

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA EL ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL Y SU APLICACIÓN EN EL SERVICIO HOSPITALARIO.

Varna Hernández Junco (PhD)

Directora de Investigación y Postgrado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Ambato (PUCESA)

RESUMEN:

El objetivo del presente artículo es desarrollar un procedimiento metodológico para el estudio de la motivación laboral, el cual se sustenta en la necesidad de un nuevo enfoque en su estudio señalado por autores clásicos en el tema, entre ellos (Rubinstein, 1979; Vigotsky, 1949; Obujosky, 1979; Asieiev, 1976; Niepomniachaya, 1977; Bozhovich, 1976); González, 1983), referidos por este último; debido a las insuficiencias de orden teórico y metodológico existentes en investigaciones sobre este tema. Se emplea un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), con alcance descriptivo y correlacional; se aplica el procedimiento en el servicio hospitalario. Se enriquece, con la propuesta, el enfoque integrador en el estudio de la motivación laboral de González (1995, 2001) en cuanto a: la determinación de dimensiones e indicadores; la profundización en el análisis del grado de intensidad de las necesidades en el comportamiento del personal; el instrumental estadístico para el análisis de esta variable y su relación con otras variables, lo que contribuye a un mejor entendimiento de su dinámica y cómo abordarla.

PALABRAS CLAVE: Motivación laboral; Procedimiento metodológico; Jerarquía de necesidades; Proceso motivacional.

ABSTRACT

The objective of this paper is to propose a methodological procedure for the study of the labor motivation, based on the need of a new scope for its study as indicated by some classic authors on this topic like- (Rubinstein, 1979; Vigotsky, 1949; Obujosky, 1979; Asieiev, 1976; Niepomniachaya, 1977; Bozhovich, 1976; González, 1983), that pointed out the existing theoretical and methodological inadequacy of researches done about this topic. A mixed approach is used, quantitative and qualitative, with a descriptive and correlational scope. This procedure is applied in the medical services. This proposal enriches González (1995, 2001) integral scope of the study of the labor motivation regarding the procedure to determine dimensions and indicators, the deepening in the analysis of the needs intensity in the daily individual behavior, the statistical tools to enable the analysis of this variable and its relation with other variables. All this will contribute to a better understanding of its dynamics and the way to approach it.

KEY WORDS: Labor motivation; Methodological procedure; Needs hierarchy; Motivational process.

1. INTRODUCCIÓN

Entre los aspectos fundamentales del desarrollo de las empresas, se encuentra la excelencia de su talento humano (Padrón y Sánchez de Gallardo, 2010). Al respecto plantean Cuesta y Valencia

(2014) que las personas y sus organizaciones laborales son las portadoras del valor intangible, que se significa por los conocimientos, habilidades, motivaciones, los valores. Tradicionalmente la motivación laboral ha constituido un proceso de medular importancia, tanto para la gestión organizacional como para la investigación.

En 16 modelos de los consultados, se analizan variables socio-psicológicas, entre ellas la motivación laboral, donde se destaca la importancia de la misma en el logro de una mayor satisfacción del cliente (Malcolm Baldrige, 1987; EFQM, 1991; Iberoamericano de Excelencia, 1999; GESHQUAT, 2001; Artola, 2002; Nogueira, 2002; Noda, 2004; Parra, 2005; Sotolongo, 2005; Valls, 2006; Pérez, 2006; Morales, 2006; Gómez, 2006; González del Pino, 2006; Sánchez, 2007), referido en Hernández (2009b).

Este estudio se realiza de forma parcial en la mayoría de los casos y a través de aspectos prefijados que se aplican independientemente de las características de cada organización, la motivación laboral no es abordada en relación con la calidad del servicio por ninguno de los modelos consultados, y es la variable socio-psicológica menos estudiada (solo en seis modelos y de ellos dos en forma amplia).

Como aspectos positivos en el análisis de estos modelos se destacan:

- El modelo Iberoamericano (1999) aborda la motivación en dos aristas: como medida de percepción y de desempeño, pues valora aspectos objetivos y subjetivos.
- El modelo ASH (2000, 2005) analiza la motivación y su relación con la rotación del personal y la intención de abandono, así como la autoeficacia, la equidad (equilibrio entre los esfuerzos y recompensas propios y de otros sujetos). Comprende tanto el contenido como el proceso de la motivación.
- El modelo Excelencia en el desempeño *Malcolm Baldrige* (1987) y *European Foundation for Quality Management* EFQM (1991) señalan el fomento y la determinación de la motivación del personal.
- González (1974, 1979, 1995, 2001), clasifica las necesidades en morales y materiales intrínsecas y extrínsecas. Desarrolla un enfoque teórico-integrador sobre la motivación hacia el trabajo.

Entre los aspectos a complementar o mejorar en el estudio de la motivación en estos modelos, según la autora, se encuentran:

- No se precisa qué medir dentro de ella, y no se analiza independiente de la categoría de personas, como uno de los criterios de excelencia (EFQM, 1991; Malcolm Baldrige, 1987).
- No precisan cómo fomentarla (Malcolm Baldrige, EFQM, Iberoamericano, 1999; Gómez, 2006), este último la analiza a partir de lo que ocurre en el centro y no en función de lo que motiva al personal, lo que se asemeja más a la satisfacción laboral.
- Pérez (2006) infiere la motivación del personal a partir del estudio de la satisfacción laboral.
- Se analiza la motivación y la satisfacción laboral dentro del subsistema de estimulación moral y material (Morales, 2006), la autora considera que estos procesos son más amplios y que no pueden ser reducidos a la estimulación, pues esta es una de los factores que influyen.

En el estudio de la motivación laboral han existido insuficiencias teórico-metodológicas que pueden resumirse en: no comprensión del carácter sistémico de la motivación (no estudio de su vínculo con los procesos cognoscitivos-afectivos); tendencia mecanicista que no permite la determinación de las complejas regularidades de la motivación, al no profundizar en la estructura e interrelación de las motivaciones.

Además, la evaluación del conjunto de motivaciones con un solo instrumento; insuficiente estudio de los mecanismos que expresan la efectividad de la motivación en la conducta (correlaciones

estadísticas entre los motivos evaluados y conductas que nada tienen que ver con el contenido de los mismos); ausencia de vínculo funcional entre el aspecto dinámico de la motivación y su contenido, referido en Hernández (2009b).

