



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

**Licenciatura en Administración**

# TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN. APLICACIÓN PRÁCTICA.

Trabajo de Investigación

Por

Ignacio, Padovan

Reg. 29201

[ignaciopadovan@gmail.com](mailto:ignaciopadovan@gmail.com)

Directora: Romina Gallardo Martinez

Co Director: Ramiro Noussan Lettry

M e n d o z a – 2 0 2 0

## ÍNDICE

RESUMEN TÉCNICO.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO I: DEFINICIONES Y TEORÍAS SOBRE MOTIVACIÓN.....	8
1) DEFINICIONES DE MOTIVACIÓN .....	8
2) EL PROCESO DE MOTIVACIÓN.....	12
3) TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN .....	14
A. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES .....	14
B. TEORÍA DE LAS NECESIDADES ADQUIRIDAS .....	17
C. TEORÍA DE LOS DOS FACTORES .....	19
D. TEORÍA DE LA EQUIDAD Y JUSTICIA ORGANIZACIONAL .....	22
E. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS.....	26
F. TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS.....	29
G. TEORÍA DEL REFORZAMIENTO.....	34
H. MODELO DE CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO (MCP).....	36
I. MODELOS INTEGRADORES DE MOTIVACIÓN LABORAL .....	42
4) CLASIFICACIÓN DE LAS TEORÍAS.....	49
A. CLASIFICACIÓN TEMPORAL.....	49
B. CLASIFICACIÓN DE LOS TRES GRUPOS.....	50
5) SELECCIÓN DE TEORÍAS A APLICAR .....	52
6) TRABAJOS DE REFERENCIA .....	54
A. MODELO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO .....	54
B. TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS.....	55
C. AUTOEFICACIA LABORAL .....	55
CAPÍTULO II: MATERIAL Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	58
1) TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	58
2) POBLACIÓN Y MUESTRA .....	59

3)	INSTRUMENTO Y PROCESO DE RECOLECCIÓN .....	60
4)	PRUEBA DE LA ENCUESTA .....	62
CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....		64
1)	INFORMACIÓN PERSONAL .....	64
	GRUPO DE CONTROL.....	67
2)	CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO.....	67
	GRUPO DE CONTROL.....	71
3)	METAS ORGANIZACIONALES .....	73
	GRUPO DE CONTROL.....	76
4)	AUTOEFICACIA PERSONAL .....	77
	GRUPO DE CONTROL.....	80
5)	MOTIVACIÓN PERSONAL.....	81
	GRUPO DE CONTROL.....	83
	ANÁLISIS RELACIONAL .....	84
CONCLUSIÓN .....		88
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA .....		95
ANEXOS .....		101
ANEXO A.....		101

## RESUMEN TÉCNICO

El análisis del comportamiento de los empleados ha sido estudiado desde hace más de setenta años y ha logrado establecerse como un saber indispensable de cualquier gerente o director. Lograr que un empleado se sienta satisfecho en su trabajo resulta en mejores rendimientos para la organización. En este trabajo se busca conocer los resultados de la aplicación de las teorías de la motivación Modelo de características del puesto, Metas y Autoeficacia, sobre una muestra de médicos -realizada en junio de 2020, contrastando los resultados con un grupo de control perteneciente a áreas laborales diversas. El tipo de investigación es descriptiva con enfoque mixto, transversal simple, no experimental y con muestreo no probabilístico. Para la obtención de datos se aplicó una encuesta on-line con preponderancia de preguntas cerradas, con escala de respuesta tipo Likert, con un total de 29 ítems, se obtuvo información acerca del nivel de motivación y sobre las teorías en el contexto sanitario. También se preguntó sobre información personal para conocer acerca de la demografía y el trabajo de la muestra. Los resultados obtenidos no se pueden generalizar a la población y demuestran que: 1) los niveles de motivación para el sector sanitario y en especial los médicos, son aceptables. Si bien existe un camino por recorrer en cuanto a la mejora la mayoría de ellos está satisfecho en su trabajo. 2) las teorías aplicadas sirven como promotores de motivación en los médicos. El análisis correlacional deja en claro que cuando se mejora el puesto, las metas y la autoeficacia la motivación mejora. Y, 3) el grupo de control arrojó mejores resultados que los médicos, lo que se presenta como una evidencia de la dificultad que está atravesando el sector en la actualidad.

Palabras Clave: Teorías de Motivación – Características del Puesto – Metas Organizacionales – Autoeficacia Personal - Sector Sanitario

## INTRODUCCIÓN

La motivación laboral abarca diferentes aspectos de la ciencia del comportamiento, como la psicología y la sociología. Se puede aplicar a empleados cualquiera sea su nivel jerárquico y organización. Permite conocer acerca de qué pondera un empleado sobre su trabajo y qué busca en él, un directivo dedicado debe conocer y aplicar diversas técnicas de motivación que le permita mejorar la calidad de vida laboral. Cuando todos los empleados tienen un nivel aceptable de motivación, dan más de sí mismos y se esfuerzan por conseguir sus objetivos, lo cual se traducirá en un mejor rendimiento organizacional y en mayores beneficios para los grupos de interés.

Para la realización de la presente investigación se efectuó una profunda revisión de fuentes de información secundaria, detectándose que el estudio y desarrollo de las Teorías de Motivación tiene más de 70 años. Las primeras teorías abordan la motivación de manera básica; Maslow, McClelland y Herzberg creen que se trata fundamentalmente de las necesidades de una persona. Según ellos, el directivo debe comprender si tiene satisfechas necesidades básicas, que luego se transforman en otras más complejas y difíciles de satisfacer. Si bien sus planteos son intuitivos, ya que cuando una persona piensa en motivación piensa en satisfacción, y de allí a las carencias que no la permiten alcanzar, no fueron avalados empíricamente.

A medida que se avanza en el tiempo y se abarcan temas como la justicia, equidad y las expectativas se enriquece la temática y se redescubre a la motivación. Estas teorías se plantearon entre finales de los 70' y durante los 80', y se comprobó empíricamente que las personas se comparan con sus compañeros, desean un trato y prestaciones justas, y que cuando algo se plantea o promete dentro del trabajo los empleados generan expectativas que si no se cumplen derrumban la motivación.

Por último, las teorías más cercanas a nuestro tiempo abarcan las metas organizacionales, los puestos y su diseño, y los modelos globales. Estas teorías gozan de gran apoyo empírico y son de suma importancia para los administradores de hoy en día. Las teorías globales parten de la premisa que las teorías se complementan entre sí, por lo que lo mejor es tratar de englobarlas todas en una única. Otras teorías que se trataron fueron sobre el reforzamiento o castigo de las conductas sin profundizar demasiado el análisis, y sobre la autoeficacia como motivador laboral interno.

Actualmente en Mendoza existen directores que deben conocer y aplicar acerca de estas teorías; especialmente en el sector sanitario donde es muy necesario que las personas estén satisfechas para dar más de sí mismos en momentos críticos que pueden salvar la vida de una persona. Para ello se planteó como objetivo: Aplicar distintas teorías de motivación al sector de la salud del Gran Mendoza durante

el 2020. Esta investigación plantea cumplir con este objetivo y conocer acerca de la motivación en un ámbito geográfico familiar. En paralelo, se plantean objetivos específicos necesarios para lograr el principal. Estos son: explicar cuál es el concepto de motivación, describir y clasificar las teorías de la motivación, y aplicar las diferentes teorías a la muestra. Cada objetivo específico tiene sub actividades, por ejemplo, definir la motivación también involucra hablar de un proceso global de motivación, o aplicar las teorías involucra crear una encuesta y procesar resultados.

Sobre los aspectos técnicos, el estudio es descriptivo bajo un enfoque mixto, debido a que se busca describir y analizar datos cualitativa y cuantitativamente sobre una muestra. También es transversal simple, ya que se toma una muestra donde se aplica una sola vez la encuesta en el tiempo. Es no probabilístico ya que la selección de los elementos de la muestra se basó en la conveniencia del investigador y no en métodos estadísticos de selección. Por otra parte, la investigación es no experimental, ya que se analiza un fenómeno de la realidad en un ámbito natural.

El instrumento de recolección fue una encuesta que se aplicó a una muestra de 34 médicos y a 19 personas que conforman un grupo de control de diferentes áreas laborales. Para este trabajo se seleccionaron tres teorías a aplicar. Estas fueron la Teoría del establecimiento de metas, el Modelo de características del puesto y Autoeficacia. La encuesta se diseñó en base a trabajos de referencia y un profundo análisis de las teorías. Las encuestas del grupo principal fueron difundidas por médicos allegados al investigador hacia sus colegas, y las encuestas del grupo de control fueron difundidas hacia familiares, amigos y compañeros de facultad.

Para el análisis de los datos se utilizaron los programas Excel y JASP. El primero ayudó al ordenamiento y cálculo de porcentajes y puntajes para cada sección e individuo. Y el programa JASP calculó los niveles de correlación de las tres teorías con la motivación laboral, dato de suma importancia que revela la aplicabilidad de las teorías.

El trabajo se estructura en tres capítulos. En el primer capítulo se desarrolla el marco teórico que respalda la investigación, iniciándose con diversas definiciones necesarias para brindar una adecuada introducción al tema. Luego se continúa con una descripción de las teorías clásicas hasta llegar a las contemporáneas que son integradoras de otras teorías; en este punto también se presentan formas de clasificar las teorías que pueden ser útiles para comprender cómo se relacionan entre sí. Por último, se seleccionan de manera justificada las teorías a aplicar en el trabajo y se presenta trabajos de referencia para cada una de ellas que aportaron a la elaboración de la encuesta.

En el segundo capítulo se abarcan los aspectos técnicos, la metodología y la adaptación de las teorías a la encuesta. En el tercer y último capítulo se plasman los resultados, cada sección de la encuesta es un subcapítulo donde además de plasmar los resultados del grupo principal se compara con el grupo de control. A priori se esperan buenos puntajes para cada teoría, el sector sanitario presenta fallas admisibles para cualquier país en desarrollo pero que no impiden el buen desempeño del trabajo o la falta de insumos esenciales. En el análisis de relación entre las teorías y la motivación se espera una fuerte y positiva vinculación para las teorías, ya que éstas han sido probadas y aplicadas en investigaciones mucho más rigurosas y multitudinarias. En suma, se espera que los resultados sean buenos y optimistas, con empleados satisfechos en el contexto actual.

Cada teoría se sumerge en un aspecto particular del trabajo: a continuación, se presentan y se desarrollan junto con otros temas que son necesarios para contextualizar. Cada enfoque de cada autor llevó años de perfeccionamiento y comprobación que en este trabajo se resumen en modesta cantidad de hojas, por lo que se recomienda al lector incursionar en aquellas que le llamen la atención.

# CAPÍTULO I: DEFINICIONES Y TEORÍAS SOBRE MOTIVACIÓN

En este capítulo se dará respuesta a los siguientes interrogantes: ¿Qué es la motivación? ¿Cómo es el proceso de motivación? ¿Cuáles son las teorías de motivación? ¿Cómo clasificarlas adecuadamente con el trabajo? ¿Qué teorías seleccionar para ser aplicadas a la presente investigación? De la respuesta a estos interrogantes surge el objetivo de este capítulo: lograr mostrar todos aquellos componentes de la motivación necesarios para entender la elección de las teorías a aplicar. Por otro lado, se presentan tres trabajos de tres autores distintos con el objetivo de analizar aspectos positivos para aplicar a este trabajo.

## 1) DEFINICIONES DE MOTIVACIÓN

En este apartado se analiza las definiciones de motivación de diversos autores y organizaciones. Se inicia con definiciones generales y comunes hasta llegar al ámbito de interés, que es el organizacional.

El término motivación según Valentín Anders (2019) proviene del latín *motivus* que significa movimiento y el sufijo *-ción* que evoca acción y efecto. Por lo que se podría decir que la motivación es un movimiento que da lugar a una acción que provoca un efecto.

Para la Real Academia Española (RAE) el término motivación tiene tres acepciones: “1. f. Acción y efecto de motivar; 2. f. motivo (causa) y 3. f. Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.” De las mencionadas, la más amplia y desarrollada es la última que, en consonancia con su definición etimológica, la motivación tiene que ver con la acción. La diferencia está en qué provoca tal acción y si puede ser de origen externo o interno.

Por otra parte, la relación entre la psicología y la motivación es fuerte. La psicología, según la RAE, es una ciencia o estudio de la mente y de la conducta en personas o animales. El intento de esta ciencia por entender la conducta humana cae inexorablemente en los motivos de la misma.

Según la American Psychological Association - APA (2019), “La motivación es el ímpetu que da un propósito o dirección al comportamiento y opera en humanos a un nivel consciente o inconsciente. (...) También se debe establecer una distinción importante entre las fuerzas motivadoras internas y los factores externos, como las recompensas o los castigos, que pueden alentar o desalentar ciertos comportamientos.”

Las anteriores definiciones están fuera del ámbito de la administración, pero ayudan a comprender qué es la motivación desde una perspectiva más amplia. De ellas queda en claro que: (1) las acciones individuales son fruto de las motivaciones personales; (2) la motivación depende del entorno y del individuo; (3) la motivación del entorno proviene de factores extrínsecos y la del individuo proviene de factores intrínsecos al ser humano y (4) la psicología explica que existen motivaciones en dos niveles: conscientes e inconscientes.

En el ambiente organizacional, las definiciones de motivación que se desarrollan se vinculan con objetivos organizacionales, satisfacción laboral y otras variables como ausentismo, rotación, etc. Además, no existe un consenso acerca de qué es motivación. Sin embargo, muchos autores mencionan como punto de partida la siguiente definición:

“La motivación son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en que la mayoría se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, se debe considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que debe buscarse es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.” (Robbins y Judge, 2009, p.175)

Idalberto Chiavenato (2009, p.236) agrega que la motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano.

Simultáneamente, en la misma publicación, se menciona una serie de conclusiones iniciales sobre la motivación que se considera de interés para el lector:

- Varias teorías tratan de interpretar y resaltar de manera diferente ciertos aspectos de la motivación.

- El concepto de motivación está íntimamente relacionado con el comportamiento y el desempeño de las personas.
- La motivación de los individuos involucra metas y objetivos.
- Las diferencias fisiológicas, psicológicas y ambientales entre las personas son factores importantes para explicar la motivación.

En el libro *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Chiavenato, 2006, p.282) se realiza una contextualización de la motivación en la historia de la gestión de las organizaciones y se incluye a la motivación en la llamada Teoría del comportamiento humano. La teoría nace en 1947, como una antítesis de la teoría clásica (que comparaba a la organización con una máquina) y la teoría de las relaciones humanas (profundo énfasis en las personas). Chiavenato relata que: “La teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual de las personas. Para poder explicar cómo las personas se comportan, se hace necesario el estudio de la motivación humana (...). Los autores conductistas verificaron que el administrador necesita comprender mejor la conducta humana y utilizar mejor la motivación como un medio poderoso para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.”. Este desarrollo permite entender que el análisis de la motivación en el ámbito organizacional no existe desde que existen las organizaciones, sino que fue fruto de un cambio gradual en la industria en general y en el modo de ver al empleado.

Otros autores la definen de forma acotada o de manera indirecta. Como Arnold y Randall (2012, p.261) que propuso una analogía con la mecánica: la fuerza motriz enciende una máquina y la mantiene funcionando. En términos legales, un motivo es la razón que tiene un individuo para hacer algo o mantenerlo funcionando. O, como Víctor Vroom (1964) citado por Quijano y Navarro (1998, p.194): “La motivación laboral es el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en su trabajo”.

De todas estas definiciones se puede inferir que la motivación moviliza a las personas a actuar de determinada manera. Dentro de una organización, una persona motivada adecuadamente logra mejorar su desempeño, falta menos al trabajo, se evitan despidos y con ello disminuye la rotación. Cuando todos los empleados se mantienen motivados y se desempeñan de manera esperada se mejora el rendimiento de la organización y los beneficios para los accionistas.

Motivar adecuadamente implica conocer qué necesidades tiene la persona para luego satisfacerlas a través del trabajo. Dicha necesidad puede ser intangible, como un reconocimiento público o tangible, como un mejor sueldo o el acceso a una mejor oficina. Conocer qué necesita un empleado es a veces una tarea difícil, porque las personas no siempre son comunicativas y pueden sentir temor de que se conozcan públicamente sus pretensiones. Sin dudas la confianza que emana de la autoridad

encargada de motivar es fundamental. Más adelante se expondrá que la forma de motivar al personal no depende exclusivamente de las necesidades.

