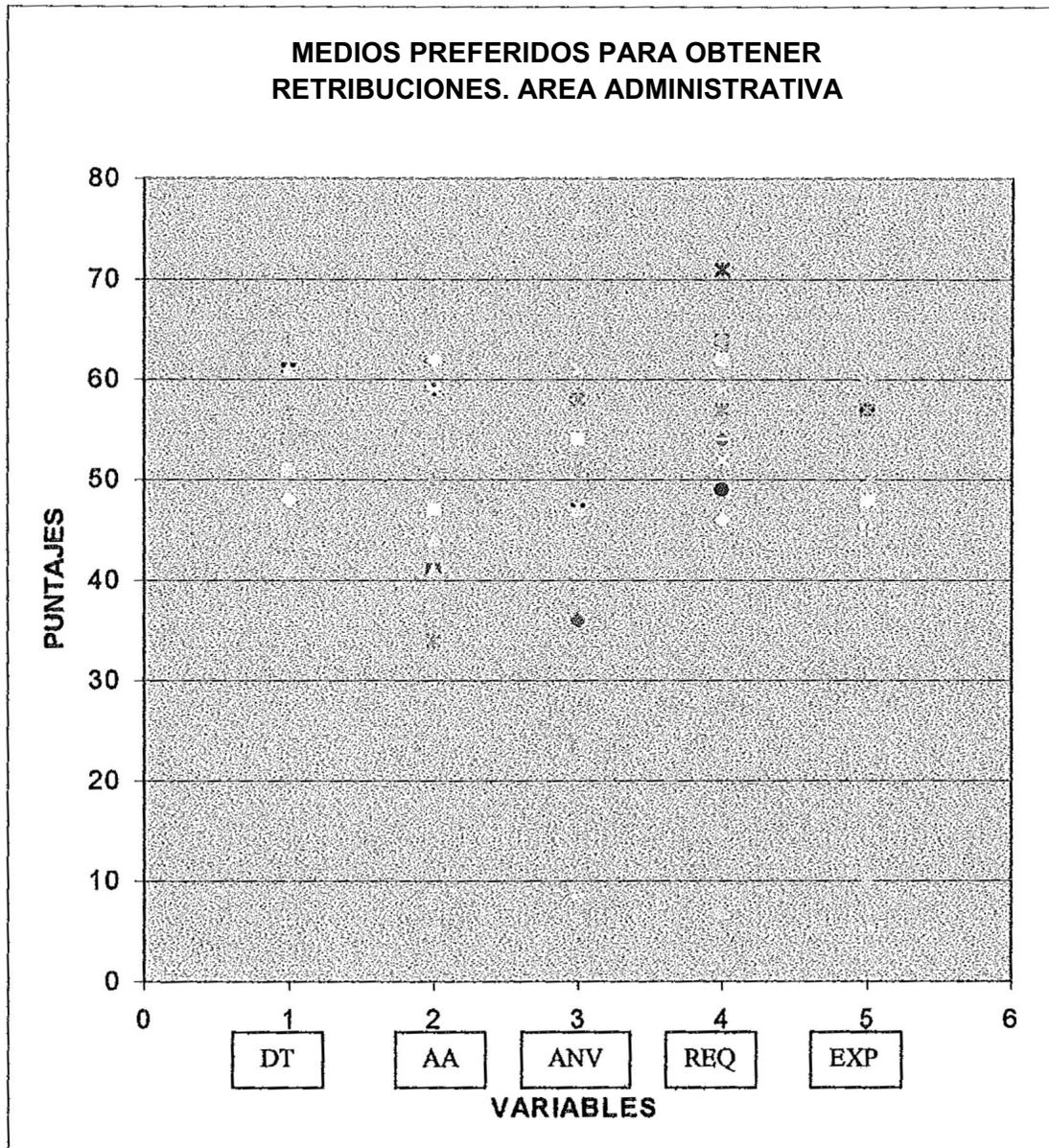