La necesidad de un nuevo enfoque en el estudio de la motivación ha sido expresada por varios autores, mencionados en el resumen. El nuevo enfoque aborda la motivación a partir de la unidad: psiquis-actividad-medio socio-histórico, cognitivo-afectivo, autoobservación-observación externa; así como a través de la participación de la autoconciencia y autovaloración en la regulación motivacional, la reelaboración o elaboración de nuevas técnicas, el método clínico, la determinación de necesidades y motivos mediante las manifestaciones conscientes de la personalidad, referido en Hernández (2009b).

Ante las insuficiencias declaradas y la necesidad de desarrollar el nuevo enfoque en el estudio de la motivación se formula como objetivo del presente artículo científico: desarrollar un procedimiento metodológico para el estudio de la motivación laboral y su aplicación en el servicio asistencial hospitalario, demostrándose su aplicabilidad.

El procedimiento metodológico propuesto se aplica en un centro hospitalario, en los procesos clínicos (PC) y quirúrgicos (PQ) y los subprocesos: atención a la urgencia, atención al grave (terapia polivalente, intensiva-intermedia), medicina interna, unidad quirúrgica, cirugía general, ortopedia y traumatología, por su importancia en el logro de la excelencia del servicio. Las unidades de observación son los clientes internos (médicos y enfermeros), clientes externos (pacientes, acompañantes). Se utiliza un muestreo probabilístico estratificado por afijación proporcional para el cliente interno con un tamaño de muestra de 107 sujetos (69.03%), de un total de 155, y de 354 clientes externos (14.83 %) de 2387; así como la estadística descriptiva, no paramétrica y multivariada.

El presente artículo científico se deriva de los resultados de la tesis doctoral sobre la evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial hospitalario (Hernández, 2009).

2. DESARROLLO. CONCEPTUALIZACIÓN SOBRE MOTIVACIÓN LABORAL

La motivación laboral es un fenómeno complejo que todavía no se comprende en su totalidad (Evans y Lindsay, 2000). En las diferentes definiciones aportadas por varios autores se destacan aspectos como: el rol de las necesidades y su satisfacción, el *qué* motiva la conducta (Alderfer, 1969; Maslow, 1979; Mc Clelland, 1953; Mc Gregor, 1960), cómo surge y se desarrolla el proceso motivacional, la direccionalidad de la conducta hacia la consecución de objetivos (Vroom, 1964; Stacy 1965; Hackman y Oldham, 1980; Locke, 1984; Deci y Ryan, 1985; Bandura, 1989), referido por el equipo ASH (2000).

La autora agrega a estos aspectos: la correspondencia entre el esfuerzo-resultado-evaluación del desempeño-recompensas-expectativas; la influencia de los valores y emociones del individuo en la conducta, la presencia de mecanismos conscientes e inconscientes en la motivación, los cuales son determinantes que explican la dirección, amplitud, sentido y persistencia de su comportamiento.

El concepto aportado por González (2001) es el aceptado por la autora por considerarlo abarcador y a la vez preciso: “conjunto concatenado de procesos psíquicos que conteniendo el papel activo y relativamente autónomo de la personalidad, y en su constante transformación y determinación recíprocas con la actividad externa, sus objetos y estímulos, van dirigidos a satisfacer las necesidades, y en consecuencia, regulan la dirección (objeto-meta) y la intensidad o activación del comportamiento, manifestándose como actividad motivada”.

Es importante resaltar el criterio de que la motivación no es un estado sino un proceso (Cuesta, 1999, 2005; González, 1995, 2001). La autora considera la motivación como un proceso dinámico,

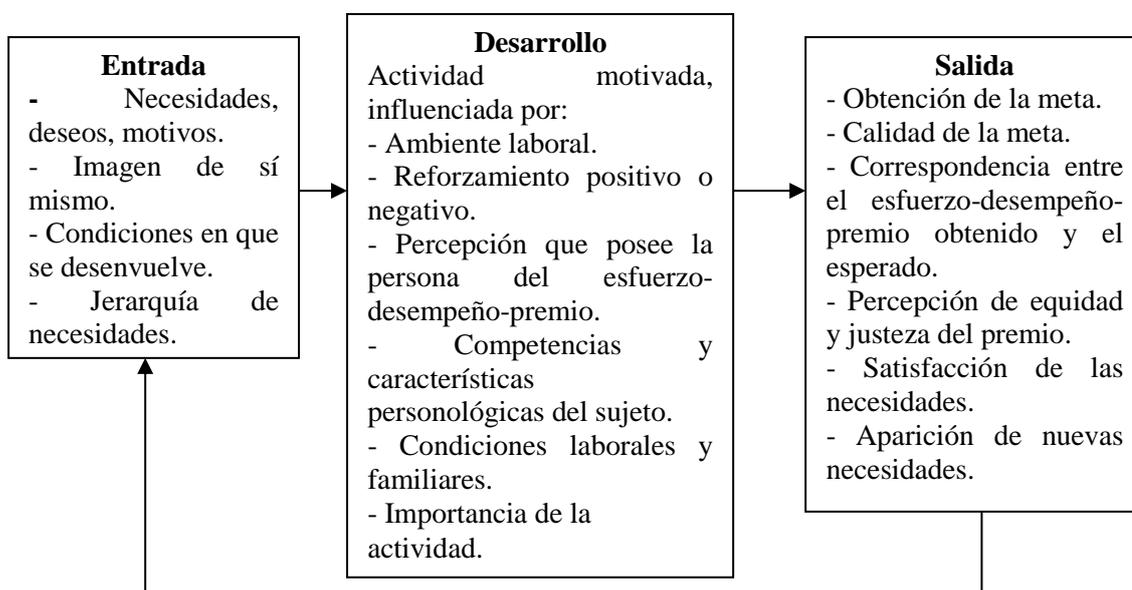
figura 1, en el cual las necesidades convertidas en deseos y posteriormente en motivos conducen a la actividad motivada de las personas, en función de la imagen que el sujeto tenga de sí mismo, la jerarquía de necesidades de su personalidad y las condiciones donde se desenvuelve, todo esto lleva a que la persona desarrolle la actividad para la consecución de la meta propuesta, lo que constituyen entradas del proceso.