La responsabilidad de motivar generalmente recae sobre el jefe o superior. Tradicionalmente se encarga de determinar planes de recompensa monetaria o no, basados en criterios de productividad u otro, quién debe recibir un reconocimiento y quién no, entre otras tareas. Él debe inspirar confianza para que las personas hablen libremente de sus necesidades o inquietudes. Pero existe un límite para esa confianza; aquellos casos donde la persona tiene intereses sobre el puesto del superior o alguna crítica personal sobre el jefe o algún compañero. No obstante, la confianza es favorable y permite acumular información valiosa para comenzar a motivar adecuadamente.

Cuando nadie está encargado formalmente de motivar, como podría ser un equipo de trabajo autoadministrado, una pequeña organización o un microemprendimiento, es de esperar que surja alguien que pregunten, que indaguen, que analicen y proponga formas de motivar específicas. Aunque no siempre, aparecen estos “abanderados” de la motivación, que sienten placer al hacerlo aunque no obtengan algo a cambio.

Existe una variante de personas que motivan sin que sea su obligación. Son aquellos que lo realizan sin darse cuenta, son los que realizan una tarea con pasión y por el gusto de realizarla, así logran contagiar a los demás y aumentar el rendimiento general. Son aquellos que están motivados internamente y no por la recompensa externa. Se ven motivados por factores como la autonomía, el trabajo en sí mismo o simplemente cuando lo desempeñan competentemente, estos son conocidos como factores intrínsecos. Su opuesto, los factores extrínsecos, motivan a las personas a trabajar para obtener algo que desean, podría ser un ascenso, dinero, o algún otro.

Existen contextos que son más propicios que otros para desarrollar una relación jefe-empleado. Si existe un gran tramo de control (cantidad de subordinados que posee un superior bajo su control) es más difícil establecer relaciones de confianza. Además, mientras más se necesite recurrir al superior durante el trabajo más probabilidades existen de desarrollar una relación.

Otro factor, además del contexto, es la personalidad del jefe o del subordinado. Existen personas que son “compatibles” entre sí y esto no se puede planear o practicar. Un gusto musical común, por ejemplo, puede generar un marco de confianza que podría ir más allá del ámbito laboral.

De lo expuesto, resulta que las organizaciones poseen individuos motivadores, asignados o no. La calidad del trabajo del motivador como tal depende de qué tan adecuados son los planes de

motivación. Un complejo plan de recompensa basado en información sobre los destinatarios siempre dará mejores resultados que uno en donde no los tenga en consideración. Aun cuando la organización no disponga de recursos para hacerlo.

## **2) EL PROCESO DE MOTIVACIÓN**

Este apartado desarrolla un proceso de motivación en general. Su importancia radica en poder entender la motivación desde un punto de vista cíclico, los pasos que componen al proceso de motivación son básicos y fácilmente entendibles. Es intuitivo pero no innecesario ya que se puede aplicar sobre cualquier teoría.

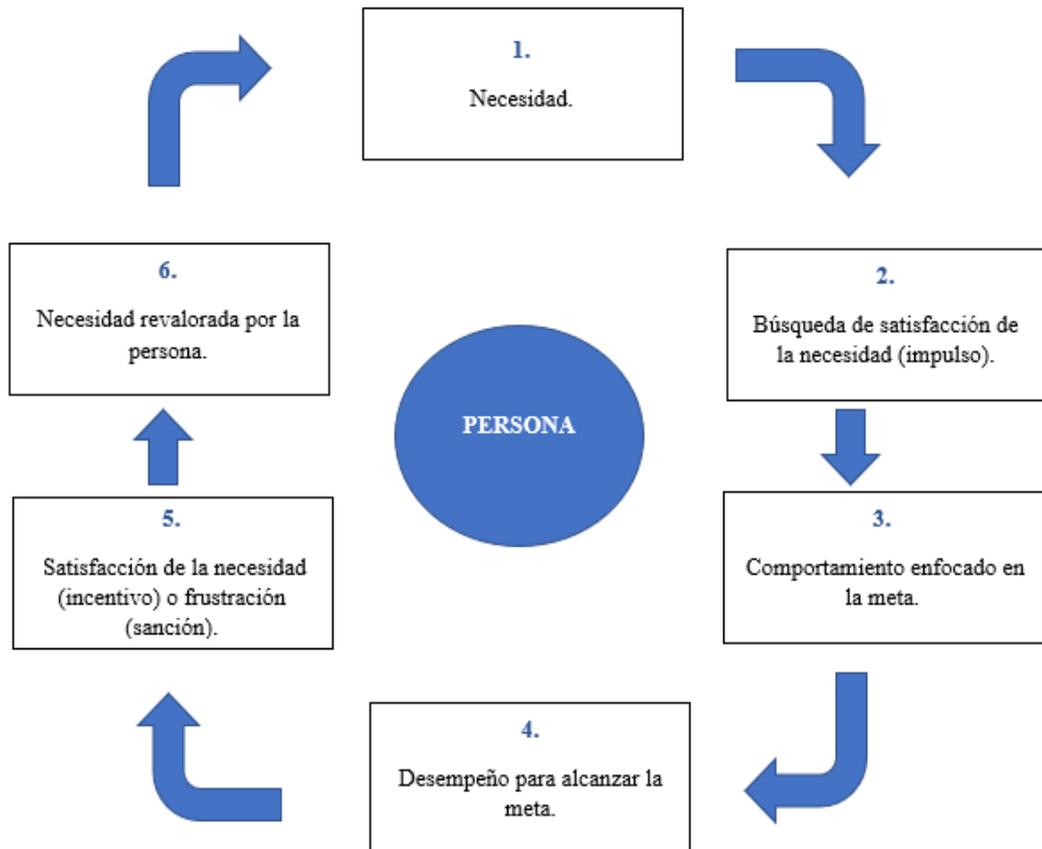
Es necesario aclarar que cuando en el proceso se mencionan necesidades y carencias se hace referencia a un amplio espectro de elementos. No se remite a necesidades fisiológicas o sociales, sino que puede ser cualquier cosa que desee el individuo y que su ausencia le cause malestar. Puede ser desde hambre o sed hasta la necesidad de justicia o la carencia de altas expectativas sobre un resultado.

El proceso de motivación desarrollado por Idalberto Chiavenato (2012, p.238) se puede explicar a través de los pasos que lo componen:

1. Las necesidades y las carencias provocan tensión o incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
2. La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).
3. Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.
4. Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
5. Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.

En la Figura 1 se presenta el proceso gráficamente. Allí se puede ver explícitamente que el proceso nace y muere alrededor de una persona, y que no tiene fin. La naturaleza infinita del proceso es producto de la necesidad o deseo del ser humano. Una persona con vida tendrá necesidades o deseos que motivan su conducta y emprenderá acciones para alcanzar la satisfacción de dicha necesidad/deseo.

**Figura 1: Modelo simple del proceso de motivación**



Fuente: Chiavenato, “Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones”, 2009, p.239.

El modelo se puede enriquecer con otras variables que podrían afectar al individuo. Variables como habilidad y esfuerzo son importantes e internas a la persona. Otras variables del contexto laboral, como la amplitud de tareas, estilo de liderazgo del jefe, tecnología y otras, pueden afectar el proceso y la consecución de las metas. Y por último, la satisfacción ocupa un lugar muy importante por su vinculación con la motivación, si bien no son sinónimos, a veces se confunden. La satisfacción provoca una mayor motivación y viceversa, y depende de cada individuo. Los individuos tienen sus propias motivaciones que operan a nivel consciente e inconsciente, que son fisiológicas o psicológicas y que varían constantemente.

La autoeficacia es otra variable importante que interviene en el proceso de motivación. La autopercepción de eficacia o autoeficacia es la creencia que posee una persona acerca de su capacidad intelectual y física para alcanzar una meta deseada y emprender acciones en base a ello. Es una idea que desarrolla el sujeto sobre sí mismo en su mente y que puede cambiar en el tiempo. Este concepto fue desarrollado por Albert Bandura a mediados del siglo XX.

Ahora bien, ¿Qué relación existe entre motivación y autoeficacia? Se espera que una persona con alta autoeficacia se sienta más motivado a lograr metas más difíciles porque se cree más apto para ello. En el proceso de motivación impacta sobre el desempeño (etapa 4) al momento de satisfacer una necesidad. El mencionado concepto se relaciona con algunas Teorías de la Motivación que se desarrollan más adelante.

### **3) TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN**

En esta parte se explicarán las Teorías de la Motivación. Diversos autores intentan describir la motivación desde su propia perspectiva. Muchas son complementarias y a veces se contradicen. Fueron formuladas en distintas épocas y con distinto nivel de apoyo empírico.

#### **A. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES**

La Teoría de la Jerarquía de Necesidades fue formulada por Abraham Maslow en el año 1943 y ampliada en posteriores investigaciones del mismo autor.

La teoría se explica e ilustra en una pirámide: en la base se encuentran las necesidades más básicas y esenciales; y en la cúspide las más trascendentes. El ser humano se esfuerza por ascender en la pirámide y para ello debe satisfacer necesidades cada vez más complejas y que necesitan más tiempo para ser cumplidas. Cada categoría que compone la pirámide se constituye de necesidades similares y de igual naturaleza.

Las categorías de necesidades son las mencionadas a continuación:

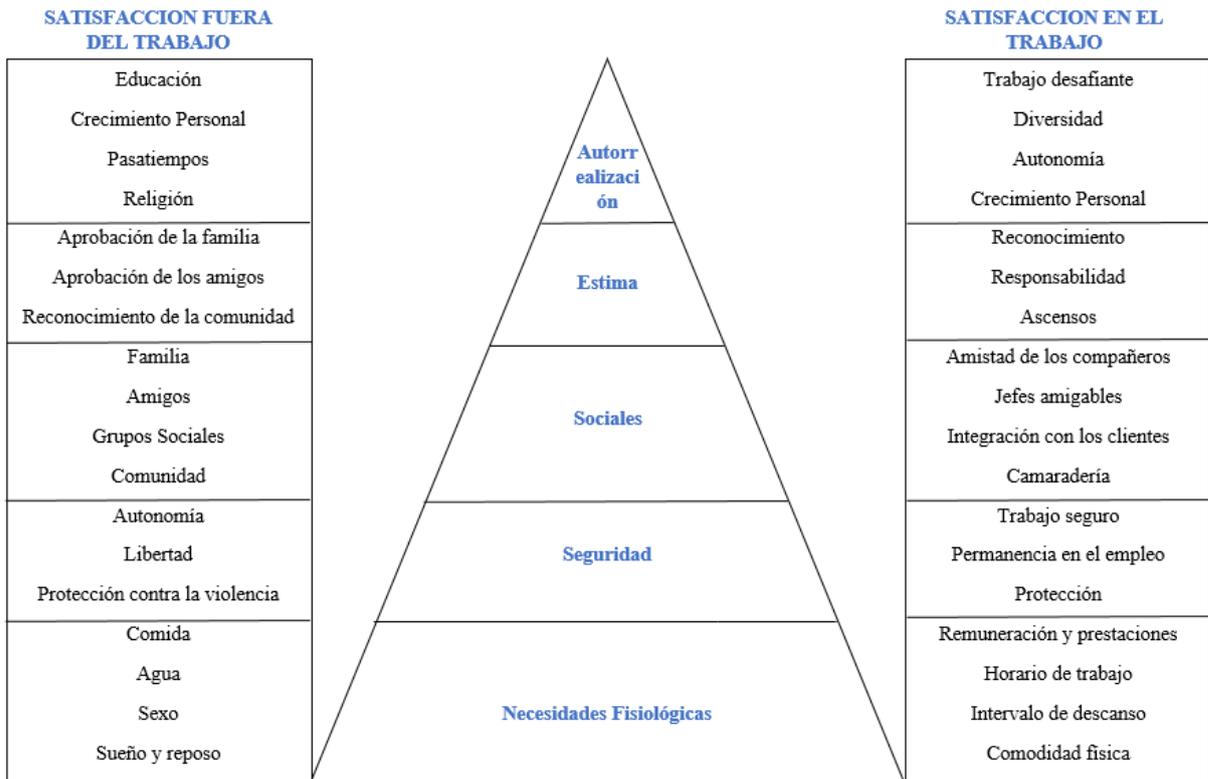
1. Necesidades fisiológicas: incluye alimentación, protección contra el dolor o el sufrimiento, sexo, respiración, hidratación, descanso, entre otros. También se les llama necesidades

biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo. Son las necesidades más básicas del ser humano.

2. Necesidades de seguridad: se trata de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno. Están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo. En el ambiente laboral se vincula con la probabilidad de ser despedido o si es riesgoso en sí mismo el trabajo (por ejemplo, electricista o seguridad).
3. Necesidades sociales: incluye amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, vinculándose con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto. En el lugar de trabajo la relación con jefes, compañeros y subordinados es muy importante para la mayoría de las personas.
4. Necesidades de estima: se trata de la forma en que una persona se percibe y evalúa, cómo la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo o auto confianza. En una organización se deben promover los reconocimientos orales y públicos; y las posibilidades de ascenso deben ser claras y reales.
5. Necesidades de autorrealización: son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida. En una organización se podría esperar que estas necesidades sólo se satisfacen cuando los empleados llegan a la cúpula de la organización, pero algunos empleados se sienten completos cuando realizan tareas diversas, de gran responsabilidad o altruistas.

En la Figura 2 se presenta la pirámide de Maslow y algunos factores que se deberán considerar para cada categoría de necesidad. La figura incluye factores que se dividen según su lugar dentro o fuera del trabajo. Esto tiene especial importancia para aquellos que desean motivar a sus empleados. Deben tener en mente aquellos factores que se mencionan en la lista izquierda a la pirámide y tratar de mejorarlos.

**Figura 2: La pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones.**



Fuente: Chiavenato, “Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.”, 2009, p.943.

Según Maslow estas cinco categorías se pueden subclasificar en dos. Las llamadas “de orden inferior” que engloban a las dos primeras categorías, fisiológicas y seguridad. Y, las “de orden superior” que se compone de las otras tres necesidades que restan; social, estima y autorrealización.

La importancia de esta subclasificación está en comprender dónde se satisface cada una. Las de orden inferior se satisfacen externamente al ser humano. Por ejemplo, la necesidad de seguridad se satisface con un sueldo fijo y un seguro de vida (entre otras cosas). Las de orden superior se satisfacen internamente al ser humano. Por ejemplo, la necesidad de estima de otros hacia uno mismo se satisface con la aprobación de otras personas, ya sea un profesor o un jefe. Si bien estos sujetos y sus juicios son externos al ser humano, el sentimiento que da lugar a la satisfacción se produce en la psiquis del ser humano.

La presente teoría se podría considerar como la más famosa y aplicada. Sin embargo, las comprobaciones empíricas demuestran que la jerarquía no necesariamente corresponde con la de las personas y que no todas las categorías están presentes en una persona. Esto significa que la teoría carece de flexibilidad, es decir no da lugar a más categorías o cambiar el orden de las mismas.

## B. TEORÍA DE LAS NECESIDADES ADQUIRIDAS

La teoría fue desarrollada por David McClelland y sus socios en el año 1961. Ellos explican que las personas poseen tres necesidades que operan a nivel inconsciente y son adquiridas a lo largo de la vida mediante el aprendizaje. Además, intervienen en simultáneo y generalmente se posee una tendencia hacia una por sobre las demás. Estas necesidades son: necesidad de logro o realización (nLog), necesidad de poder (nPod) y necesidad de afiliación o social (nAfi).

Las necesidades básicas son tres:

1. Realización o Logro: es la necesidad de asumir riesgos, de comprometerse en un proyecto, en ser los mejores resolviendo problemas; siempre y cuando el sujeto sienta que no son muy fáciles como para que no sea un verdadero reto, y tampoco imposibles como para frustrarse por ello. Las preferencias de tareas en el trabajo (Sagie, 1996 citado por Arnold y Randall, 2012, p.268) que posee un empleado con alta necesidad de logro son: que implican incertidumbre en vez de resultados seguros; difíciles en vez de fáciles; que significan responsabilidad personal y no responsabilidad compartida; que implican un riesgo calculado, en vez de ningún riesgo o un riesgo excesivo; que requieren solución de problemas o inventiva, en vez de seguimiento de instrucciones; y que gratifican la necesidad de triunfar, en vez de asegurar la evitación del fracaso.
2. Poder: es la necesidad de influir en los demás y así poder dirigirlos de la manera que no lo harían de forma habitual. Estas personas necesitan sentir que hay personas que harían cosas por ellas más allá de su propia voluntad. Para lograr satisfacer esta necesidad las personas se preocupan por tener cierto nivel en la jerarquía organizacional o algún instrumento que les otorgue facultades para dirigir el comportamiento de los demás.
3. Afiliación: es el deseo relacionarse con los demás. Desarrollar relaciones con muchas personas y sentirse valorado por ellas. En el trabajo no solo se manifiesta con la búsqueda de relaciones amistosas con los compañeros, sino también con las tareas cooperativas con resultados recíprocos y solidarios. El trabajo en equipo es el lugar más adecuado para estas personas cuando se trata de formas de trabajo.