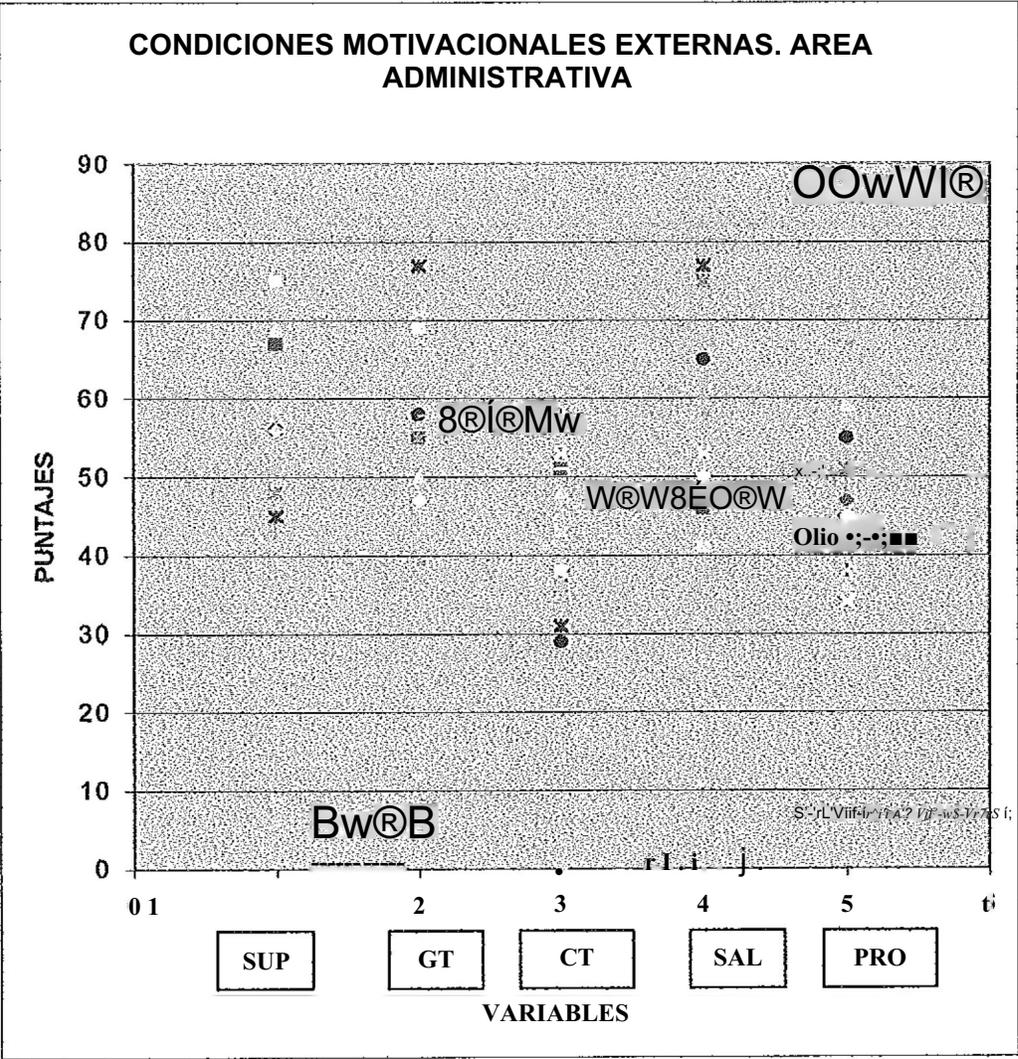