En el desarrollo del proceso motivacional influyen el ambiente laboral, el reforzamiento positivo o negativo que se realice por parte de los compañeros de trabajo y los directivos, la percepción que posee la persona del esfuerzo-desempeño-premio, las competencias y características personales del sujeto, las condiciones laborales y la importancia de la actividad. Se puede producir, en el transcurso de la actividad motivada, una actualización de las metas propuestas, de las necesidades de base, la adaptación a las condiciones del entorno, de trabajo y familiar.

La obtención de la meta, la calidad de la misma, la correspondencia entre el esfuerzo-desempeño-premio obtenido y el esperado, la percepción de equidad y justeza del premio (intrínseco o extrínseco), la satisfacción de las necesidades de la persona y/o la aparición de nuevas necesidades, constituyen resultados (salidas) del proceso motivacional, referido en Hernández (2009b).

La autora considera que debe estudiarse la motivación en sus dos grandes concepciones teóricas: contenido (identifican qué es lo que motiva a las personas en su trabajo) y proceso (se centran en el cómo surge y se desarrolla la motivación). La concepción de González (1995, 2001) y del equipo ASH (2000), constituyen la base conceptual del presente trabajo científico, ambas abarcan tanto las necesidades que impulsan la actuación como la dinámica de su proceso.

Figura 1. Proceso motivacional



Fuente: Elaboración propia.

Resulta de gran interés para la autora el planteamiento de Herzberg (1959) acerca de que cuando son adecuados los factores externos, estos no provocan insatisfacción pero tampoco motivan, por lo que los directivos al eliminar los factores que crean la insatisfacción en el puesto de trabajo deben acompañarlo con estimulaciones a la motivación intrínseca, autónoma. Estos aspectos son tenidos en cuenta en el procedimiento metodológico propuesto.

Al realizar un análisis crítico de las teorías de contenido y de proceso (explicadas en Robins y Judge, 2009) se constatan aportes entre los que se encuentran: el estudio de diferentes tipos de

necesidades, su jerarquía sin rigidez en su dinamismo (González, 1995, 2001), la operación de más de una necesidad al mismo tiempo; la interacción entre la motivación extrínseca e intrínseca (Deci, 1975; González, 1995, 2001); la relación adecuada entre esfuerzo-desempeño-recompensa-satisfacción de necesidades y metas del individuo (Vroom, 1964; Porter y Lawler, 1976, 1981; equipo ASH, 2000). Como limitaciones de estas teorías se destacan: el criterio de Maslow (1954) de que se escala en la jerarquía de necesidades solo después de satisfecha la necesidad inferior; partir de una clasificación de necesidades prefijadas en materiales y morales (González, 1995, 2001).

El criterio acerca de que una necesidad en gran parte satisfecha ya no motiva y las necesidades insatisfechas sí, no es compartido por la autora, pues la influencia sobre la motivación depende de la fuerza motivadora que tenga esa necesidad, el lugar que ocupa dentro de la jerarquía y su dinamismo; puede estar insatisfecha la necesidad y no ser prioridad y por tanto no motivar.

La autora coincide con el criterio de González (1983) al plantear que lo importante no es solo determinar qué tipo de motivos tiene el personal, sino descubrir las regularidades de su expresión en la conducta humana. Es por ello que la autora requiere estudiar dicha variable socio-psicológica en su desarrollo y dinamismo. Considera además, que el estudio de la esfera motivacional debe realizarse a partir de la posibilidad de manifestar libremente las necesidades existentes, y no de un listado previamente fijado de adjetivos que limitan la amplitud, complejidad de la naturaleza de las personas.

Estos basamentos teóricos y metodológicos constituyen el fundamento de la propuesta metodológica que se analiza en el presente artículo.

3. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA EL ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

Para el análisis de la motivación laboral se desarrolla un procedimiento específico de cinco etapas compuestas entre dos y siete pasos cada una, figura 2. La primera etapa "*Determinación de las dimensiones e indicadores de la motivación laboral*" se realiza en siete pasos; en el paso 1.1 se aplica el método directo de la técnica 10 deseos RAMDI-T creada por González (1995) y el método de inducción motivacional (MIM) creado por Nuttin (1955) y adaptado por González (se realiza por la autora una modificación a esta técnica y método que será explicada más adelante), para conocer la diversidad y contenidos de las aspiraciones conscientes (deseos, temores, proyectos) de los sujetos, y las dimensiones a medir en esta variable.

El procesamiento de los resultados de estos métodos se realiza a través del análisis de contenido de las respuestas dadas (tipos de necesidades) por los sujetos, a través de la codificación que incluye principios generales y sistema de codificación (pasos 1.2 y 1.3), desarrollados por González (1995, 2001), así como por el análisis de la jerarquía de las necesidades (paso 1.4).

Los resultados de estos métodos de autoobservación (RAMDI-T y MIM) se combinan con los resultados de la actividad cotidiana que realizan los sujetos, los que se obtienen de las observaciones del comportamiento de estos sobre la dirección e intensidad del comportamiento motivado, y de la percepción que tienen clientes internos y externos de la organización sobre la manifestación de los aspectos motivacionales señalados en el método directo del RAMDI-T y el MIM en el servicio prestado (pasos 1.5 y 1.6) por los sujetos investigados.

Esto constituye un aporte de la autora, pues no se parte de un registro de actividad previamente establecido como propone González (1995), sino de las particularidades de la actividad que realizan los sujetos, lo observable del comportamiento y la percepción de clientes externos que reciben el servicio que prestan los sujetos investigados y los clientes internos, en el caso de estudio son los pacientes, acompañantes y el personal del hospital; lo que permite la interpretación adecuada de la esfera motivacional de los sujetos, sus dimensiones e indicadores (paso 1.7).