Los estudios posteriores están centrados en la necesidad de logro o realización, y determinaron que: cuando el empleo implica mucha responsabilidad personal, retroalimentación y un grado

intermedio de riesgo, los grandes realizadores estarán muy motivados. Una gran necesidad de logro no necesariamente hace que una persona sea un buen directivo, en especial en las organizaciones de gran tamaño. Los realizadores no son buenos influyendo en los demás para lograr una tarea sino más bien trabajando en solitario. Los individuos con mucha necesidad de logro se interesan en lo bien que trabajan en lo personal y no en influir en otros para que trabajen bien. Los mejores directivos tienen mucha necesidad de poder y poca de afiliación. La razón es que una persona que necesita poder y lo posee, disfruta de influir y dictar órdenes al grupo. La baja necesidad de afiliación garantiza que el grupo no tendrá influencia sobre él.

Ahora bien, se sabe que la vinculación entre las necesidades y el desempeño laboral existe, pero, ¿Cómo sabremos qué necesidades predominan en un empleado? Aquí queda al descubierto el mayor problema de la teoría. Las necesidades operan a nivel inconsciente y es difícil inferir algo sobre ellas. Lo mejor para conocer y determinar la necesidad predominante en una persona son las técnicas proyectivas. Malhotra (2008, p.163) define las técnicas proyectivas como: “Forma de preguntar no estructurada e indirecta que anima a los sujetos a proyectar sus motivaciones, creencias, actitudes o sentimientos subyacentes con respecto a los temas de interés”. Con este método las personas revelan sus pensamientos más profundos sin saberlo. De esta manera se puede indagar en la profundidad de la psiquis sin que la subjetividad del sujeto interfiera. Existen cuatro tipos de técnicas:

1. Técnica de Asociación: se presenta una imagen al sujeto y responde lo primero que se le viene a la mente rápidamente.
2. Técnica de Complementación: se le presenta al sujeto una frase o historia incompleta y él debe terminarla.
3. Técnica de Construcción: se presenta una imagen o caricatura ambiguas. El sujeto deberá inventar una historia sobre ello.
4. Técnica de Expresión: primero se presenta una situación visual y/o verbal. Luego, se solicita que se expresen sentimientos y/o creencias de terceros involucrados en dicha situación.

La técnica más practicada para entender la necesidad predominante es la técnica de construcción. Se solicita al sujeto que construya una historia luego de apreciar una imagen ambigua. Después de esto se determina la inclinación del sujeto hacia cada necesidad y la más predominante. La teoría goza de importante apoyo de investigaciones, a pesar de su difícil aplicación práctica.

En una organización, si se desea conocer las inclinaciones hacia el logro, el poder o las relaciones interpersonales podría bastar con una estrecha relación jefe-empleado. Cuando dos personas se conocen de muchos años y conocen del tipo de decisiones que toman, si una persona elige quedarse en casa con un proyecto y no ir a una reunión con compañeros de trabajo, es suficiente para entender qué es más importante para él.

Se concluye entonces, que las personas poseen tres tipos de necesidades que se deben conocer. La mejor forma de obtener información sobre los empleados es a través de técnicas proyectivas. En la medida en que sea posible determinar las preferencias de los empleados las organizaciones podrán crear planes específicos para motivar a los empleados. Estos planes deberían abarcar a todo el personal y asignar reconocimientos, premios, mejoras en el sueldo, etc. según el resultado de la técnica.

### C. TEORÍA DE LOS DOS FACTORES

La Teoría de los Dos Factores, también denominada -Teoría de los Factores de Higiene y Motivación- fue fruto de un trabajo de investigación del psicólogo Frederick Herzberg. La investigación se publicó en 1968 y consistió en entrevistar a empleados de diversas organizaciones. Se interrogó sobre qué situaciones le gustaban y cuáles le disgustaba de su trabajo, con el fin de determinar qué espera la gente de su trabajo y que los satisface.

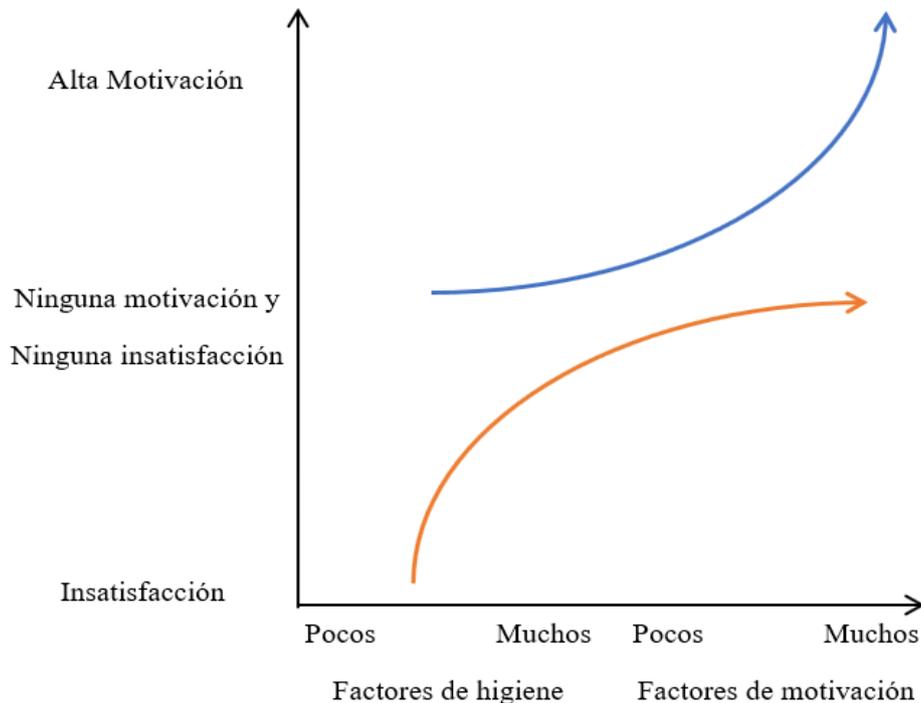
Las respuestas demostraron que aquellas situaciones que provocan satisfacción laboral varían de aquellas que causan insatisfacción laboral. Y, además, la satisfacción proviene de factores internos al trabajador y las situaciones de insatisfacción son externas o del contexto laboral.

Se determinó que la motivación depende del grado de satisfacción que posea el empleado. Y los factores que determinan la satisfacción son distintos a los que determinan la insatisfacción. La falta de satisfacción no necesariamente causa insatisfacción. En consecuencia, lo contrario a la insatisfacción es la no insatisfacción; y lo contrario de la satisfacción es la no satisfacción.

Los factores vinculados con la insatisfacción son llamados “higiénicos” y los vinculados con la satisfacción son llamados “motivadores”. Los factores higiénicos son las condiciones del trabajo como el ambiente, salario, prestaciones, reglamentos, relación con colegas y jefe, entre otros. Debe agregarse que estos factores son los que se usan tradicionalmente para motivar a los empleados. En cuanto a los factores de motivación, estos son internos a la persona y se refieren a las actividades relacionadas con

él. Se vinculan con los sentimientos y la realización personal. Algunos son: uso pleno de las habilidades personales, libertad de decisión, autonomía, definición de metas, entre otros.

**Figura 3: Teoría Bifactorial**



Fuente: Don Hellriegel, Jackson y Slocum Jr, “Administración: un enfoque basado en competencias”, 2014, p.478.

Los factores higiénicos o extrínsecos son responsabilidad de la organización. Las decisiones sobre el salario, el horario laboral o la calidad del mobiliario son decisiones de los directivos y no del empleado. Los motivacionales o intrínsecos dependen de la persona. El logro de objetivos, el reconocimiento por ello o el uso de habilidades diversas son metas que se propone un empleado y que se completan en base a su nivel de autoexigencia.

En la Figura 3 se puede apreciar que una vez cubierta la insatisfacción a través de factores externos, es muy poco lo que se logra aplicando más de ellos. Si se quiere lograr mayor motivación lo que se debe hacer es continuar con los factores motivacionales.

Por lo que se refiere a las investigaciones, la teoría no ha sido apoyada y no se encontraron evidencias de que la teoría sea aplicable. Robbins y Judge (2009, p.180) resumen las críticas que se realizan hacia la teoría por parte de distintos autores. La primera de ellas explica que el ser humano posee una tendencia a depositar la culpa en el exterior y a atribuir logros personales a causas internas.

Es decir, cuando hay insatisfacción es culpa de la organización (salario, ambiente, prestaciones, etc.) pero cuando está satisfecho el empleado pone el foco en sus logros. Sin embargo, la teoría goza de popularidad y en la actualidad es considerada por algunos directivos para motivar.

En conclusión, la teoría plantea una serie de factores a tener en cuenta para motivar. Los cuales son discriminados como higiénicos y motivacionales, pero todos hacen al bienestar general dentro de una organización. Para lograr un ideal de motivación sin duda se deben considerar a todos ellos, más allá de la tipificación.

**Figura 4: Comparación entre teorías**

<b>Teoría de la jerarquía de las necesidades</b>	<b>Teoría de los dos factores</b>	<b>Teoría de las necesidades adquiridas</b>
Autorrealización	Motivacionales	Realización
Estima		Poder
Sociales		Afilación
Seguridad	Higiénicos	
Fisiológicas		

Fuente: Chiavenato, “Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones”, 2009, p.248.

Para finalizar, en la Figura 4 se presenta la relación de las tres teorías de la motivación mencionadas hasta el momento. La teoría de la jerarquía de las necesidades, La teoría de las necesidades adquiridas y La teoría de los dos factores.

Allí podemos apreciar que los factores higiénicos tienen una vinculación con las necesidades fisiológicas y de seguridad (necesidades de orden inferior). Esto cobra sentido dado su naturaleza esencial y necesaria para “sobrevivir” dentro del ámbito laboral.

Las necesidades sociales, de estima y autorrealización (necesidades de orden superior) se relacionan con los factores motivacionales, y al mismo tiempo, con las necesidades adquiridas de McClelland. Lo que poseen en común es que se satisfacen en el interior del individuo (más aún en las que operan a nivel inconsciente mayormente) y suceden cuando se logra un nivel suficientemente alto de las necesidades más básicas

#### D. TEORÍA DE LA EQUIDAD Y JUSTICIA ORGANIZACIONAL

La teoría fue desarrollada en 1965 por John Stacey Adams. La teoría supone que los empleados comparan lo que aportan a sus empleos (por ejemplo, esfuerzo, experiencia, educación y competencia) con lo que obtienen de ellos (salario, aumentos y reconocimiento) en relación con los de otras personas. Percibimos lo que obtenemos de un trabajo (resultados) en relación con lo que aportamos (insumos), y después comparamos nuestra razón insumo–producto con la de otros que importan. Es común pensar que las personas se comparan con sus pares y en el aspecto monetario, sin embargo, la teoría plantea que lo importante es cuánto reciben por lo que dan a la organización.

Las situaciones que el individuo siente al compararse pueden ser tres:

1. De inequidad positiva: cuando lo que se obtiene es mayor a lo que se aporta.
2. De equidad: cuando los aportes y lo obtenido es igual.
3. De inequidad negativa: cuando se obtiene menos de lo que se aporta.

La comparación que llevan a cabo las personas se puede clasificar en cuatro formas distintas. La primera es del sujeto con sí mismo dentro la organización actual. La segunda es del sujeto con sí mismo, pero en otra organización. La tercera es con otras personas dentro de la actual organización. Y, por último, es el caso de la comparación con otros de una organización distinta a la actual.

Cuando el sujeto percibe la inequidad comienza a sentir angustia. Para revertir esta situación emprende acciones a nivel consciente o inconsciente que le permite volver a un estado de equilibrio emocional. Las personas poseen menos tolerancia a la inequidad negativa que la positiva, por lo tanto,

es más probable que emprenda acciones para corregirlo. Según Idalberto Chiavenato (2009, p.250), ante una situación de inequidad, la persona tiene seis acciones posibles:

- 1) Modificar las entradas (aportaciones): con un menor esfuerzo en el trabajo.
- 2) Modificar los resultados (recompensas recibidas): se mantiene la cantidad de producción, pero se reduce la calidad del trabajo.
- 3) Distorsionar la propia imagen: la persona percibe que trabaja más o menos que otras.
- 4) Distorsionar la imagen de otros: la persona percibe que el trabajo de otros no es una buena referencia para hacer comparaciones.
- 5) Buscar otro punto de referencia para obtener otra base de equilibrio: se hacen comparaciones con personas que ganan más o menos, de tal forma que la situación parezca mejor.
- 6) Abandonar la situación: se deja el empleo o la organización.

El valor de esta teoría es poder predecir el comportamiento. El sujeto se siente motivado a cambiar una situación de desequilibrio emprendiendo acciones como las mencionadas. El cambio disminuye la tensión y genera una sensación de justicia en la organización. Por el contrario, si una persona entiende que su relación es de equilibrio entonces intenta mantener las cosas tal y como están.

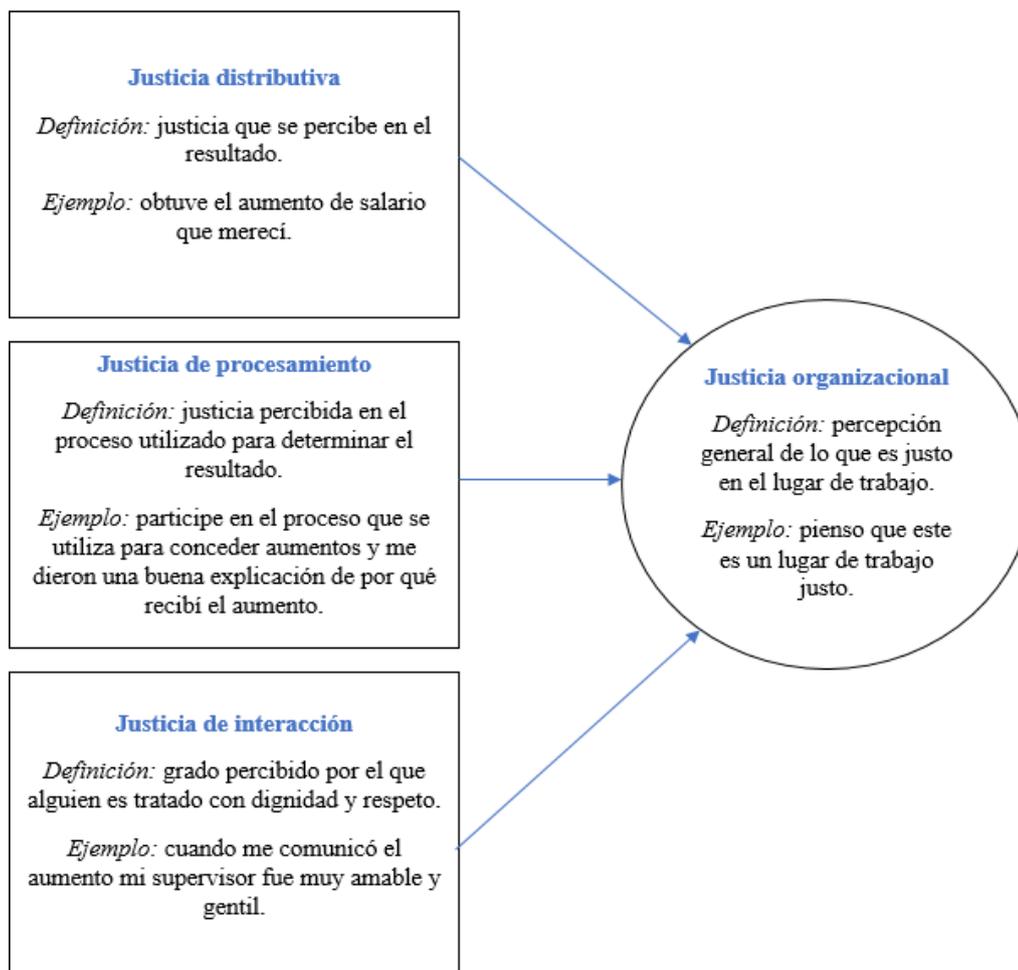
Con lo mencionado anteriormente se comienza con el otro componente de este subcapítulo. Si bien no es una teoría, es importante desarrollarla dada su vinculación con la equidad. La justicia es un tema que el ser humano ha debatido desde hace siglos y que afecta a las organizaciones. La percepción de justicia afecta directamente al compromiso organizacional, la satisfacción laboral, la desvinculación laboral y la conducta de los trabajadores.

Según el diccionario de la RAE (2019), equidad es: “5. f. Disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece.”; y justicia es: “1. f. Principio moral que lleva a dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece.”. De las definiciones se puede entender que existe una gran vinculación entre ambas. En el ámbito organizacional, la justicia engloba a la equidad. La teoría de la equidad se vincula con la justicia distributiva que es parte de la organizacional. En la Figura 5 se puede observar el modelo de justicia organizacional con definiciones y ejemplos de sus tres componentes y de la justicia organizacional.