Figura C 3.

Condiciones motivacionales externas en el área administrativa



APÉNDICE D: FIGURAS DE DISPERSIÓN DE LAS PUNTUACIONES T OBTENIDAS EN CADA UNA DE LAS DIMENSIONES MOTIVACIONALES. ÁREA ASISTENCIAL.

Figura D 1.

Condiciones motivacionales internas en el área asistencial

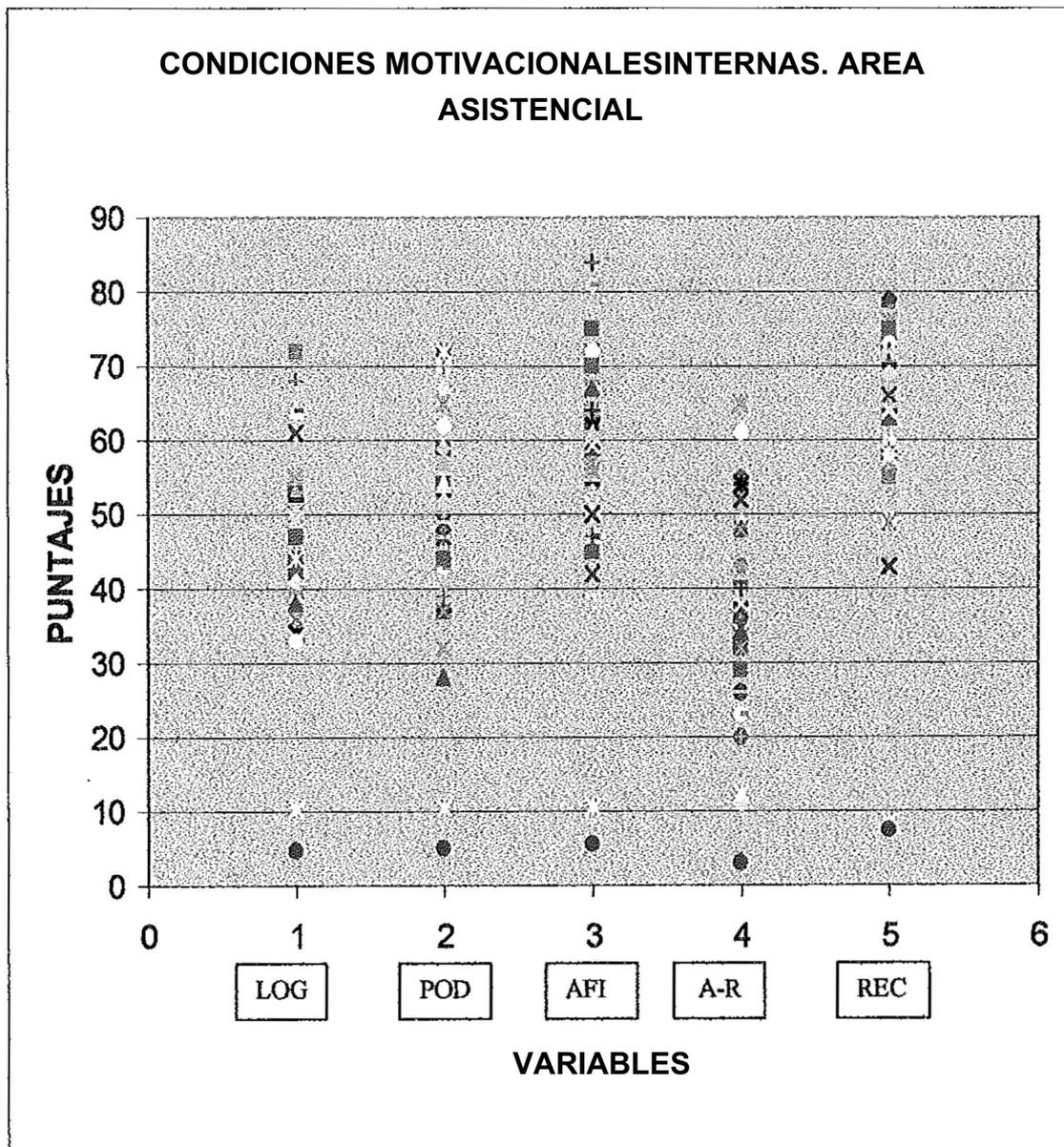


Figura D 2

Medios preferidos para obtener retribuciones en el área asistencial

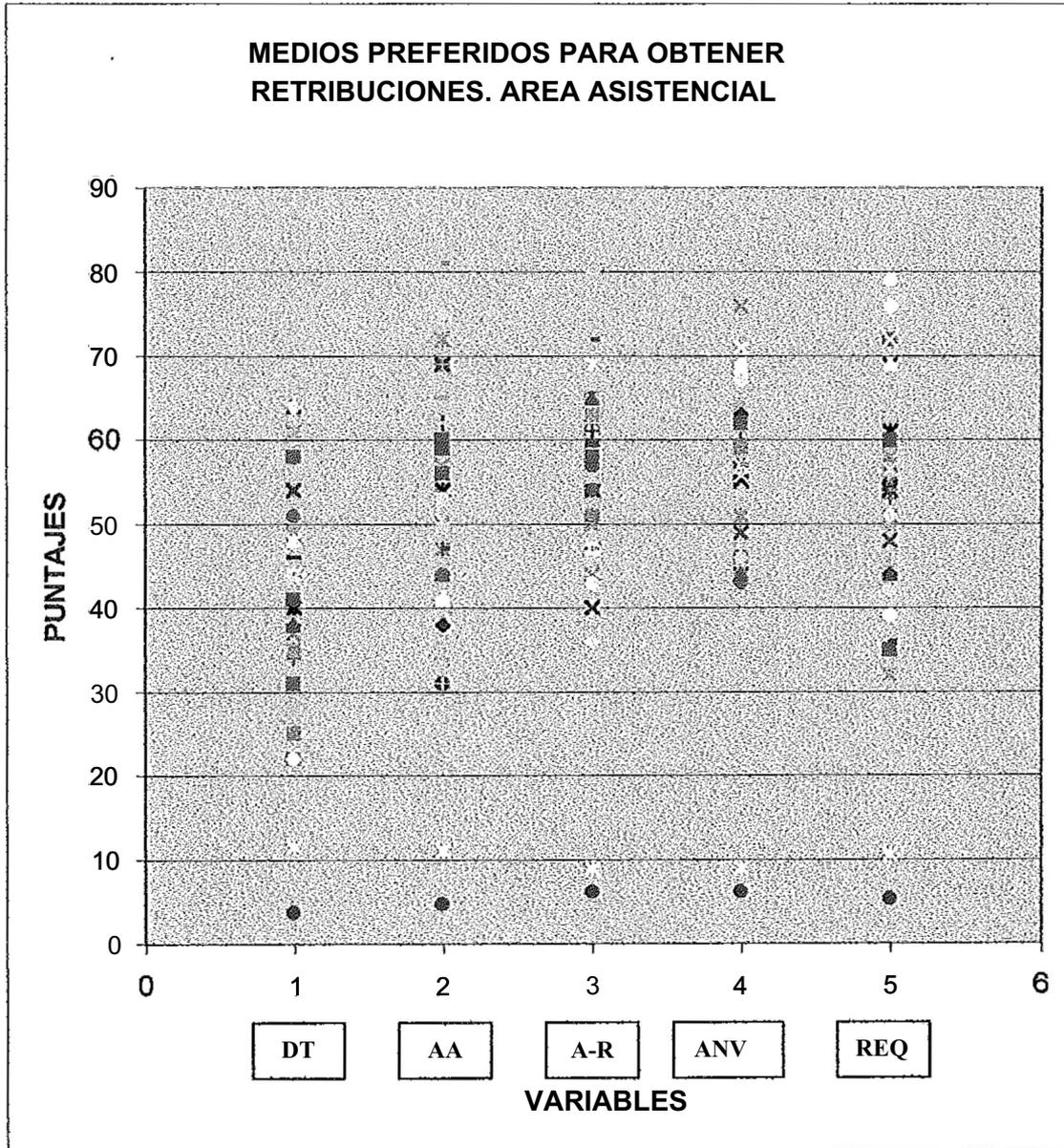


Figura D 3.

Condiciones motivacionales externas en el área asistencial