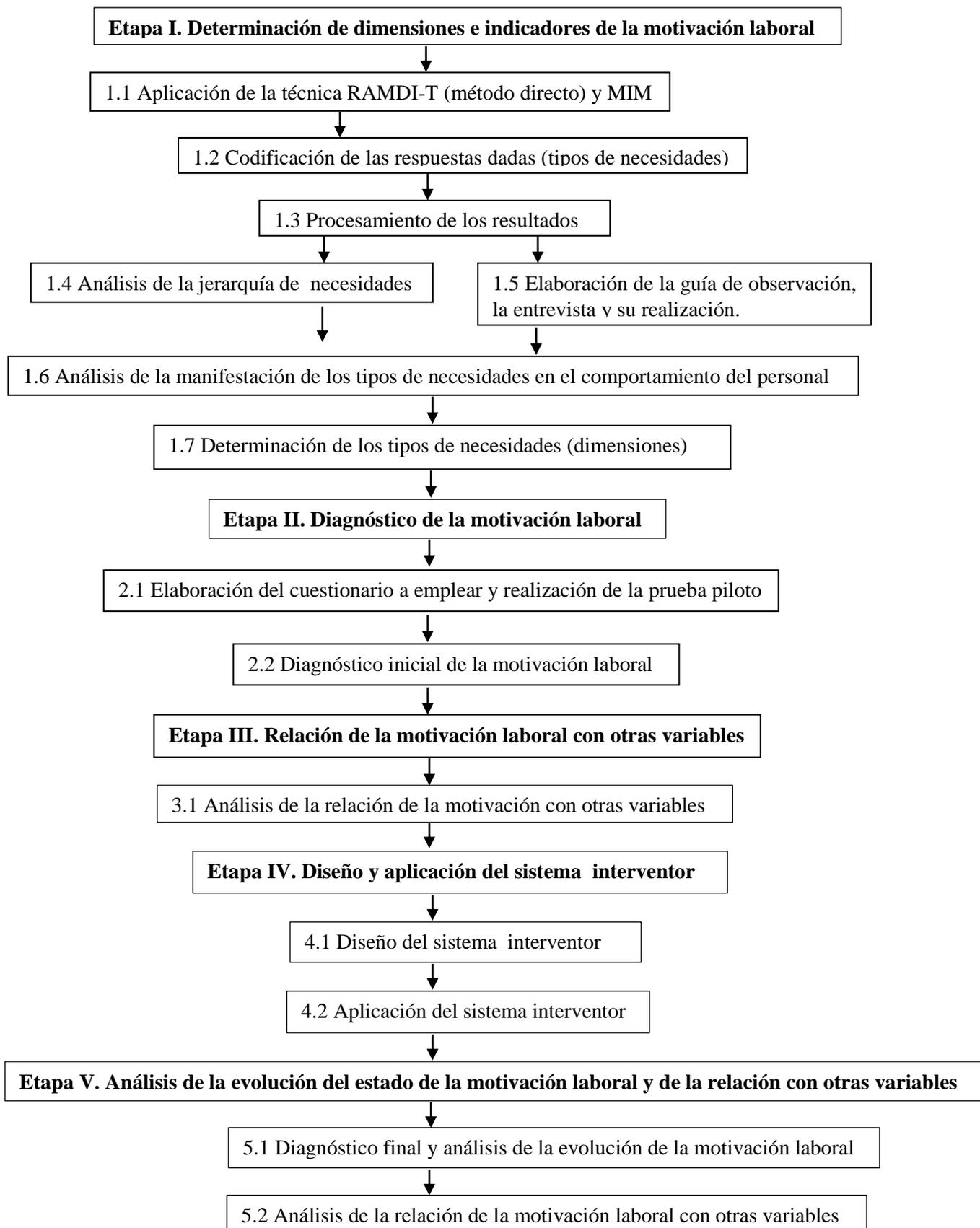
La modificación realizada por la autora al MIM consiste en la reducción de las frases inductoras que se emplean (7 frases inductoras de aproximación y 7 de evitación) para el completamiento de las frases en una oración, en función de los objetivos de la investigación. La propuesta de González (2001) recoge 40 frases inductoras de aproximación y 40 de evitación. El análisis de la jerarquía de las necesidades se realiza a partir de las tres primeras razones declaradas por los sujetos de la muestra sobre el por qué laboran en el centro, recogidas en la técnica de los 10 deseos, lo que constituye otra modificación de la autora.

De esta manera se aborda la regulación inductora del comportamiento (la motivación), que determina la dirección (objeto-meta, contenido o tipos de necesidades) e intensidad o grado de activación del comportamiento, y se eliminan las insuficiencias teórico-metodológica de las investigaciones señaladas anteriormente, en lo referente a la utilización de un solo instrumento y la aplicación de métodos con una concepción teórica diferente, combinando así métodos básicos de investigación (observación) con técnicas del diagnóstico psicológico, y la utilización del método clínico.

Se realiza, por la autora, una ampliación de la codificación de las respuestas a la técnica propuesta por González (1995), a partir de lo obtenido en la muestra estudiada (22 codificaciones nuevas), lo que constituye otro aporte.

La autora considera que esta es una adecuada manera de determinar el tipo de necesidad que se encuentra en la base de la motivación del personal, pues se ajusta a las características de cada trabajador, y no es algo ya prefijado para todos por igual, por lo que se logra más pertinencia y objetividad en el análisis; este procedimiento debe realizarse para cada organización que se investigue e incluso en una misma organización pasado un tiempo de haberse aplicado, pues la motivación, sus necesidades de base son procesos y estados dinámicos presentes en las personas, que varían en dependencia de la interacción de cada sujeto con el mundo que le rodea, aplicándose el principio de la unidad psiquis-actividad-medio socio-histórico).

Figura 2. Procedimiento metodológico para el estudio de la motivación laboral



Fuente: Elaboración propia

En la etapa II “Diagnóstico de la motivación laboral”, se utilizan el cuestionario elaborado (según tipos de necesidades identificadas), junto con los resultados de las observaciones y entrevistas

realizadas para la determinación de sus dimensiones, esta etapa se realiza en dos pasos (2.1 y 2.2). En la etapa III “Relación de la motivación laboral con otras variables” se analiza su relación, en el caso del servicio hospitalario, con la calidad asistencial.

La etapa IV “Diseño y aplicación del sistema interventor” se realiza en dos pasos (4.1 y 4.2). El sistema interventor se encamina a la elevación de la motivación laboral. Se realiza en seis etapas secuenciales: creación del grupo de agentes de cambio, diseño del sistema interventor (parte del análisis de los resultados del diagnóstico inicial de la motivación laboral y las causas que generan las deficiencias detectadas), organización y ejecución de las acciones a realizar, control periódico, retroalimentación y reajuste del sistema interventor.