La justicia de interacción incluye dos dimensiones: la justicia interpersonal y la justicia informacional. La primera se relaciona con el trato entre las personas con cortesía, dignidad y respeto por parte de sus superiores. La segunda se plantea si las personas reciben explicación acerca de los procedimientos o las recompensas que reciben.

Dentro del marco teórico de la justicia organizacional, el éxito se define como la magnitud en que los miembros de un grupo perciben que la distribución de los premios y los procesos por los cuales se distribuyen son justos (Mladinic e Isla, 2002). Las personas poseen su propio concepto de justicia. Dicho concepto es fruto del aprendizaje y depende de si la información que se posee de una situación particular es completa. Además, la información es procesada en base a lo que percibimos y no es objetiva. En suma, cuando un empleado piensa que su lugar de trabajo es justo o no, depende de la organización (aspecto objetivo) y de él mismo (aspecto subjetivo). Lo que ofrece la organización para mejorar la justicia organizacional es un hecho. Por ejemplo, informar a los empleados sobre los cambios organizacionales. Luego, el empleado comprende si se trata de un acto justo o no, y en caso de que lo sea, qué tanto más justo es el lugar de trabajo a partir de ello.

**Figura 5: Modelo de justicia organizacional.**



Fuente: Robbins y Judge, “Comportamiento Organizacional”, 2009, p.196.

La sensación de justicia por parte de los empleados produce un impacto sobre el compromiso laboral, satisfacción laboral, los despidos, los robos y la conducta cívica organizacional. En términos

generales, se mejoran todos los aspectos mencionados cuando se percibe justicia. En los próximos párrafos se analiza cada impacto en particular, este análisis se basa en investigaciones empíricas realizadas durante finales la década de los noventas y principio de los dos mil.

La justicia de procedimiento, y más aún la justicia interpersonal, aumentan la satisfacción laboral. En cuanto al compromiso, los estudios arrojan que la justicia interpersonal mejora el apego hacia la organización y la distributiva mejora el compromiso sólo si no existe una mejor oportunidad laboral. (Roch y Zlatoper, 2001 citado por Mladinic e Isla, 2002, p.175)

El despido en las organizaciones debe llevarse a cabo con mucha prudencia. Los empleados no despedidos deben percibir que el despido y el proceso de despido fue justo, ya que impacta directamente sobre ellos. Se vincula con la justicia del procedimiento, el despido debe realizarse de la manera más justa y para ello se debe consultar a los empleados. Thibaut y Walker (1975) citados por Mladinic e Isla (2002, p.175) revelaron que cuando ocurren despidos y no se compensa justamente, disminuyen la percepción de justicia distributiva.

La conducta cívica organizacional es el conjunto de acciones que llevan a cabo los empleados en favor de la organización pero que no son deberes u obligaciones del cargo. Las investigaciones sugieren que existe una vinculación entre este concepto y la justicia interaccional. La buena relación de los trabajadores con sus superiores fomenta esta clase de actitudes; la comunicación y el tipo de liderazgo son dos factores determinantes en este sentido (Moorman, 1991 citado por Mladinic e Isla, 2002, p.176). El robo o acto en perjuicio de la organización tiene relación con la justicia organizacional (osea con los tres tipos). Algunos empleados roban para encontrar el equilibrio o la justicia cuando perciben toda la organización como injusta (Mladinic e Isla, 2002, p.177).

Las investigaciones empíricas en las que se basan lo expuesto anteriormente demuestran la amplitud y validez de la teoría de equidad y justicia organizacional. Por su parte, Arnold y Randall (2012) comentan que la investigación realizada entre las décadas de 1960 y 1970 dio cierto apoyo a la teoría de la equidad, sin embargo, actualmente se investiga en menor medida. Remarca que la teoría es vaga al predecir el comportamiento de los empleados, que es más conveniente usarla en retrospectiva para explicar una conducta.

De todo lo expuesto anteriormente se concluye que la teoría es necesaria para cualquier encargado que motiva a sus empleados. La mayoría de los empleados valoran la justicia organizacional, lo cual se traduce en mayor compromiso, satisfacción y proactividad laboral. Conocer exactamente lo

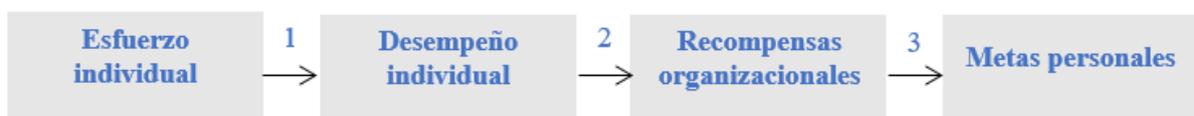
que es justo para cada individuo es imposible, pero es un riesgo que se debe aceptar al aplicar recompensas y procedimientos justos, sin olvidar el trato digno y el involucramiento genuino.

## E. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

La teoría de la expectativa, o la teoría VIE (valencia, instrumentalidad y expectativa), fue desarrollada por Víctor Vroom en 1964. Esta postula que las personas están más motivadas cuando es alta la probabilidad de que un esfuerzo en el trabajo lleve a lograr un desempeño adecuado, y que esto le sirva para satisfacer sus metas personales. Por ejemplo, la señora “XX” desea adquirir un crédito hipotecario (meta personal), por ello lleva dos meses realizando horas extra durante tres días de la semana (esfuerzo), ella espera que esto le conceda un ascenso (desempeño) y con ello poder calificar para el crédito.

En el ejemplo anterior se puede apreciar que el esfuerzo y el desempeño se basan en probabilidades. El empleado antes de emprender una acción piensa en que tan probable es que las horas extra sean tomadas en cuenta para un posible ascenso y que probabilidad existe de que el ascenso le permita acceder al crédito que busca. Por otro lado, la meta personal se basa en la subjetividad, ya que las necesidades son individuales y depende de cada ser.

**Figura 6: Teoría de las expectativas.**



**1-** Relación esfuerzo-desempeño

**2-** Relación desempeño-recompensa

**3-** Relación recompensa-metas personales

Fuente: Robbins y Judge, “Comportamiento Organizacional”, 2009, p.196.

- 1) “Relación esfuerzo–desempeño. La probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
- 2) Relación desempeño–recompensa. Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea.

- 3) Relación recompensas–metas personales. Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo.” (Robbins y Judge, 2009, p.199)

La relación esfuerzo-desempeño es llamada expectativa. La palabra expectativa, según la RAE posee varias acepciones; sin embargo, para este contexto la más adecuada es: “Posibilidad razonable de que algo suceda”. En este caso, la esperanza de que un determinado esfuerzo por parte de los empleados derive en una tarea finalizada o un desempeño determinado. Dicha expectativa dependerá de factores internos al empleado como habilidades, aptitudes, experiencia, autoestima y confianza en sí mismo (el más importante para comenzar una tarea); y factores externos como son las herramientas con las que cuenta en el lugar de trabajo y el apoyo necesario por parte de otros miembros de la organización.

La relación desempeño-recompensa es llamada instrumentalidad, es decir, que el desempeño sirve como medio o instrumento para alcanzar una recompensa determinada. Las recompensas deben ser claras, conocidas y lo más personalizadas posibles. Es importante poder identificar quién es el responsable por un resultado específico para que no se recompense equivocadamente.

La relación recompensas-metas personales es llamada valencia. Es el valor subjetivo que le concede un empleado a la retribución en función de su capacidad para satisfacer metas personales. Esta vinculación reconoce que las personas tienen necesidades distintas y que buscan satisfacerlas. Las necesidades pueden ser tangibles (como un auto) o intangibles (reconocimiento público).

La satisfacción, los resultados y la equidad son parte importante de la teoría, por tanto se procede a ampliar sobre ellos. La satisfacción es un punto en común entre todas las teorías ya que un empleado satisfecho a través del trabajo estará más motivado a repetir una conducta para prolongar ese sentimiento. La satisfacción depende de que la meta personal se pueda alcanzar con el trabajo realizado más que con lo obtenido efectivamente, no se trata sobre si la “casa” (ejemplo del comienzo) es como se esperaba en cuanto la comodidad, ubicación, etc., sino que su esfuerzo en la organización le permita obtener lo que desea.

La equidad está presente en las tres relaciones, cuando los empleados comparan esfuerzo con desempeño, desempeño con recompensa y recompensa con meta personal. Si el empleado considera que debe recibir más de algún componente considera injusto su lugar de trabajo, lo que producirá insatisfacción y desmotivación. La inequidad se puede presentar solo en algunas relaciones, por ejemplo, puede ser que el nivel de esfuerzo justifique el desempeño pero este último no justifica la recompensa. Las alternativas son variadas y afecta a las expectativas de los empleados.

Cuando se habla de resultados en esta teoría se refiere a lo obtenido fruto del esfuerzo individual. Algunos autores distinguen dos niveles de resultados (Navarro y Quijano, 2003). Los de primer nivel son los resultados obtenidos por la organización, y los de segundo nivel que son sanciones o recompensas derivadas de los resultados de primer nivel. Por ejemplo, un empleado obtiene por su esfuerzo un aumento de sueldo y mejores herramientas de trabajo (segundo nivel), y por su parte, la organización aumenta su productividad (primer nivel). El esfuerzo individual contribuye al rendimiento organizacional siempre y cuando la organización siga ofreciendo recompensas justas y personales, aquí se puede comprender la importancia de las personas que se esfuerzan por alcanzar sus metas individuales y que mejoran a toda la organización en última instancia.

En principio la teoría es simple, solo basta con conocer qué esperan los empleados y luego cumplirlo para que estos se sientan motivados. En las organizaciones pequeñas es más fácil desarrollar relaciones fructíferas con los empleados pero no así en otras más voluminosas en cuanto al personal. Cuando un gerente o directivo no logra obtener información oportuna y real sobre lo que pretende el empleado entonces no obtiene lo que quisiera, se decepciona y se desmotiva. Es aquí donde las capacidades interpersonales de los administradores son determinantes. Él debe saber cómo, cuándo y qué hablar para obtener la confianza del personal hacia él, para luego conocer sus pretensiones. Cuando la confianza se ha ganado y el personal está abierto, existen tres preguntas que deben tener respuesta según Robbins y Judge (2009, p.198):

1. “Si doy mi máximo esfuerzo, ¿se reconocerá en mi evaluación de desempeño?”.
2. “Si obtengo una evaluación de desempeño buena, ¿llevará a la obtención de recompensas organizacionales?”.
3. “Si me dan recompensas, ¿son las que me resultan atractivas en lo personal?”.

Las tres preguntas corresponden a las tres relaciones que vinculan el esfuerzo con las metas personales. Cuando se menciona “evaluación de desempeño” se debe entender como cualquier forma de determinar el mérito o valor del resultado. En organizaciones pequeñas la forma más común es oralmente a través de las palabras del superior. En parte esto es mejor, ya que en ocasiones las evaluaciones de desempeño no contemplan el ánimo, lealtad o iniciativa del empleado, no obstante, se pierde objetividad. Sobre el segundo interrogante es interesante marcar que las recompensas a veces no corresponden con el esfuerzo sino con la antigüedad o con adular a un superior excesivamente. Esta clase de comportamientos genera una baja en el rendimiento general del personal. Esto genera una

redirección de los esfuerzos, pasando de mejorar la calidad y/o cantidad de trabajo a complacer al superior.

Una situación remarcable es la que enfrentan los encargados que no pueden entregarles lo que pretenden los empleados aun cuando el desempeño es el adecuado. Las limitaciones pueden ser económicas o normativas, es decir, no se puede otorgar un premio o reconocimiento porque no existen recursos o no se destinan fondos para ello. Ante esta situación, el administrador debe ser honesto con los empleados sobre qué es lo que obtendrán, ya que muchas veces estos lo ignoran. El hecho no mitiga la insatisfacción del empleado hacia la organización, pero sería más grave una situación de meses de arduo esfuerzo y luego no obtener lo esperado.

Una revisión de 16 estudios realizados entre 1966 y 1981 por House, Shapiro y Wahba (1983) sobre la elección de los individuos en cuanto a decisiones ocupacionales u organizacionales, permite comprender la aplicación empírica de la teoría. Es importante remarcar que el estudio se realizó hace más de 30 años, sin embargo, es valioso y contribuye al desarrollo de la teoría. En el estudio se analiza cómo diferentes aspirantes eligen donde realizar su MBA (The Master of Business Administration) y como los empleados eligen entre diferentes cursos de acción en una organización particular. Cada alternativa de acción tiene una probabilidad de ser elegida que luego se contrasta con lo efectivamente contestado. Existen condicionantes en cuanto al método utilizado, los autores recomiendan investigaciones longitudinales (observaciones a lo largo del tiempo, durante meses o años) y utilizando alternativas a los cuestionarios estructurados. También recomienda que los estudios sean confidenciales para aumentar la confianza y obtener respuestas más fidedignas. Los estudios se basan en elecciones, ya que en esta teoría las personas toman decisiones en base a lo que esperan sobre el resultado final.

La revisión de los estudios dio resultados positivos y negativos. Entre lo negativo se encuentra que la mayoría de los estudios sobre la teoría de las expectativas se aplica siempre en la parte más educada de la población lo que dificulta su generalización. Como positivo, se comprobó que la teoría es aplicable y que es un modelo de elección interna al ser humano. Otra revisión posterior dio como resultado que cuando la teoría se aplica predice mejor los comportamientos en lugares donde los empleados conocen claramente la relación esfuerzo-recompensa.

## F. TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS

Esta teoría motivacional comenzó en Estados Unidos de la mano de Edwin Locke y sus colegas (principalmente Gary Latham) en la década de 1960. El impacto de la teoría en las investigaciones fue

tal que para la década de 1990 más de la mitad de las investigaciones eran sobre el establecimiento de metas. En la actualidad es la teoría de la motivación más comprobada y la más aplicada por los directivos en la práctica.

El establecimiento de metas en las organizaciones se utiliza para que los miembros de la misma emprendan acciones para lograrla. El enfoque en las metas lo que plantea son una serie de características aplicables a las metas y que mejoran el rendimiento del personal. Las características varían de acuerdo al documento o libro al que se consulte. En el presente trabajo se expondrán las más importantes según la consideración del autor. Las características en torno a las metas son:

- Debe ser específico: la meta debe dejar en claro exactamente lo que se pretende del empleado, “mejorar” o “alcanzar el máximo” es ambiguo y para cada persona puede significar algo distinto. En cambio, “aumentar las ventas un 5%” es claro y objetivo para cualquiera que lo debe cumplir. Según Locke, E., Chah, D., Harrison, S., y Lustgarten, N. (1989) citado por Locke y Latham (2002), el objetivo específico no genera en sí mismo alto rendimiento, sino que reduce la ambigüedad acerca de lo que se debe hacer; esto deja explícito el nivel de esfuerzo que el empleado debe aplicar para lograr la meta. Adicionalmente, según Locke (1991) las metas específicas generan un menor grado de variación en el desempeño del individuo ya que el desempeño es totalmente controlable por él.
- Debe ser difícil: para entender la vinculación entre rendimiento y la dificultad de la meta lo mejor es pensarlo de manera gráfica, supongamos que el rendimiento está en función del nivel de dificultad de la meta. Si se representara gráficamente sería como una U invertida, es decir, ambos crecen hasta que llegan al límite de la capacidad y compromiso (moderadores) del empleado, y luego cae. El rendimiento cae si son muy fáciles o muy difíciles, lo recomendable es que deben ser moderadamente difíciles pero no inalcanzables. Cuando se asigna una meta difícil a un empleado aumenta su autoeficacia, ya que el acto implícitamente demuestra la confianza del jefe hacia él.
- Debe ser aceptado: la principal forma de llevarlo a cabo es a través del involucramiento de los empleados en la determinación y asignación de objetivos. Si no fuera posible, una explicación del porqué de la asignación generará aceptación.
- Debe fijar un tiempo: las tareas deben llevarse a cabo en un tiempo justo con respecto al nivel de dificultad. Existe una compensación entre el tiempo y el nivel de esfuerzo, es decir, cuando hay poco tiempo aumenta el esfuerzo, y viceversa. Algunas investigaciones sobre el lapso

tiempo para alcanzar una meta, (Locke y Latham, 2002) hallaron que cuando la meta es difícil se trabaja más rápido e intensamente durante un periodo de tiempo corto; además, se comprobó que los plazos más ajustados aumentan el ritmo de trabajo que los plazos sueltos (o amplios).

En la presente teoría existen moderadores de los efectos de la meta. De la misma manera que las características, se plantean sólo las más pertinentes. Los moderadores son: compromiso, retroalimentación, complejidad de la tarea y autoeficacia. Estos influyen de manera positiva o negativa el accionar de los empleados para alcanzar el objetivo. Puede que una meta posea todas las características necesarias pero que la poca retroalimentación y la baja autoeficacia lleven a un bajo rendimiento. A continuación se desarrollan cada uno de ellos:

- Compromiso: ayuda a que las personas aporten más para cumplir un objetivo o durante más tiempo ya que sienten la obligación de hacerlo. El compromiso es más necesario cuando las metas son difíciles, ya que se necesita más esfuerzo y la posibilidad de éxito es menor. El compromiso de un empleado depende de dos factores:
  - ✓ Importancia: para convencer a un empleado de que la meta es importante se puede hacer público el compromiso o comunicar una visión convincente sobre las metas organizacionales. Por otra parte, la importancia del objetivo crece cuando se involucra a los empleados en el proceso de determinación de metas. Cuando los empleados comparten sus intereses y experiencias sobre los objetivos, estos se asignan en base al interés de cada uno, lo que lleva a un mayor compromiso.
  - ✓ Expectativa: lograr aumentar el compromiso debe pensarse en términos de si el empleado cree que puede lograr el objetivo. El logro objetivamente depende de las habilidades, capacidades y experiencias del individuo, pero subjetivamente depende de si él cree que es capaz de usar esto de manera efectiva. Los líderes pueden aumentar la expectativa de lograrlo de sus subordinados de varias maneras: (a) asegurando una capacitación adecuada para aumentar el dominio y que proporciona experiencias exitosas; (b) mediante el modelado de roles o la búsqueda de modelos con los que la persona pueda identificarse; y (c) a través de una comunicación persuasiva que expresa confianza en que el objetivo es realmente alcanzable.
- Retroalimentación: para Erez, M. (1977) la retroalimentación es un moderador de los efectos de la meta porque la combinación de metas más retroalimentación es más efectiva que las meta por sí sola. Cuando un empleado recibe información acerca de su desempeño, este podrá saber si

está haciendo lo correcto o no para alcanzar una meta. En el primer caso se continúa con la estrategia actual; en el segundo se aumenta el nivel de esfuerzo o se cambia la estrategia para aumentar el rendimiento. La retroalimentación debe realizarse durante la tarea y no después, para poder corregir en el momento y no después del resultado negativo e incorregible.

- Complejidad de la tarea: la complejidad afecta el uso de las habilidades adquiridas previamente y las rutinas establecidas durante el aprendizaje, ya que se requiere tiempo para lograr encontrar nuevas rutinas necesarias para el éxito. Las metas para tareas complejas demandan al empleado estrategias más específicas y complejas. Por otro lado, las metas difíciles logran mejores resultados en tareas simples en comparación con las complejas. Esto se debe a que las metas se enfocan en los resultados y no en buscar y adquirir conocimiento para elaborar estrategias eficaces. Por ello, es necesario establecer metas de aprendizaje antes que las enfocadas en los resultados, en el caso de que sean tareas complejas. Por otra parte, la incertidumbre ambiental y la complejidad se pueden combinar en una situación de establecimiento de metas. Lo recomendable en este caso, según Earley, Connolly y Ekegren (1989), es proponer a los empleados “dar lo mejor de sí mismo” (en contraposición con la primera característica), ya que la incertidumbre provoca que la información necesaria para la determinación de metas quede obsoleta.
- Autoeficacia: es la creencia de un individuo sobre sí sus capacidades, habilidades y experiencias le permiten lograr un objetivo. Como se puede apreciar el concepto de autoeficacia y expectativa sobre el logro de la meta son similares. Esto demuestra la importancia de este concepto, que al mismo tiempo es necesario para aumentar el compromiso con la meta y es un moderador. En lo que se refiere a la autoeficacia exclusivamente, las metas difíciles aumentan la autoeficacia ya que implícitamente está la confianza del superior en que podrá lograrla. La retroalimentación influencia la autoeficacia ya que si es positiva esto provoca una aceptación de metas elevadas, o viceversa. En la participación de los empleados las personas con alta autoeficacia plantean y se autoasigna metas más desafiantes que lo que poseen baja autoeficacia. Este concepto se vincula con la persistencia del individuo para encontrar estrategias efectivas ante tareas complejas. Cuando el sujeto cree que posee las habilidades necesarias para lograr una meta este aumenta el nivel de esfuerzo, esto significa que la creencia en las propias capacidades es tan importante como las capacidades que objetivamente posee.

En un documento titulado “Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey”, (“Construir una teoría prácticamente útil de la fijación de objetivos y la motivación laboral: una odisea de 35 años”) de Edwin Locke y Gary Latham (2002) se realiza un

repaso de 35 años de investigaciones sobre la teoría. Este documento presenta los efectos de las metas en el rendimiento del personal. Los efectos son cuatro y se menciona que son “funciones” de las metas:

1. Las metas como función directiva: la meta dirige la atención y el esfuerzo hacia lo que es relevante para la organización y evita que lo use el tiempo de manera improductiva. Los empleados realizan actividades para cumplir el objetivo y no con otras actividades improductivas.
2. Las metas como función energizante: las metas altas conducen a un mayor esfuerzo que las metas bajas. Esto se revela en tareas que implican esfuerzo físico o que implican repetición de tareas cognitivas simples como la suma.
3. Las metas afectan la persistencia: cuando los empleados pueden controlar el tiempo de una meta difícil, estos prolongan el nivel de esfuerzo. Además, se comprobó que los plazos más “ajustados” mejoran el ritmo de trabajo que los plazos “suelos”; siempre y cuando los plazos no sean imposibles de cumplir.
4. Las metas afectan indirectamente la acción: lo hacen a través de lo que provocan en los individuos, lleva a potenciar, describir y usar el conocimiento importante para una tarea determinada, para luego realizar estrategias adecuadas al logro del objetivo. Lo que se investigó acerca de la aplicación del conocimiento en la consecución de las metas es: (1) las personas utilizan sus habilidades y conocimientos relevantes para elaborar estrategias adecuadas; (2) cuando las tareas no son automatizadas, recurren a lo que hicieron en circunstancias similares; (3) una tarea nueva lleva a una planificación deliberada de la estrategia a aplicar para alcanzar la meta; (4) las personas con alta autoeficacia son más propensas que las de baja autoeficacia a encontrar estrategias efectivas (perduran más ya que creen que pueden lograrlo); y (5) cuando la tarea es nueva y compleja, las metas de objetivos generan ansiedad por lograr el éxito y las estrategias no internalizan, ni planifican. La solución es plantear previamente metas de aprendizaje, es decir lograr entender el tema y elaborar estrategias efectivas para que las metas de objetivos se realicen de manera adecuada.

Un detalle a señalar, es que las primeras tres funciones o efectos se vinculan con una de las definiciones de motivación, aquella que trata la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que imprime una persona en una actividad dependiendo de su nivel de motivación. La función directiva se relaciona con la dirección, la intensidad con la función energizante y la persistencia con la función de persistencia.

La teoría de metas plantea una forma simple y clara de aumentar el rendimiento organizacional. Difiere de otras teorías al centrarse en la forma más que en el fondo. No importa qué necesitan o desean las personas sino la forma de plantear lo que pretende la organización de ellos. Los objetivos específicos, desafiantes, aceptados y con un lapso de tiempo determinado logran mejorar el rendimiento del personal siempre y cuando exista retroalimentación adecuada, compromiso con la meta, complejidad acorde con la dificultad de la meta y un nivel de autoeficacia aceptable.

## G. TEORÍA DEL REFORZAMIENTO

La teoría fue desarrollada por el psicólogo estadounidense Burrhus Frederic Skinner a principios de la década de 1930. Se basó en el estudio de la ley del efecto de Thorndike. Dicha teoría expone que todo comportamiento que tiene un resultado agradable tiene más probabilidades de repetirse, mientras que todo comportamiento que deviene en resultados desagradables se repetirá con menos probabilidad. Skinner se basó en este estudio tan intuitivo para experimentar y desarrollar el condicionamiento operante o instrumental que da lugar a la teoría del reforzamiento.

Skinner fue un referente en la rama de la psicología llamada conductismo. El enfoque conductista nace en 1913 y trata de explicar el comportamiento humano a través del aprendizaje, sin la intervención de la mente o la conciencia. La relación con la motivación es ineludible. El conductismo explica el porqué de la conducta humana y la motivación son las razones que generan y dirigen una conducta a favor de algo o alguien. Lo distintivo de este enfoque es que su visión del mundo solo se basa en el entorno o ambiente, en los castigos o premios tangibles para crear una situación, y en el uso de la mente solo para memorizar o realizar razonamientos simples. Leiva, C. (2005, p. 68) cita a Hardy y Jackson (1998) que expusieron la esencia del conductismo en un solo párrafo: "...por qué discutir sobre algo que nadie puede ver. Podemos ver el comportamiento y podemos ver el ambiente, y podemos ver que el comportamiento se adapta al ambiente. El estudio del aprendizaje podría por tanto ser el estudio de cómo el comportamiento se adapta al ambiente, sin andar atribuyendo mente a los animales". Esto demuestra el poco interés por parte del conductismo hacia lo interno, a la percepción de la realidad según los propios sentidos y a la libre interpretación de los eventos.

El aporte de Skinner al conductismo es el llamado condicionamiento operante o instrumental, su contraparte es el condicionamiento clásico o pavloviano. Ambos comparten la idea de que una condición (refuerzo o castigo) lleva a una conducta esperada, y además, son la esencia del conductismo. El condicionamiento instrumental se basa en un experimento del propio autor donde se coloca a un

animal (paloma o ratón, generalmente) en la llamada “Caja de Skinner”. El animal encerrado en la caja tiene la opción de presionar una palanca y así obtener alimento, solo si se presenta una luz o un sonido determinado. Si la luz o el sonido son distintas, entonces la palanca proporciona una descarga eléctrica y no alimento. La misma máquina registra el tiempo y la frecuencia en que se presiona la palanca, y cuando se cambió la luz o sonido.

El resultado del experimento fue que los animales presionaban la palanca cuando la luz o sonido le permite obtener comida; y evitaron la palanca cuando la luz o sonido era distinta a aquella. La conclusión es que las conductas que son reforzadas (comida) tienden a repetirse, y las conductas que son castigadas (descarga eléctrica) tienden a no repetirse. La extrapolación hacia los humanos se aplicó en escuelas, crianza, cárceles, hospitales psiquiátricos, etc. durante la primera mitad del siglo XX. Su declive comenzó a partir de la década de 1950, con la creciente importancia de la psicología cognitiva.

Skinner, en base al experimento, determinó que existen reforzadores y castigadores, y además ambos pueden ser positivos y negativos. Lo negativo o positivo hace referencia a la aparición o desaparición de un estímulo determinado; y no al placer. Los reforzadores aumentan la probabilidad de que un comportamiento se repita; y el castigo disminuye dicha probabilidad. Entonces, en combinación, existe el refuerzo positivo, refuerzo negativo, castigo positivo y castigo negativo.

En este contexto podemos desarrollar la teoría del reforzamiento. Para Skinner motivar a los empleados no depende de conocer sus necesidades o de conocer sobre sus expectativas o del concepto de justicia y su percepción de la justicia organizacional, sino de que los empleados sepan que una acción conlleva una consecuencia. La teoría plantea premiar a aquellas conductas deseables como la alta productividad, el manejo de herramientas específicas o la capacitación; y castigar las indeseables como robo, tardanzas, ausentismo, etc.

Las formas de establecer los reforzadores y castigos al comportamiento de las personas son cuatro: refuerzo positivo, refuerzo negativo, castigo positivo y castigo negativo. A continuación, se desarrollan cada una:

1. Refuerzo positivo: cuando se premia una actitud favorable para la organización con el fin de que se repita en un futuro. Ejemplo: reconocimiento frente a todo el personal luego de terminar el proyecto antes del tiempo estipulado.
2. Refuerzo negativo: cuando se elimina algo que causa malestar o dolor con el fin de que se repita una conducta favorable para la organización. Ejemplo: un chofer de micros aumenta su

productividad mensual y se sabe que el asiento del conductor le hace doler la espalda. El refuerzo negativo es cambiarle el asiento por uno que se adapte a la anatomía de su espalda.

3. Castigo positivo: se aplica una sanción o pena por actuar de manera desfavorable para la organización con el fin de que no se repita en el futuro. Este punto también es conocido con el nombre de sanción. Ejemplo: el empleado es captado in fraganti tomando alimentos ajenos de la heladera común del trabajo. La sanción que se aplica es una disculpa pública hacia los dueños de los alimentos.
4. Castigo negativo: cuando se elimina algo que causa placer o goce con el fin de que no se repita una conducta no favorable para la organización. El castigo negativo también se conoce como extensión. Ejemplo: un gerente lleva tres meses con un promedio de un día de tardanza cada tres. El estacionamiento preferencial, cercano a la entrada de las oficinas, se le fue quitado y deberá estacionar como cualquier otro empleado de la empresa.

Lo aconsejable en el ambiente laboral, es evitar el castigo positivo o sanción, ya que genera rencor hacia la organización y sus miembros. Esto no quiere decir que no debe aplicarse, sino que es para situaciones extremas, como un robo o daño físico.

La teoría contrapuesta al reforzamiento es la teoría del establecimiento de metas. Mientras que esta última trata de explicar cómo el comportamiento se basa en los propósitos, ya sean personales u organizacionales; la primera dice que actuamos en base a las consecuencias de los actos. Las metas tienen una visión retrospectiva sobre cómo desencadena nuestros actos cuando pretendemos lograr algo, y el reforzamiento es una visión prospectiva sobre qué hace repetir nuestras acciones.

La teoría del reforzamiento deja en claro su punto de vista de que no importan los pensamientos sino las acciones. En muchos casos los encargados solo castigan o premian, sin tener en cuenta los procesos cognitivos de los empleados, esto es efectivo en determinadas circunstancias. Actualmente, el avance de la psicología y la sociología hacen pensar que no solo actuamos por el estímulo de los elementos que componen nuestro entorno, sino además por procesos mentales complejos conscientes e inconscientes.

## H. MODELO DE CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO (MCP)

El modelo de las características del puesto de trabajo o puesto (MCP ó MCT) fue desarrollado por Hackman y Oldham desde 1976 a 1980. Aunque la teoría se elaboró entre esos años, durante las dos décadas posteriores muchos estudios se dedicaron a comprobarla o ahondar en algunos temas específicos del modelo.

Los autores concluyeron que todo trabajo se puede describir en cinco dimensiones o características, las cuales son causa de estados psicológicos críticos (EPC) en el ser humano. Para motivar según esta teoría se debe atender a cómo diseñar puestos de trabajo para que causen dichos estados críticos. El modelo que se explica está ilustrado más adelante, en la Figura 6. Los estados psicológicos provocan resultados en la organización y el empleado. En la organización reduce el ausentismo, la rotación, y aumenta el rendimiento; en el empleado causa satisfacción y motivación interna.

El MCP analizando el puesto de trabajo explica la motivación laboral, ya que es donde el empleado pasa la mayor parte del tiempo laboral y lo que la administración puede modificar con relativa facilidad. Se cree que, si una serie de requisitos son cumplidos en mayor o menor medida, cualquiera sea el trabajo, se logrará aumentar la motivación.

Es importante destacar que cada trabajo admite un nivel aplicable de cada característica, es decir, no todos los trabajos pueden tener el nivel de autonomía de un directivo o la variedad de aptitudes de un artesano. Esto se puede apreciar en los ejemplos propuestos, donde el tipo de trabajo admite un alto nivel de la característica en cuestión.

Las dimensiones o características se explican y ejemplifican a continuación:

1. Variedad de aptitudes: grado en que el trabajo requiere que se realicen actividades diferentes de modo que el trabajador utilice cierto número de aptitudes y talentos. Ejemplo, el propietario-operador de un taller que hace reparaciones eléctricas, reconstruye motores, hace trabajos que requieren su fuerza física e interactúa con los clientes.
2. Identidad de la tarea: grado en que el puesto requiere completar un elemento de trabajo total e identificable. En otras palabras, es poder identificar exactamente el trabajo, total o parcial, que se realiza. Ejemplo, un ebanista que diseña un mueble, selecciona la madera, construye el objeto y lo termina hasta la venta.

3. Significancia de la tarea: grado en que el trabajo tiene un efecto sustancial en las vidas o trabajos de otras personas. Ejemplo, una enfermera atiende las diversas necesidades de los pacientes internados en la unidad de terapia intensiva de un hospital.
4. Autonomía: grado en que el trabajo proporciona libertad sustancial, independencia y discrecionalidad al individuo para que programe sus labores y determine los procedimientos por utilizar para llevarlo a cabo. Ejemplo, un vendedor de agro suministros que sin supervisión, programa su trabajo de cada día y decide el enfoque de ventas más eficaz para cada cliente.
5. Retroalimentación: grado en que la ejecución de las actividades de trabajo que requiere su puesto da como resultado que el individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño. Ejemplo, un trabajo con mucha retroalimentación es el trabajador fabril que ensambla tablets y después los prueba para ver si funcionan bien.