La etapa V “Análisis de la evolución del estado de la motivación laboral y de la relación con otras variables” se compone de dos pasos (5.1 y 5.2) sobre el diagnóstico final y el análisis de la relación con otras variables.

En la determinación de los tipos de necesidades (paso 1.7) se realiza el análisis factorial confirmatorio. Para el procesamiento de la información en el diagnóstico inicial (paso 2.2) y final (paso 5.1) de la motivación laboral se utiliza el paquete estadístico *SPSS*: mediana, percentil, Kruskal-Wallis (comparación entre varios subprocesos), prueba U de Mann-Whitney (comparación entre dos procesos). Para el análisis comparativo de la motivación laboral de cada proceso y subproceso consigo mismo, antes y después de la aplicación del sistema interventor se emplea la prueba de rangos señalados y par igualados de Wilcoxon y mediana.

Para el análisis de la relación e influencia de la motivación laboral con otras variables se utiliza el coeficiente de correlación de Spearman y la regresión logística. Para el diseño del sistema interventor se utilizan los métodos teóricos: análisis-síntesis, inducción-deducción, general-particular, así como dinámica de grupo, tormenta de ideas.

4. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PROPUESTO

En los resultados de la aplicación de la primera etapa del procedimiento, en el servicio asistencial hospitalario, se constata que la variable motivación laboral se compone de 7 dimensiones que responden a los tipos de necesidades presentes en el personal investigado: social, logro, existencia, afiliación, estima-autoestima, poder y vocación profesional, cada una se conforman por 4 indicadores (ver anexo 1).

Estas dimensiones son confirmadas por los resultados de la matriz de componentes rotados (siete factores), con sus correspondientes indicadores, a través del análisis de componentes principales y normalización Varimax con Kaiser. Asimismo, los resultados de las observaciones y entrevistas (paso 1.5) realizadas corroboran la presencia de estas necesidades en la actuación cotidiana de los sujetos, lo que evidencia el carácter activo de las mismas.

Las dimensiones de motivación propuestas por la autora se vinculan con 11 teorías de la motivación (cuatro de contenido, cinco de proceso y las dos actuales)¹, no hay una teoría única capaz de explicarla (Cuesta, 2010), de ahí la necesidad de relacionar varias para su estudio. La mayor vinculación se logra con las dos teorías más recientes, de 15 consultadas; no obstante el modelo ASH

¹ Teorías de contenido: Impulsos motivacionales Mc Clelland (1953), Jerarquía de necesidades Maslow (1954), Motivación-higiene Herzberg (1959), Jerarquía de necesidades ERC Alderfer (1969). Teorías de contenido: Expectativas Vroom (1964), Equidad Stacy Adams (1965), Evaluación cognoscitiva Deci (1975), Reforzamiento Skinner (1979), Fijación de metas Locke (1984). Enfoques actuales: Teórico-integrador González (1974, 1979, 1995, 2001), Concepción del equipo ASH (2000).

(2000) no especifica tipos de necesidades y cómo determinarlas, lo que sí se aborda en el presente artículo científico.

Una vez determinadas las dimensiones e indicadores de la motivación laboral se elabora el cuestionario para su medición (paso 2.1), y así determinar la intensidad de esas necesidades que impulsan y dirigen el comportamiento de las personas. Esto constituye otro aporte en cuanto al enriquecimiento del análisis de la intensidad de las necesidades, al no quedarse solamente en el ordenamiento de las necesidades según la importancia otorgada por el personal investigado (jerarquía de necesidades), como propone González (1995-2001), sino que se añade el criterio de los sujetos sobre cuán intensas son esas necesidades en su comportamiento, lo que se combina con la observación externa y la opinión del cliente externo.

Se realiza una prueba piloto (al 30 % de la muestra), el instrumento diseñado es fiable (alpha cronbach), en el diagnóstico inicial y final es de 0.748 y de 0.8 respectivamente; su validez de constructo (KMO) es de 0.873 y 0.702, la validez de contenido (correlación *ítems-total*) oscila entre 0.421-0.783 y 0.455-0.670 en cada uno de los momentos diagnósticos.

A continuación se presentan los resultados del diagnóstico inicial y final de la motivación laboral, de su evolución en cada uno de los procesos y subprocesos estudiados en el servicio asistencial hospitalario, así como su relación con otra variable, en este caso con la calidad del servicio asistencial.

Se constata un incremento de la motivación hacia el trabajo de un 23.5% del personal (para un total de 97%), el PC se encuentra más motivado (97.2%) que el PQ (96.3%) después de aplicado el sistema interventor, cuadro 1; todos los subprocesos aumentaron el nivel de motivación laboral, incremento que oscila entre 0.5 y 81.8%, se destaca atención a la urgencia con un aumento del 81.8 % del personal motivado y medicina con un 27.8%; el PC aumenta en un 26.7% y el PQ un 15.9%. Nótese que tres subprocesos alcanzan la totalidad del personal motivado (atención a la urgencia, terapia intermedia y cirugía).

El aumento de esta variable se refleja no solo por la cantidad de sujetos motivados, sino también por la amplitud de los tipos de necesidades que movilizan su comportamiento en ambos procesos. No solo las dimensiones vocación profesional y social los impulsan con gran intensidad (bastante motivado) como en el diagnóstico inicial, sino también lo hacen las dimensiones: logro, poder y estima, referidas a lograr un mejor desempeño, y al desarrollo de una motivación cada vez más autónoma-intrínseca. Las observaciones realizadas a la conducta de los sujetos en su actividad práctica corroboran la dirección e intensidad de las necesidades manifiestas en la muestra.

Estos resultados concuerdan con los obtenidos por Incacutipa et. al. (2013); Zarauz. & Ruiz (2015), donde la motivación más alta es la intrínseca. Asimismo, García y Forero (2013) en su estudio constatan que los factores de motivación más relevantes en cuanto al cambio organizacional son el poder y el reconocimiento.

Navarro et. al. (2014) plantean la necesidad de estimular motivaciones más autónomas en tiempos de crisis, basándose en la comprensión de la dinámica de la motivación laboral.

Resultados diferentes se observan en el estudio realizado por Genoud et. al. (2012) sobre trabajadores argentinos de empresas productivas y servuctivas, donde priorizan primero el salario, luego la seguridad, las oportunidades de avance, poseer trabajo interesante y trabajar con gente; menor prioridad poseen las motivaciones sociales y las de obtener prestigio.

En el análisis evolutivo de la motivación laboral (paso 5.1) se emplea la prueba de Wilcoxon, a través de la cual se constatan cambios positivos en 16 indicadores (55.17% con alguna mejoría); los cambios muy significativos ($\alpha=0.01$) se encuentran en dos indicadores de Afiliación y los cambios

significativos en tres, pertenecientes a Social y Estima. La mayor cantidad de cambios se produce en atención a la urgencia, en el proceso clínico y en medicina (cuadro 1); las dimensiones con mayores cambios son: Social (cuatro veces, para un 100%), Poder y Afiliación (tres veces, para un 75%).

Al comparar los PC y PQ mediante U de Mann de Whitney se observan diferencias entre ellos, poco significativa² (0.063) en la medición inicial (con menor rango medio en los quirúrgicos) y significativa (0.039) en el diagnóstico final (con menor rango medio en los clínicos), cuadro 2; estos resultados se detallan en la comparación entre todos los subprocesos a través de Kruskal Wallis, siendo al inicio la diferencia muy significativa (0.001) y significativa al final (0.050), cuadro 3. En el diagnóstico inicial los subprocesos atención a la urgencia y medicina son los de mayor rango medio (peor situación en la motivación), los cuales después de la intervención resultan los de menor rango medio (mejor situación), lo que se corresponde con el incremento en el porcentaje del personal motivado (81.8% y 27.8% respectivamente).

La evolución de la motivación laboral descrita se debe a la implementación del sistema interventor, compuesto por siete estrategias interrelacionadas, con planes de acción y sistema de control para cada una de ellas, lo que permite la retroalimentación y la toma de decisiones pertinentes por parte de los actores.

El desarrollo de la planificación estratégica a todos los niveles de la organización ocupa el centro del sistema interventor, y sirve de guía para el resto de las estrategias: gestión por el conocimiento con tres estrategias particulares (formación del personal en temas de administración, técnico-profesional y en categorías docentes-científicas, desarrollo de investigaciones de impacto, desarrollo de eventos científicos); perfeccionamiento de los estilos y métodos de trabajo; enfoque de servicio en función del cliente; elevación de la calidad de vida laboral; desarrollo de una retroalimentación sistemática que permita un proceso comunicativo y una toma de decisiones pertinente-eficaz; alianzas estratégicas con instituciones de la provincia y del país.

La relación de la motivación laboral con la gestión del conocimiento y los métodos-estilos de trabajo se confirma en los estudios de Pérez-Bustamante et. al. (2010), los cuales señalan que la existencia de trabajadores creativos, autónomos, motivados, que integran sus conocimientos en equipos de trabajo y en liderazgo compartido, son factores que permiten el aprendizaje organizacional.

Cuadro 1. Análisis evolutivo de la motivación laboral.

Total cambios (+)	Cambios muy significativos ($\alpha=0.01$)	Cambios significativos ($\alpha=0.05$)	Proceso/subprocesos de más cambios	Dimensiones de mayor cambio
16 ind. (55.7%)	- motivación por la labor que realizan - participación en actividades recreativas-deportivas-culturales (Afiliación)	- aspiración por ser declarado el hospital de excelencia (Social) - retroalimentación clara-directa de los resultados de la labor (Estima) - esfuerzo por resolver satisfactoriamente los problemas que se presentan (Logro)	Atención a la urgencia Proceso clínico Medicina	Social (cuatro veces, 100%) Poder y Afiliación (tres veces, 75%)

Fuente: Elaboración propia.

² Si la diferencia asintótica es igual o menor a 0.05 existe una diferencia significativa; igual o menor a 0.01 diferencias muy significativas; igual o menor a 0.10 diferencias poco significativas. El subproceso de menor rango es el de mejor situación.

Cuadro 2 Comparación de la motivación laboral en los procesos clínicos y quirúrgicos, antes y después del sistema interventor

VARIABLES/PROCESOS	Antes	Después
Clínicos	56.50	59.56
Quirúrgicos	49.84	69.64
Significación asintótica	0.063	0.039
Diferencia	Poco significativo	Significativo

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 3. Comparación de la motivación laboral entre todos los subprocesos, antes y después de aplicado el sistema interventor.

Subprocesos	Antes	Subprocesos	Después
Intens.	38.60	A. Urg.	41.25
Interm.	41.85	Medic.	59.60
Cirugía	42.06	Cirugía	61.17
Ortop.	50.81	Interm.	65.43
U. Q.	56.66	Intens.	71.97
Medic.	58.20	U. Q.	72.91
A. Urg.	87.36	Ortop.	74.84
	0.001**		0.050
	Muy sig		Signif.

Fuente: Elaboración propia

Se observa una fuerte correlación (Spearman) de la motivación laboral con la calidad asistencial³ (coeficiente Rho, 0.782** y 0.522**) en el diagnóstico inicial y final respectivamente con una alta significación estadística (0.000). Se constata además, que la motivación laboral ejerce una gran influencia sobre la calidad asistencial, a través de la regresión logística. En el diagnóstico inicial posee un Exp (B) 44. 323, lo que significa la cantidad de veces en que influye, y en el diagnóstico final se obtiene un Exp (B) de 2.460, con una alta significación ($\alpha=0.000-0.026$) a un 95% de confianza.

En los estudios de Chiang et. al. (2013) se obtiene una relación estadísticamente significativa y positiva entre el compromiso con la comunidad y la motivación, lo que avala la relación de esta con otras variable socio-psicológica.

En el desarrollo de las diferentes etapas y pasos del procedimiento metodológico se aplican los aspectos contenidos en el nuevo enfoque para el estudio de la motivación laboral: el principio de la unidad psiquis-actividad-medio socio-histórico; el método clínico; la combinación de métodos básicos de investigación con técnicas del diagnóstico psicológico; la determinación de necesidades mediante las manifestaciones conscientes de la personalidad; la participación de la autoconciencia y la autovaloración en la regulación motivacional; la unidad dialéctica entre la autoobservación y la observación externa, entre lo cognitivo y afectivo de la personalidad; la elaboración de nuevas técnicas y la reelaboración de métodos ya conocidos; el análisis dinámico de la jerarquía motivacional.