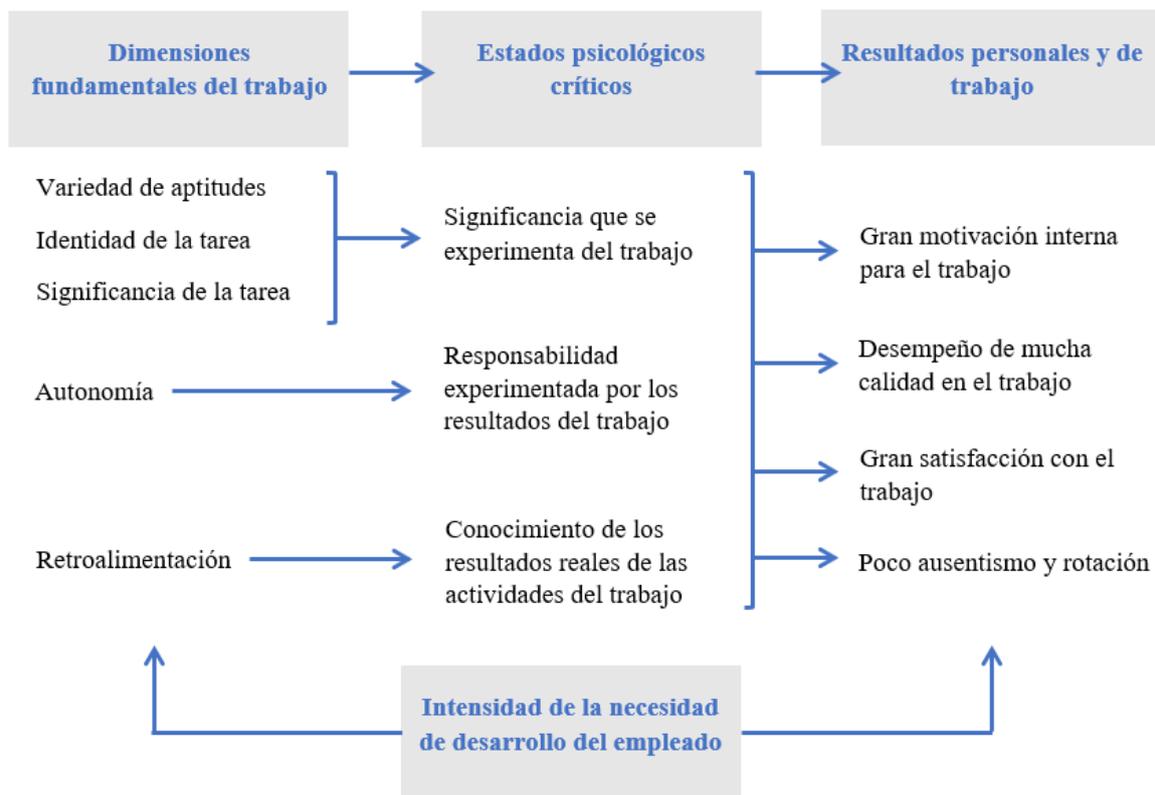
Estas dimensiones se deben tener en cuenta para diseñar o rediseñar los puestos de una organización. Si todas poseen un alto nivel de las características del puesto entonces se da lugar a tres estados psicológicos críticos. Si dichos estados están presentes aumenta la motivación, disminuye el ausentismo y la rotación, mejora el desempeño y aumenta la satisfacción laboral. Los cinco EPC son:

1. Significancia que se experimenta del trabajo: cuando el empleado percibe que sus aportes al trabajo son importantes para la sociedad o para el mismo. Solo se experimenta si se logra que el puesto requiera de competencias diversas, reconocer el resultado del trabajo y cuando se interprete que el trabajo es provechoso. Cuando se logra conjugar a las primeras tres características se percibe que el trabajo es significativo.
2. Responsabilidad experimentada por los resultados del trabajo: sentimiento percibido cuando un empleado es el único encargado de una tarea que requiere de iniciativa, análisis, gestión y control. Cuando la autonomía está presente en el puesto, entonces el empleado logra sentirse responsable por los resultados.
3. Conocimiento de los resultados reales de las actividades de trabajo: sentimiento percibido cuando se conoce el resultado parcial o final sobre el trabajo realizado. Si el puesto provee información importante sobre el desempeño, entonces el empleado logra corregir defectos y mejorar el resultado final. Cuando la dimensión retroalimentación está presente se logra obtener este estado psicológico.

Un último punto a considerar en la teoría son los moderadores. Estos disminuyen la eficacia de las características del puesto sobre los resultados. La necesidad de desarrollo del empleado, los conocimientos y habilidades del trabajador y la satisfacción en el contexto de trabajo son los moderadores que merman los efectos del MCP sobre los resultados.

La necesidad de desarrollo es análoga al concepto de autorrealización de Maslow, o la nLog de McClelland. Este moderador explica que existe una necesidad que predomina sobre otras en algunas personas y es la de cumplir objetivos sucesivamente. Finalizar una tarea que lleva a otra más difícil, y finalizar la nueva para continuar con otra, y así sucesivamente, es el cometido principal de estas personas. Cuando el MCP se combina con el desarrollo personal se logra aumentar la satisfacción porque son más herramientas con las que cuenta el empleado para cumplir objetivos. Además, el rediseño en sí mismo es un desafío sobre quién se lo aplica. La retroalimentación es una herramienta valiosa pero el empleado debe saber depurar y sintetizar para que sea realmente útil. Este moderador se considera el más importante, el más determinante del efecto de los resultados. La mayoría de las investigaciones sobre el MCP se centran en él más que en los otros dos, por esta razón la Figura 6 sólo incluye este moderador.

**Figura 7: El modelo de las características del trabajo.**



Fuente: Robbins y Judge, "Comportamiento Organizacional", 2009, p.216.

Los dos restantes motivadores son importantes también. Las habilidades y conocimientos requeridos permiten que se alcancen los estados psicológicos críticos. Cuando una persona está capacitada adecuadamente, las características del puesto como variedad de aptitudes no supondría un desafío, la autonomía y la significancia de la tarea no causará temor por el cambio de perspectiva. Cuando el empleado cumple con condiciones necesarias, el esfuerzo de rediseñar un puesto tendrá el efecto esperado. Por otro lado, el moderador llamado satisfacción del contexto de trabajo, se refiere al grado de satisfacción sobre los aspectos extrínsecos, como lo son el salario, los compañeros, el jefe, el transporte, el alimento, etc. Solo estando satisfecho con ello se puede apreciar lo significativo del puesto. Por ejemplo, un empleado se encuentra con compañeros poco sociables y con un salario acotado, por más de que las cinco características están presentes los resultados no alcanzarán su máximo.

Por otra parte, los autores plantearon una fórmula para identificar el potencial motivador del puesto actual, con o sin la aplicación del MCT. Los datos numéricos se obtienen de una encuesta llamada “Encuesta de Diagnóstico del Puesto” (EDP), también elaborada por J. R. Hackman y G. R. Oldham. Dicha encuesta se formuló con el fin de comprobar la teoría de manera uniforme por cualquier investigador, la misma se ha ido adaptando y existen variantes para distintas disciplinas y culturas. La EDP tiene en cuenta las cinco características, los tres estados psicológicos, los resultados y dos moderadores (no tiene en cuenta las habilidades y conocimientos). La fórmula es la siguiente:

$$PMP = \frac{(Variedad + Identidad + Significancia)}{3} \times Autonomía \times Retroalimentación$$

La vinculación entre los resultados, los estados psicológicos y las características según las investigaciones dan resultados sorprendentes. En un documento redactado en 2007 por Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., y Morgeson, F. P. se realiza un meta-análisis<sup>1</sup> de 259 estudios, con el fin de establecer conclusiones hasta la fecha. Los autores determinaron lo siguiente: las cinco características fundamentales del MCP (autonomía, variedad de destrezas, identidad de la tarea, significado de la tarea y retroalimentación del puesto) están todas fuertemente asociadas con la motivación, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, pero no con el desempeño (con excepción parcial de la autonomía). El hecho más impresionante es que la motivación y el desempeño no siempre están tan vinculados como se piensa. De igual modo, se analizaron los efectos del contexto laboral y las habilidades necesarias (moderadores) sobre los resultados organizacionales y personales. Las habilidades aumentan la motivación y la satisfacción, pero no el desempeño. La explicación es que los

---

<sup>1</sup> Revisión sistemática en la que se aplican técnicas estadísticas para analizar de forma cuantitativa los resultados de los diferentes estudios recopilados.

empleados se sienten motivados porque el puesto requiere experiencia y conocimientos específicos, los hace sentir especiales pero cuando una tarea requiere más de un empleado no todos pueden dar lo que se requiere. En cuanto al contexto, únicamente se analizó la variación con la satisfacción, el resultado fue que las demandas físicas en el trabajo disminuyen la satisfacción y las condiciones aumentan.

En cuanto a las investigaciones, la teoría se encuentra respaldada. Si se trata de diseñar puestos de trabajo para obtener resultados organizacionales o para determinar el grado de motivación potencial de los puestos actuales entonces la teoría es adecuada. Se plantea el uso del cuestionario de los autores de la teoría pero existen aquellos elaborados de forma independiente o por otras instituciones que son eficaces.

En la práctica, los administradores aplican el MCT a través de tres herramientas bien conocidas en el ambiente organizacional. Robbins y Judge (2009) explican cada una de ellas y cómo se relacionan con las características del puesto. Los instrumentos para diseñar o rediseñar puestos son:

1. Rotación de puestos: práctica consistente en cambiar al empleado a otro puesto de la organización para evitar el aburrimiento y mantener el ímpetu andando. Los empleados rotados logran identificar su rol e importancia en la organización. Sus desventajas son el costo de la capacitación en una nueva tarea, la adaptación constante de los grupos a una persona que es natural de otra área y la curva de aprendizaje de los empleados no alcanza el óptimo para ningún puesto.
2. Diversificación de puestos (expansión horizontal): implica incrementar el número y variedad de tareas que un empleado desarrolla en su puesto para aumentar la diversidad. La diferencia entre la rotación de puestos y su diversificación es sutil, sin embargo en la rotación de puestos los trabajos no se rediseñan, sino que los empleados sólo se mueven de uno a otro sin que cambie la naturaleza de éstos.
3. Enriquecimiento de puesto (expansión vertical): se trata del aumento del grado en que el trabajador controla la planeación, ejecución y evaluación del trabajo. Permite que el empleado realice una actividad completa, incrementa su libertad e independencia, y le da más responsabilidades y retroalimentación, por lo tanto, los individuos tienen la posibilidad de evaluar y corregir su desempeño en el trabajo.

Se puede apreciar que el enriquecimiento se vincula con la autonomía y la retroalimentación; la rotación y diversificación lo hace con la identificación de tarea, la significancia de tarea y variedad de

aptitudes. El desafío es combinarlas de manera útil para lograr resultados organizacionales, ya que estas herramientas tienen un costo e implican cambios que consumen la energía de empleados y de la administración. La discusión es sobre si creen en ellas como fuente de resultados organizacionales.

## I. MODELOS INTEGRADORES DE MOTIVACIÓN LABORAL

Como se ha visto en el desarrollo previo, todas las teorías poseen una visión parcial de la realidad. Cuando se trata de explicar la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de los empleados entonces los autores piensan en términos de necesidades, recompensas, metas, castigos y recompensas, y demás procesos. Los enfoques no se contradicen y no se superponen, la mayoría de los autores antes de formular su propia teoría analizaron precedentes, es decir, que cada uno contempla y desarrolla un aspecto que no fue desarrollado en la motivación laboral hasta ese momento. Esta realidad ha llevado al planteo de teorías que encierran y vinculan de manera compleja diversas teorías individuales.

Sin duda, la intención de lograr una visión total es un gran aporte al estudio del comportamiento organizacional. No obstante, los modelos integradores añaden complejidad y el entendimiento de las teorías parciales que es más intuitivo se pierde para dar paso a un pensamiento más forzado y que requiere de más tiempo de implementación en la práctica.

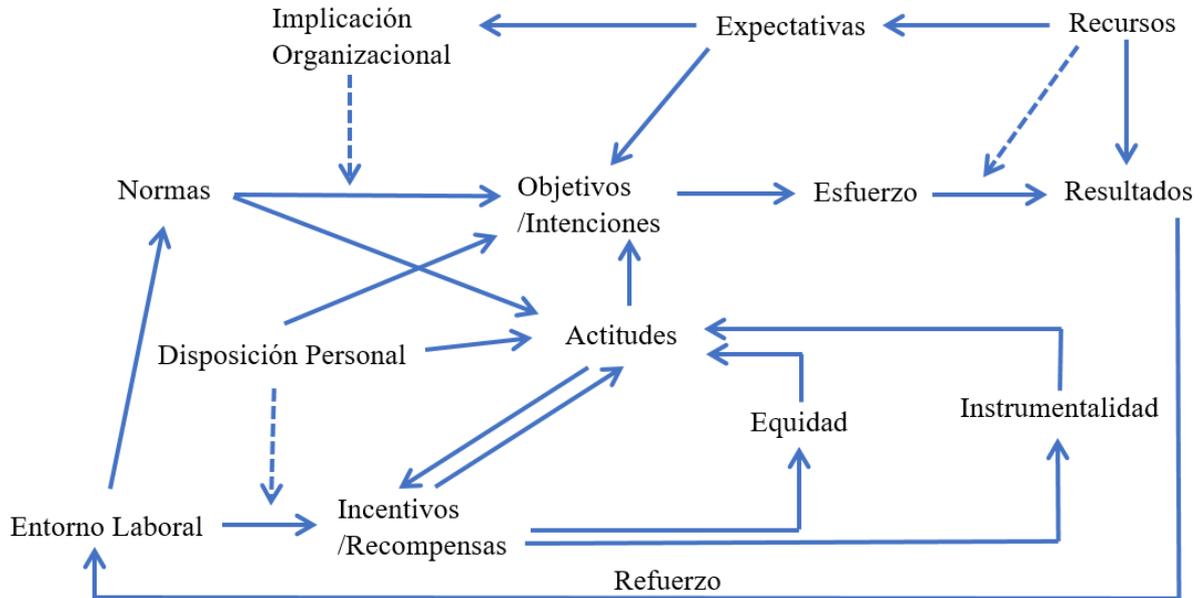
Los modelos de Katzell y Thompson (1988), Robbins (1996), Quijano y Navarro (1998) y Leonard, Beauvais y Scholl (1995) son los desarrollados por Rogero, A. P. (2005) en su tesis doctoral. La intención es describir brevemente cada modelo, lo suficiente para que el lector entienda su funcionamiento. Algunas teorías parecen describir el comportamiento organizacional más que la motivación laboral, algunas realizan una amalgama de teorías y otras se basan en una idea o teoría en la comienzan y finalizan las relaciones, las mezclas son variadas. A continuación, las teorías.

### a. **Modelo de Katzell y Thompson**

El modelo se basa en 14 constructos o dimensiones teóricas: ambiente de trabajo, disposiciones personales, normas, actitudes, equidad, instrumentalidad, refuerzo, metas, desempeño, esfuerzo, desempeño, recursos, expectativas y compromisos. La presente integración no tiene un fundamento teórico, sino que se basa en relaciones de teorías motivacionales. La Figura 7 presenta el gráfico del modelo.

En este caso, la vinculación presenta una amalgama de dimensiones, cada uno se relaciona con una teoría de la motivación o varias, aunque no necesariamente de manera directa. Las relaciones entre constructos se desarrollan en la mente de cualquier miembro de la organización.

**Figura 8: Modelo de Katzell y Thompson**



Fuente: Rogero, A. P., “Aplicación del Modelo de las características del puesto a través del SN JCI y JDS en profesionales de Enfermería”, 2005, p.67.

Los constructos presentados tal vez resulten familiares, o no. Para ayudar al lector a comprender, se procede a ampliar sobre disposición personal e implicación organizacional. El primero se refiere a la voluntad y capacidad de una persona para afrontar un desafío. La implicación organizacional se refiere a las consecuencias sobre la organización.