Se logra además con la propuesta, atender adecuadamente las limitaciones en el orden teórico y metodológico existentes en las investigaciones anteriores como: la tendencia de describir y no explicar la regulación motivacional (explicación del proceso motivacional); el análisis estático de la jerarquía motivacional (al evaluar su dinamismo); ausencia de vínculo entre el aspecto dinámico de la

³El análisis de la calidad asistencial se realiza con cuestionario para cada subproceso donde se miden cinco atributos: tangibilidad, empatía, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad (Hernández, 2009)

motivación y su contenido (se analizan aspectos de contenido y de proceso); no comprensión del carácter sistémico de la motivación (su carácter de proceso y no de estado donde se incluyen diferentes elementos de la personalidad del individuo, el ambiente y condiciones laborales, entre otros).

El análisis de la jerarquía de necesidades que se realiza se basa en la descripción del proceso motivacional realizada por la autora (figura 1), al identificar las necesidades de los sujetos en estudio, analizar su jerarquía, intensidad, dinamismo reflejado en la actividad motivada que realizan (entrada), en la cual influyen los reforzamientos positivos (con el sistema interventor diseñado y aplicado), siendo el desarrollo del proceso; a partir de lo cual se logra aumentar la motivación, la calidad en el desempeño (aumento de la calidad asistencial en el caso desarrollado) son los elementos de salida.

La propuesta analizada contribuye a un mejor entendimiento de la dinámica del comportamiento de la motivación laboral, así como su relación e influencia con la calidad asistencial, cómo abordarla y fomentarla, poniendo en el centro de la intervención al hombre, lo que fundamenta el valor teórico de la investigación realizada. El valor metodológico se manifiesta a través del desarrollo del procedimiento metodológico propuesto, sustentado por herramientas analíticas que apoyan la toma de decisiones oportunas y efectivas, de acuerdo al contexto existente.

5. CONCLUSIONES

1. En la literatura consultada se realiza un análisis parcial de la motivación laboral, y a través de aspectos prefijados que no se ajustan a las características individuales, grupales y organizacionales, ni se declaran vías para su desarrollo en la mayoría de los casos estudiados, lo que no permite realizar un análisis objetivo y pertinente.
2. En el estudio de la motivación laboral han existido insuficiencias teórico-metodológicas que han incidido en la no comprensión del carácter sistémico, dinámico, de regulación de la conducta humana que posee este proceso. El procedimiento metodológico propuesto aborda la motivación a partir de la unidad: psiquis-actividad-medio socio-histórico, cognitivo-afectivo, autoobservación-observación externa; así como a través de la participación de la autoconciencia y autovaloración en la regulación motivacional, la reelaboración o elaboración de nuevas técnicas, el método clínico, la determinación de necesidades y motivos mediante las manifestaciones conscientes de la personalidad.
3. Con la propuesta metodológica se enriquece el enfoque integrador en el estudio de la motivación laboral de González (1995, 2001) en cuanto a: el procedimiento para la determinación de dimensiones e indicadores para su estudio; la profundización en el análisis del grado de activación o intensidad de las necesidades en el comportamiento cotidiano del personal; el instrumental estadístico para el análisis de esta variable en los diferentes procesos y subprocesos estudiados y su relación con la calidad asistencial hospitalaria.
4. La aplicación del sistema interventor propuesto permite apreciar incremento en la motivación laboral de los sujetos investigados. Las necesidades de mayor fuerza motivadora después de la intervención son las referidas a la vocación profesional, logro, social, estima y poder.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. CUESTA SANTOS, A. (1999): *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Academia. La Habana. Cuba, p. 203
2. CUESTA SANTOS, A. (2005): *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. 2ª Ed revisada y ampliada. Academia. La Habana. Cuba.
3. CUESTA SANTOS, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá, D.C. Colombia. 1ª ed. ECOE Ediciones, p. 437.

4. CUESTA SANTOS, A., VALENCIA RODRÍGUEZ, M. (2014). *Indicadores de Gestión Humana y del Conocimiento en la Empresa*. 1a ed. Bogotá. Colombia. ECOE Ediciones, p 2000.
5. CHIANG M. ET. AL. (2013). “La relación entre el compromiso con la comunidad y la motivación”. *Panorama Socioeconómico*, vol. 31, núm. 47, diciembre, Universidad de Talca, Chile, pp. 17-31.
6. EVANS, J. Y LINDSAY W. (2000). *La administración y el control de la calidad*. 4^{ta} Ed. México. Internacional Thomson Editores, S. A. de C. V, p, 785
7. FORTUNY, B. (2001). Disseny, aplicació i avaluació d'un model de gestió hospitalària de qualitat total: GESHQUAT. Tesi Doctoral. Universitat Politècnica de Catalunya Escola Tècnica Superior D'enginyeria Industrial. Barcelona. Disponible en <http://www.web-search-tdx.cesca.es>. [Consultado: septiembre del 2005], p180.
8. GARCÍA M. Y FORERO C. (2013). “Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales”. *Revista Psicogente* vol.17 no.31 Barranquilla Jan/June 2014, *Print version* ISSN 0124-0137. Universidad Católica de Colombia – Colombia.
9. GENOUD M. A. ET. AL. (2012). “Motivaciones laborales en empresas productivas y servuctivas en Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y Gran Buenos Aires (GBA) (Argentina)”. *Estudios Gerenciales*, vol. 28, núm. 123, abril-junio, 2012, Universidad ICESI Cali, Colombia. pp 65-84
10. GONZÁLEZ REY, F. (1983). *Motivación moral en adolescentes y jóvenes*. Científico-Técnica. Ministerio de Cultura. La Habana. Cuba. p. 6-25.
11. GONZÁLEZ SERRA, D. (1995). *Teoría de la motivación y práctica profesional*. Pueblo y Educación. 1^{era} reimpresión 2001. Ciudad de La Habana. Cuba, pp. 300.
12. HERNÁNDEZ JUNCO, V. (2009b). Evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial hospitalario. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas, Cuba, pp.100.
13. INCACUTIPA C., ET. AL. (2014). “Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, Puno, Perú”. *Comuni@ccion: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, vol. 5, núm. 1, enero-junio. Universidad Nacional del Altiplano Puno, Perú pp. 5-13.
14. NAVARRO J. ET. AL. (2014). “Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis. Papeles del Psicólogo”, vol. 35, núm. 1, enero-abril, Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos. Madrid, España, pp. 31-39.
15. NUTTIN, J. (1955). “Consciousness, Behavior and Personality”. *Psychological Review*. Vol. 62. No. 5. New York. USA.
16. PADRÓN LÓPEZ, G.A. Y SÁNCHEZ DE GALLARDO, M., (2010). “Efecto de la motivación al logro y la inteligencia emocional en el crecimiento psicológico”. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 15, núm. 49. Venezuela. Universidad del Zulia, p. 141-157.
17. PÉREZ-BUSTAMANTE LL. ET. AL. (2010). “Autonomía laboral, transferencia de conocimiento y motivación de los trabajadores como fuente de ventajas competitivas”. *Cuadernos de Economía*, vol. XXIX, núm. 52, enero-junio. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia, pp. 183-211
18. QUIJANO, S.; NAVARRO, J. Y CORNEJO, J. M. (2000). “Un modelo integrado de compromiso e identificación con la organización: análisis del cuestionario ASH- ICI”. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 10 (2), pp. 27- 61
19. QUIJANO, S.; CORNEJO, J. M.; YEPES, M. Y FLORES, R. (2005). *El ASH: La calidad de los procesos y recursos humanos (CPRH) como componente de la calidad del sistema humano de la organización: conceptualización y medida*. *Anuario de Psicología*, 36 (1) pp. 7-36.
20. ROBINS S. Y JUDGE T. (2009). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación México, D.F.
21. ZARAUZ-SANCHO A. & RUIZ-JUAN F. (2015). “Factores determinantes de la motivación en atletas veteranos españoles”. *Revista Latinoamericana de Psicología*, vol. 47, núm. 1, febrero. Fundación Universitaria Konrad Lorenz, Bogotá, Colombia, pp. 34-42.

Anexo 1. Dimensiones e indicadores en el estudio de la motivación laboral

Dimensiones	Indicador/codificación
Existencia: relacionada con los requisitos materiales para la supervivencia, incluye necesidades fisiológicas, de seguridad, así como condiciones de trabajo, retribución económica, beneficios sociales, la posesión de bienes y la estimulación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posesión de bienes, dinero, casa, salario (PS) 2. Condiciones físicas de trabajo, recursos (CF) 3. Sistema de estimulación y emulación (SE) 4. Cercanía al trabajo (CF)
Afiliación: deseo de establecer relaciones interpersonales de respeto con sus compañeros y jefes, aceptado y querido por otras personas, grupos y organizaciones. Prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, comprensión mutua, comunicación e interacción en diferentes tipos de actividades.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buenas relaciones con los compañeros (CP) 2. Trato respetuoso de los directivos hacia los subordinados (CD) 3. Información oportuna y adecuada para poder desempeñar la labor. Comunicación (CM) 4. Participación en actividades recreativas, culturales y deportivas (DV+DI)
Poder: deseo de tener impacto, de ser influyente y controlar a otros, disfrutan cuando están en un cargo, prefieren situaciones competitivas, orientadas al status, de lucha por posiciones y por lograr la organización y disciplina.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poder y mando de la situación (CO) 2. Significación de la tarea, impacto de la labor en el trabajo que realizan otras personas (ST) 3. Ejercer influencia en los demás (IF). 4. Disciplina y organización (DS+CO)
Logro: impulso a crecer, a tener éxito, antepone el éxito en sí mismo a los premios, busca situaciones de responsabilidad para resolver problemas y metas con desafío moderado, no gusta el logro de mérito por azar. Se incluye la superación continúa, el autodesarrollo, el bienestar de los pacientes y la calidad en el desempeño.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realización de sí mismo, superación, autodesarrollo (RS) 2. Bienestar de los pacientes (DS) 3. Participación en la solución de problemas (PR) 4. Desempeño con calidad en el servicio (DS)
Social: deber moral de trabajar, de ser útil a la sociedad, a la humanidad y al país; incluye el sentido del deber familiar y el logro de un servicio de alta calidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sentido del deber (TR), Revolución (RV), Deber y Humanitarismo (DH) 2. Sentido del deber familiar (FL) 3. Excelencia hospitalaria (PD)
Estima – Autoestima: autopercepciones del propio sujeto y la valoración social que de él y de los resultados de su desempeño tienen sus compañeros de trabajo, jefes. Incluye la consideración de los criterios aportados por los trabajadores y la valoración que éstos tienen sobre el centro de trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consideración de los criterios de los trabajadores (PR) 2. Laborar en un centro de prestigio (PT) 3. Reconocimiento de la labor por el jefe (CD) 4. Retroalimentación clara y directa de los resultados de la labor del trabajador (CM)
Vocación Profesional: amor por un determinado tipo de profesión u oficio, que lleva a la persona a querer realizarla, incluso en otros países, y el agrado que se siente por laborar en ese centro de trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gusto por la profesión. (GOP) y Gusto por el trabajo (GT) 2. Deseos de trabajar en otro lugar (TRn) 3. Gusto por el centro de trabajo (GCT) 4. Cumplir misión internacionalista (DH+OP+PS)

Fuente: Elaboración propia.

Varna Hernández Junco, PhD



Doctora en Ciencias Técnicas en la especialidad de Ingeniería Industrial (Administración); Máster en Dirección; Diplomado en Administración y Dirección de Empresas (DEADE) desarrollado por ESADE, España e ISPJAE, Cuba; Diplomado en Dirección y Organización de Empresas. Licenciada en Psicología graduada en la Universidad Martha Abreu de las Villas, Cuba. Directora del Departamento de Investigación y Postgrado y Profesor Titular Principal de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Ambato (PUCESA). Asesora de procesos estratégicos y en materia de gerencia organizacional. Tiene publicado 13 artículos científico técnicos y dos libros como coautora. Ha sido tutora de 27 Máster, 16 Diplomados y 39 tesis de pregrado. Ha sido Profesor Invitado para la actividad de Postgrado, Investigación y Asesorías en distintas universidades: México, Bolivia, Venezuela, Ecuador. Posee 25 años de experiencia en la Educación Superior.