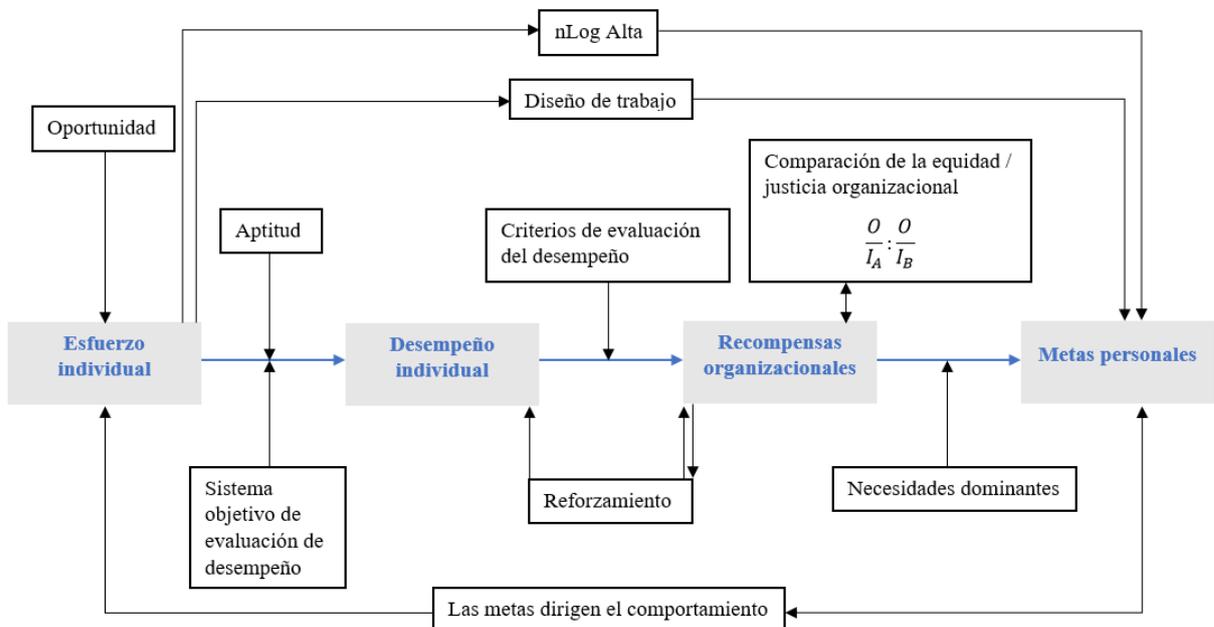
**b. Modelo de Robbins**

El primer modelo global de Stephen Robbins fue presentado por primera vez en 1996 pero es publicado con cada edición del libro Comportamiento Organizacional del cual es coautor con T. Judge, en este caso se considera en la decimotercera edición (2009) para explicarlo. Él plantea que las teorías no se anulan entre sí, sino que cada una hace un aporte único pero vinculatorio con las otras. El fundamento básico para el autor es la teoría de las expectativas, es el eje de donde todas las relaciones comienzan y finalizan. Las relaciones esfuerzo-desempeño, desempeño-recompensa y recompensa-meta personal expresan la esencia de la motivación: una persona que espera satisfacer sus necesidades a través del trabajo.

Para entender la Figura 8 se parte del análisis del eje central, donde el primer eslabón es el **esfuerzo**. Hacia él llegan dos determinantes que son metas y oportunidades. Las **metas** vinculan los objetivos personales con el esfuerzo en tanto ellas dirigen el comportamiento y expresan tácitamente el esfuerzo necesario. Sobre la **oportunidad** el autor no expresa mucho, solo que puede representar un estorbo o una ayuda. Podría inferirse que un ambiente eficiente no siempre ayuda realmente, sino que depende de la persona, mientras otros lo aprovechan y aumentan su esfuerzo, otros se relajan y pierden su nivel.

La necesidad de logro (**nLog**) alta y el diseño de puestos (**MCP**) influyen en la cantidad de esfuerzo invertido. Cuando la **nLog** es alta el individuo no llega a sentir la presión por las evaluaciones de rendimiento o la recompensa material, sino por los grandes logros. Los requerimientos para motivar al empleado con **nLog** alta es la retroalimentación, la dificultad moderada y la responsabilidad personal. Por parte de las **cualidades del puesto**, estas mejoran la consecución de metas personales ya que el puesto genera procesos internos motivadores. Estos dos determinantes representan la motivación interna del puesto, que es el placer de trabajar para lograr objetivos o por el gusto de hacerlo. Por su parte, las **aptitudes** se entienden como la capacidad para hacer un trabajo o aprender a hacerlo. Una persona no solo debe esforzarse, sino que debe crear estrategias para llevarlo a cabo. Simultáneamente, la **evaluación de desempeño** debe ser justa y objetiva, y basada en criterios de rendimiento (no solo en ausentismo, antigüedad, etc.).

**Figura 9: Integración de las teorías contemporáneas de la motivación**



Autor: Robbins y Judge, "Comportamiento Organizacional", 2009, p.200.

El desempeño y la recompensa sólo lleva pensar en el **refuerzo** (o castigo). Si el desempeño es el deseado o mayor se debe recompensar para que se mantenga en el tiempo el nivel de esfuerzo. Las recompensas influyen en la percepción de **justicia** y viceversa, si un empleado recibe más que otro por el mismo trabajo se percibe inequidad y las recompensas deberían cambiar. Si esto no sucede, las recompensas para alcanzar metas personales no son las que se pretende y se desmotiva. Por último, las **necesidades dominantes** son las que influyen directamente en la relación recompensa-meta personal. Las recompensas que permiten satisfacer necesidades motivan, si no lo hacen las personas sienten que trabajaron en vano.

### c. **Modelo de Quijano y Navarro**

El modelo de origen español fue publicado en 1998 por Santiago D. De Quijano y José Navarro Cid. Se sustenta en tres bases que lo determinan: (1) las diferentes tipos de necesidades humanas que pueden estar operando y que conducen a una conducta motivada; (2) la percepción sobre la conexión entre el trabajo bien hecho y la satisfacción de necesidades; (3) la presencia e intervención de procesos cognitivos, como la percepción de autoeficacia, de equidad, el significado percibido del trabajo que realiza, la conciencia sobre los resultados obtenidos y sobre la responsabilidad que se tiene sobre los mismo.

Las relaciones planteadas en esta teoría parten del supuesto de que cada empleado posee una ecuación de motivación. Dicha ecuación se relaciona con los tres fundamentos mencionados, depende de las necesidades activadas, de la instrumentalidad (percepción sobre si el trabajo bien hecho conduce a satisfacer necesidades activadas) y de los procesos mentales.

El modelo se puede dividir en tres partes:

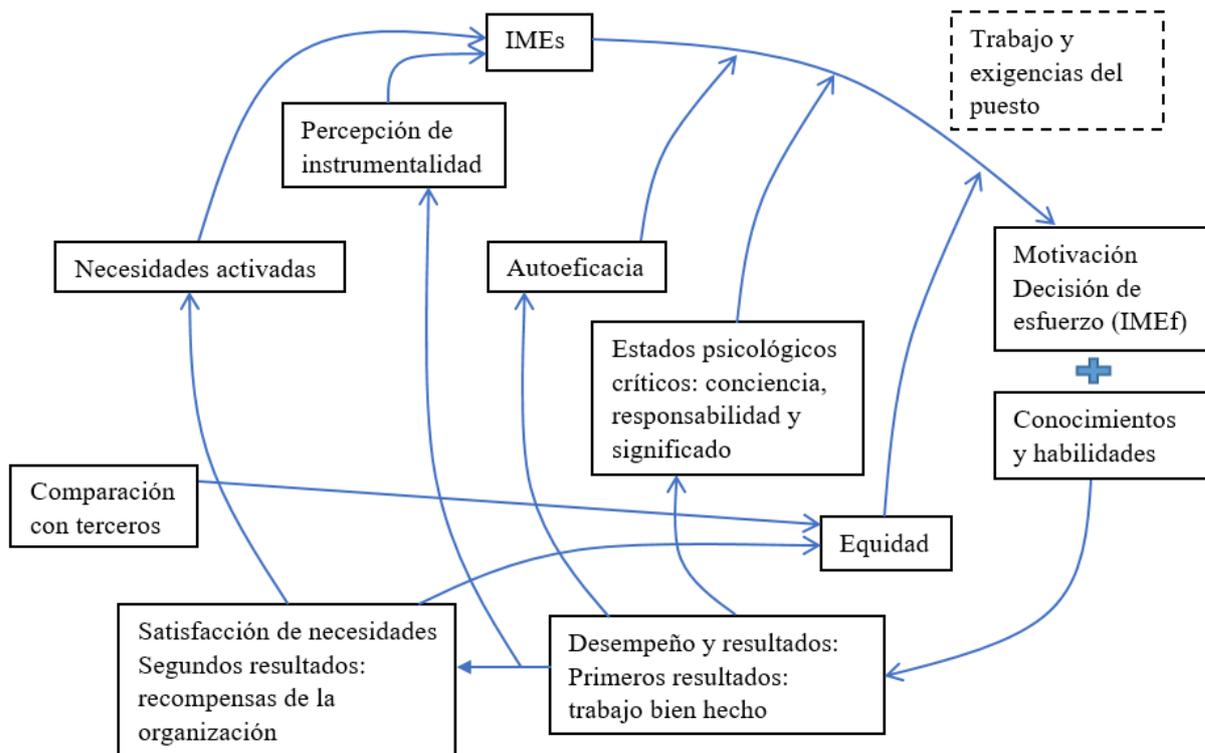
1. Las necesidades activadas: dentro del conjunto de necesidades, existen algunas que tiene mayor nivel de intensidad y son prioritarias para una persona, estas son llamadas activadas. Las necesidades se clasifican en: 1) fisiológicas relacionadas con la retribución económica, 2) fisiológicas relacionadas con las condiciones físicas del entorno laboral, 3) seguridad y estabilidad cara al futuro, 4) afiliativas de relación con los compañeros, 5) afiliativas de relación con los superiores, 6) de autoestima, fruto del reconocimiento de los superiores por el trabajo bien hecho, y 7) de autorrealización o desarrollo personal y profesional. Estas se basaron en teorías motivacionales basadas

en necesidades (de contenido) cuyos autores principales son Maslow, Alderfer y McClelland.

2. Los procesos mentales que se ponen en marcha dentro del individuo: el primer y principal proceso es la instrumentalidad. Trata sobre la experiencia y percepción en cuanto al potencial del trabajo para satisfacer necesidades activadas mediante las recompensas conseguidas. De la relación entre necesidades activadas e instrumentalidad nace el Índice de Motivación Esperada (IMEs). Este califica el trabajo como satisfactor de necesidades activadas.
3. Los procesos mentales restantes: operan sobre el IMEs y moderan el efecto de la instrumentalidad. Estos son, los ya mencionados: autoeficacia (creencia de que se es capaz), estados psicológicos críticos (conciencia, importancia y responsabilidad), las habilidades y conocimientos necesarios para ejecutar una tarea, y la equidad (relación justa entre las prestaciones y contraprestaciones de un empleado). De la adición del resultado del IMEs y los procesos mentales se obtiene el Índice de Motivación Efectiva (IMEf). El IMEf indica cuánto esfuerzo está dispuesto a realizar una persona en su lugar de trabajo.

Estos índices fueron comprobados empíricamente por los autores. Los cuestionarios determinan las necesidades activadas preponderantes de cada persona, la instrumentalidad del lugar de trabajo y el nivel de cada proceso restante. Luego, se calcula el IMEf real para un individuo, organización o sector. Aunque la teoría hasta aquí parece meramente numérica, existe un gráfico creado por los autores que ablanda el modelo y que se presenta a continuación:

### **Figura 10: Modelo Integrado de la Motivación Laboral**



Fuente: Quijano y Navarro, “Un modelo integrado de la motivación en el trabajo: conceptualización y medida”, 1998, p.199.

En la Figura 9 se expresa todo el apartado anterior donde predominan las fórmulas. Sin embargo, es importante aclarar dos puntos del gráfico, los resultados. Los resultados son lo que obtiene el individuo y la organización en un contexto laboral donde se supone que un empleado está motivado (IMEf alto) y capacitado. Los primeros resultados que obtiene la organización es un trabajo bien realizado y la persona obtiene un mejor rendimiento. Esta situación de alto rendimiento da lugar a los segundos resultados, estas son recompensas con las que el individuo satisface necesidades personales. Luego, esas recompensas renuevan el orden de necesidades y comienza el ciclo nuevamente.

#### d. Modelo de Leonard, Beauvais y Scholl

La teoría fue publicada en 1995 por Nancy. H. Leonard, Laura L. Beauvais, y Richard W. Scholl. Se basa en el autoconcepto para explicar la motivación laboral. Los autores consideran que los modelos tradicionales son insuficientes, por ello en su modelo incorporan otros conceptos como: la teoría de la autodeterminación o de la identidad social, la teoría de la autopresentación y la autoeficacia. De estas teorías se determina que existen cinco fuentes de motivación: intrínseca; instrumental; por la internalización de metas; y basadas en el autoconcepto externo o interno.

La motivación mediante un proceso intrínseco, se produce porque el propio trabajo actúa como incentivo al disfrutar el trabajador con lo que está haciendo. No existen controles externos regulando el comportamiento. El modelo de características del trabajo de Hackman y Oldham es representativo de la motivación intrínseca.

La motivación instrumental, es inducida por fuerzas extrínsecas. Las teorías que se focalizan en la motivación extrínseca asumen que los individuos buscan maximizar racionalmente la obtención de beneficios y minimizar los perjuicios, considerando que la relación entre individuos y organizaciones constituye un intercambio. La teoría de las expectativas y equidad son modelos clásicos de este tipo.

La motivación por internalización de metas ocurre cuando los individuos adoptan actitudes y conductas basándose en que el contenido de las metas es congruente con su sistema personal de valores, siendo similar a lo que las teorías de las necesidades (Maslow y McClelland) describen como necesidades.

Por último, el autoconcepto (interno o externo) que es el eje del modelo. El autoconcepto se basa en cuatro componentes que lo determinan. Estos son el “**yo percibido**”, el “**yo ideal**”, el “**yo de identidad social**” y la “**autoestima**”. Cada uno se refiere a un nivel de rasgos, competencias y valores (RCV) que tiene un individuo en diferentes aspectos. El **yo percibido**, es sobre los RCV que cree que posee él mismo, definiendo para cada uno su nivel y fuerza. El **yo ideal**, es sobre aquellos RCV que se desearía tener pero que no posee, o que no tiene un nivel o fuerza deseado.

El **yo de identidad social** de una persona es el rol que ocupa en grupos con los que se interactúa. Esto determina el nivel y fuerza de los RCV que debería tener, ya que el ser humano desea pertenecer o encajar, adquiere las RCV aceptadas por el grupo. El primer grupo es la familia, pero a medida que la persona crece conoce otros grupos como de trabajo o universitario, todos ellos influyen y determinan qué es lo correcto para cada miembro incluso él mismo. Constituyen la base del yo ideal. En contraposición, existen personas que su influencia dominante es interna y mediante procesos internos determinan qué es lo apropiado. En ambos casos, se recibe retroalimentación del entorno o del grupo, y en base a ella se corrige o no los niveles de RCV.

La **autoestima** es una evaluación constante y que está en función del yo ideal y del yo percibido. Cuanto más lejos estén, menor será el nivel de autoestima, si están cerca entonces se considera autoestima alta. Es un concepto dinámico, ya que depende de la identidad social que retroalimenta al yo ideal, y de la subjetividad que guarda el auto análisis del yo percibido sobre su nivel y fuerza de RCV.

Cuando el individuo está orientado a otras personas para determinar su yo ideal, entonces posee autoconcepto externo. El externo se relaciona con las necesidades de afiliación y poder de McClelland, ya que el individuo primero busca sociabilizar con un grupo y luego cumplir con sus niveles para aumentar su estatus y poder dentro de él. En cambio, cuando está orientado hacia el mismo, con estándares propios de lo ideal, entonces el autoconcepto es interno. El interno se vincula con las necesidades de logro, ya que el individuo mejora sus RCV basándose en la retroalimentación de metas organizacionales.

En conclusión, este modelo parece el más complejo y alejado de las teorías planteadas hasta aquí. Es valioso ya que explica la motivación desde aspectos puramente internos y mentales del ser humano. Lo que aquí se presenta es un resumen del documento original “A Self Concept-based Model Of Work Motivation” (“Un modelo de motivación laboral basado en el autoconcepto”), el cual profundiza en aspectos psicológicos. Lo que debe quedar claro es que la motivación depende del origen interno o externo del yo ideal. Si el directivo entiende que el autoconcepto es interno entonces debe orientar sus esfuerzos hacia metas desafiantes, retroalimentación del trabajo y con responsabilidad del empleado. Por el contrario, si es externo, debe tratar de influenciar a los grupos más importantes para orientar el esfuerzo hacia fines organizacionales.

#### **4) CLASIFICACIÓN DE LAS TEORÍAS**

En el presente subcapítulo se pretende desarrollar brevemente aquellos modos de clasificar las teorías descritas anteriormente. Se analizan aquellas más conocidas y repetidas en la bibliografía, donde cada una aporta una visión particular sobre las motivaciones. Es pertinente aclarar que dentro de la clasificación se incluyen teorías que no aparecen en el presente trabajo. Además, los modelos integrales no se incluyeron en ninguna clasificación mencionada a continuación.

##### **A. CLASIFICACIÓN TEMPORAL**

Dicha clasificación es la propuesta por Robbins y Judge (2009). Separan las teorías como tempranas y contemporáneas, como su nombre lo indica las primeras son las formuladas a mediados del siglo pasado o antes, y las contemporáneas las de finales del siglo hasta la actualidad.

Ahora bien, ¿Qué utilidad presenta esta separación? ¿Tanta importancia tienen aquellas antiguas teorías en la actualidad? Robbins y Judge (2009, p.175) dan respuesta a ello: “Usted debe aprender esas teorías tempranas al menos por dos razones: (1) representan el fundamento en el que se basan las teorías contemporáneas y (2) los administradores profesionales aún las utilizan, así como su terminología, para explicar la motivación de los empleados.”.

Las teorías contemporáneas no necesariamente son actuales, sino que representan lo que se piensa actualmente de la motivación en el trabajo. Además, estas teorías presentan un mayor grado de apoyo científico, lo que no quiere decir que sean incuestionables. Esto último es la diferencia sustancial respecto a las clásicas.

Las clásicas incluyen: Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, La teoría ERC de Alderfer, Las teorías X e Y de McGregor, La teoría de los dos factores de Herzberg, y La teoría de las necesidades de McClelland. Todas comparten las mismas características, poco apoyo en investigaciones posteriores y un valor intuitivo valorado por los directivos que les han dado vida hasta la actualidad.

Las contemporáneas son: Teoría de la evaluación cognitiva, La teoría del establecimiento de metas de Locke, La teoría de la eficacia personal de Bandura, La teoría del reforzamiento de Skinner, La teoría de la equidad de Adams, y La teoría de las expectativas de Vroom. Se puede ver su apoyo empírico y una mayor complejidad de algunas de ellas en el abordaje en el análisis previo. Aquí el autor no incluye a la MCP, de esta forma quedaría “suelta”.

En conclusión, es una clasificación que nos permite conocer el orden cronológico. El avance en el tiempo de la cantidad y la calidad de teorías e investigaciones muestra la importancia del tema para las organizaciones. La complejidad que llevan las teorías contemporáneas es tan evidente como que las clásicas son la base de la motivación laboral.

## B. CLASIFICACIÓN DE LOS TRES GRUPOS

Esta clasificación es la propuesta por muchos autores en diversos artículos consultados. Es la más recurrente en la bibliografía. Un autor que la utiliza es Idalberto Chiavenato (2009, p.240), y la describe de la siguiente manera: “Podemos clasificar las teorías de la motivación en tres grupos: las teorías del contenido (que se refieren a los factores internos de la persona y a la manera en que éstos activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento, o sea, las necesidades específicas que motivan a las personas), las teorías del proceso (que describen y analizan la serie de pasos que activan,

dirigen, mantienen o paralizan el comportamiento) y las teorías del refuerzo (que se basan en las consecuencias de un comportamiento exitoso o fallido).

Las teorías de contenido son: Teoría de la pirámide de necesidades de Maslow, Teoría ERC de Alderfer, Teoría de los dos factores de Herzberg, y Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland. De estas teorías podemos mencionar que se concentran en las necesidades o lo que necesitas proveer la organización para motivar. Ninguna teoría relata la forma de hacerlo o por qué hacerlo, sólo responde: ¿Qué necesita?

Las teorías de proceso son: Teoría de la equidad de Adams, Teoría de la definición de objetivos de Locke, Teoría de las expectativas de Vroom, y Desempeño, satisfacción de Porter y Lawler. Las mencionadas responden a: ¿Cómo motivo a mis empleados? La respuesta varía según la teoría, pero todas incluyen pautas a seguir o consejos relacionados para lograrlo. Por ejemplo, Vroom no relata lo que las personas esperan, sino que se debe averiguar qué esperan exactamente de su trabajo y qué esperar que suceda en base a ello.

Las teorías del refuerzo: Teoría del Refuerzo de Skinner. No trata el que, ni el cómo, se centra en que si las consecuencias de un acto provocan un cambio o repetición en la conducta del empleado.

La conclusión sobre esta división es que posee una manera lógica, recordable y fácil de entender las teorías. Abordar la motivación desde estos tres aspectos ayuda a integrar las teorías y comprenderlas. Es de uso teórico y práctico, no como la temporal que solo es teórico.

### C. CLASIFICACIÓN DE LOS TRES PARADIGMAS

Kanfer (Rogero, 2005) plantea la separación de las teorías basándose en tres constructos: las necesidades-motivos-valores, la elección cognitiva y la autorregulación-metacognición.

- 1) Las teorías de las necesidades-motivos-valores, tratan de identificar los determinantes personales (internos) y situacionales (externos) del comportamiento, y luego identifica los que actúan como estímulos motivadores. Por otra parte, Kanfer las considera como las teorías más distales, tomando como criterio la proximidad o lejanía entre los factores estudiados respecto a la acción o conducta. Incluye tres grandes corrientes teóricas: Las teorías de las necesidades, Las teorías de la motivación intrínseca, Las teorías de la justicia organizacional y de la equidad.

- 2) Las teorías de la elección cognitiva, se compone por las Teorías de expectativas, Teorías de la atribución, y de la dinámica de la acción, ya que todas ellas tienen como principio básico, la consideración de que el comportamiento está determinado por el valor subjetivo de las metas que el individuo persigue, así como las esperanzas de que con dicho comportamiento se produzca el resultado deseado, es decir, la elección cognitiva entre diversos cursos de acción.
- 3) Las teorías de la autorregulación-metacognición: son las teorías más proximales, ya que los constructos son cercanos a la acción y relacionados directamente con la iniciación y ejecución de la conducta. Las teorías que se incluyen plantean que desde el momento en que un individuo realiza una elección, se ponen en marcha una serie de procesos cognitivos y afectivos, para dirigir su comportamiento al logro de sus objetivos. En este apartado se incluirían La teoría del establecimiento de metas, La teoría sociocognitiva y La teoría del control o de la autorregulación.

Como se puede apreciar, se incluyen algunas teorías que no son mencionadas en este trabajo por el enfoque específico que se le otorgó. Kanfer creó un modelo abarcativo de teorías menos conocidas y más complejas que las desarrolladas aquí.

## **5) SELECCIÓN DE TEORÍAS A APLICAR**

En este apartado se elige de manera adecuada las teorías a aplicar en la muestra de médicos y el grupo de control. El principal criterio es el apoyo empírico de las investigaciones sobre las teorías que se desarrollaron anteriormente. También se consideran otros factores como la vigencia de la misma y que tan intuitiva es.

El límite de teorías a seleccionar será de tres. Sin dudas sería más enriquecedor aplicarlas todas, pero el enfocarse en una cantidad limitada ayuda a mejorar la calidad del trabajo.

En cada teoría descrita existe un párrafo o más abocado a tratar el apoyo empírico. El mayor apoyo lo recibe la Teoría de definición de objetivos, seguida por la Teoría de la equidad y por último la Teoría de las expectativas; luego siguen las teorías de contenido que poseen bajo apoyo empírico en general. El MCP goza de importante apoyo empírico como para ser tomada en cuenta.

Si pensamos en la vigencia de las teorías las teorías más antiguas coinciden con las que poseen menor apoyo empírico, en contraste, las más nuevas son las más apoyadas. Estos dos criterios van de la mano, es decir, la inclinación natural es hacia una teoría de procesos y contemporáneas.

El siguiente punto es el grado de intuitividad de cada teoría. Para entender si una teoría es más intuitiva que otra primero debemos entender de qué se trata este concepto. La intuición según la Real Academia Española es la “facultad de comprender las cosas instantáneamente, sin necesidad de razonamiento”. Si este concepto se aplica a las teorías, todos aquellos constructos primarios (sin razonamientos) acerca de la motivación laboral que coinciden con una teoría en particular la caracterizan como intuitiva. Las teorías más intuitivas son de contenido, y luego sigue el resto; la explicación es que cuando una persona cualquiera se le pregunta cómo motivaría a alguien, lo primero en lo que piensa es en las necesidades del sujeto y luego en los demás constructos (equidad, expectativas, etc.). Los conceptos más fáciles de entender son más intuitivos. La vigencia de las teorías de contenido es resultado de que son altamente intuitivas lo que facilita su aplicación.

Ya se comentó lo suficiente sobre cada criterio de elección como para que resulte evidente la elección. Si se observa solo el apoyo empírico y la vigencia, se descartan las teorías de contenido. El último criterio será considerado para la elección dentro de las de contenido. Las mencionadas restantes incluyen las de procesos, de refuerzo y el MCP (no está enmarcado en la clasificación). De todas ellas se determinó que las más intuitivas son la Teoría del establecimiento de metas y el Modelo de características del puesto.

Tal vez el lector se pregunte: ¿Porque estas teorías son más intuitivas que las demás? En el caso de La teoría del establecimiento de metas la respuesta es que las metas explicitan lo que se debe hacer y cuánto esfuerzo se espera del individuo, es un concepto tangible y fácilmente entendible. El MCP también lo es, ya que nos muestra qué características intrínsecas del puesto logran una mayor motivación del sujeto. Ambas tratan temas típicos de una organización, responden a qué se debe hacer y cómo debe ser el lugar de trabajo.

La autoeficacia fue nombrada constantemente en este primer capítulo, a pesar de ello no se postuló como una teoría, aunque algunos autores la desarrollan como tal. El concepto es vinculable con muchas teorías, interesante y complejo, lo suficiente como para ser tenido en cuenta para ser aplicado. El apoyo empírico es importante, se ha aplicado en campos ajenos a la administración y lo han avalado también. Por otra parte, resulta estar tan vigente como cualquier teoría y es intuitiva, ya que es un

concepto primario a la hora de pensar en porqué las personas más motivadas no siempre son las más preparadas. Es por ello, que se incluye este concepto en la aplicación del trabajo.

Aquí concluye la elección de las teorías, teniendo en cuenta las particularidades de cada una. Las elegidas, además, representan un interés y atracción por sobre las demás para el autor del trabajo. En el caso de la Teoría del establecimiento de metas, es su vasto apoyo empírico la hace única, en la MCP es su enfoque en el puesto y en la autoeficacia es que posee una interesante vinculación con la psicología.

## **6) TRABAJOS DE REFERENCIA**

En este apartado se pretende nombrar a tres trabajos considerados por el autor para la posterior aplicación práctica. Son investigaciones empíricas que muestran una metodología particular para un enfoque de la motivación específico. Los tres trabajos se relacionan específicamente con las tres teorías elegidas anteriormente. En ocasiones, han sido citados y tal vez por ello resulte familiar.

Estos trabajos merecen un título aparte, ya que se obtienen objetivos, resultados y procedimientos que sirven como guía para este trabajo. Además, en el caso del trabajo de referencia sobre la autoeficacia, también se aprovecha para expandir sobre dicho concepto. Cada uno resulta especialmente atractivo ya sea por el aporte a la sociedad, el profesionalismo o la magnitud del trabajo.

### **A. MODELO DE LAS CARACTERISTICAS DEL PUESTO**

El trabajo “Aplicación del Modelo de las Características del Puesto en profesionales de enfermería” fue presentado en 2005 por Petra Rogero Anaya para optar por el título de Doctor ante el Departamento de Psiquiatría y Fisioterapia de la Universidad de Málaga. Se trata de la aplicación del MCP sobre el personal de enfermería de los centros de salud y hospitales del servicio Andaluz de salud de Málaga capital, para conocer su nivel de satisfacción y motivación. Los métodos de investigación se basaron principalmente en encuestas prediseñadas como Staff Nurse Job Characteristics Index (SSCI) y una adaptación española de la Job Diagnostic Survey (JDS).

Dentro de la parte teórica se plantea la motivación de la manera más completa de los tres trabajos, abarcando múltiples aspectos no vistos ni en los libros más completos de comportamiento organizacional. La aplicación fue de encuestas prediseñadas y una de ellas adaptada para la cultura

española; estas constituyen una fuente importante de conocimiento ya que son resultado del trabajo de eruditos y especialistas sobre el MCP. Este punto es el más fuerte, ya que los modelos de encuestas de dicho trabajo sirven como guía y referencia.

## B. TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS

El trabajo “Orientación motivacional y Teoría del Establecimiento de Metas” fue presentado en 2007 por Jonathan Duque Gutiérrez como tesis de grado en la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. La elección de Gutiérrez para optar por la teoría del establecimiento de metas se basa en que en su primer trabajo tuvo un jefe desganado y que no lo motivaba, al tiempo fue reemplazado con otro totalmente opuesto. Este nuevo jefe lo llevó al máximo de su rendimiento al aplicar metas específicas, desafiantes y con alto grado de retroalimentación.

Lo más valioso que resalta de este trabajo es cómo se crea una encuesta sobre la teoría de metas a partir de las características que debe tener una meta para mejorar el rendimiento. El autor utiliza cada característica para crear constructos relacionados, y que los empleados respondan si están de acuerdo con el constructo o no, lo que revelará cómo se establecen las metas en esa organización. Más adelante, se analiza el grado de motivación con el grado en que las metas cumplen los requisitos, así se comprueba la teoría y qué aspectos del establecimiento de metas se deben mejorar.

## C. AUTOEFICACIA LABORAL

La tesis “Nivel de Autoeficacia laboral en profesionales de los establecimientos de salud de la ciudad de Cajamarca” fue elaborada por Irigoin Edquen, J. A. en 2018 es un requisito para la Licenciatura en Psicología de la Universidad de Cajamarca. El autor determinó el nivel de autoeficacia en 166 profesionales de la salud en ocho establecimientos sanitarios de la ciudad de Cajamarca, Perú. El instrumento de medición fue el Cuestionario de Autoeficacia Profesional (AU-10) adaptado por Maffei, Spontón, Spontón, Castellano y Medrano en 2012. Los resultados obtenidos muestran que la autoeficacia de la muestra es alta, y además se pudo obtener información demográfica importante.

El autor cita a Bandura (1997), que define la autoeficacia como “Las creencias de la persona en su propia capacidad para organizar y ejecutar los cursos de acción necesarios para producir ciertos logros” (p. 40). Cuando una persona posee altos niveles de autoeficacia aumenta su compromiso,

esfuerzo y confianza lo que ayuda a superar los problemas que se le presentan. Este concepto es determinante cuando se está bajo presión, las tareas son difíciles o se haya fracasado previamente.

Las fuentes de autoeficacia son cuatro: (1) experiencias previas: si existen recuerdos de haber realizado tareas difíciles correctamente, y además en la infancia, esto aumentará la autoeficacia. Si no existen experiencias de éxito en situaciones difíciles, la autoeficacia es baja. (2) Modelos o experiencias vicarias: cuando una persona conoce a otra con características similares a las de él entonces lo toma como modelo. Si el modelo logra objetivos difíciles, entonces él cree que también puede hacerlo, y viceversa. (3) Persuasión o influencia social: cuando una persona convence a otra de que posee las habilidades y conocimientos necesarios entonces su autoeficacia aumenta. La persona que persuade no debe ser cualquiera, debe ser considerado experimentado o experto en la materia por parte del sujeto. (4) Estados psicológicos y emocionales: las personas con problemas de ansiedad o fisiológicos, creen que son menos capaces de desempeñar una tarea correctamente, lo que disminuye la autoeficacia.

Al margen del interés por el desarrollo de la autoeficacia por parte del autor, también existen otros puntos interesantes en esta tesis. El uso de un cuestionario como instrumento de análisis y el hecho de que sea prediseñado sirven como parámetro a la hora de desarrollar la investigación. El interés por aplicar el concepto al ámbito laboral refuerza la idea de seleccionarlo para ser aplicado.

Todos estos trabajos llevan consigo horas de trabajo duro. El desarrollo de la teoría en cada uno sirve para entender y profundizar en temas muy importantes para este trabajo. Las metodologías utilizadas en los tres son parecidas, se basan en cuestionarios y en diseños transversales, lo que revela las intenciones del autor de este trabajo.

Como se puede observar hasta aquí, la motivación es un tema complejo y abarcativo de diferentes áreas. Está íntimamente relacionado con el ser humano y aunque se cree que es explicado meramente por el contexto, otros creen que es interno.

El capítulo comienza con definiciones, desde las más simples a las más complejas. Luego se amplía sobre motivación en las organizaciones. Le siguió una breve explicación sobre el proceso de motivación interno donde se desagrega la motivación en pasos que son causa y consecuencia al mismo tiempo. Se trata de un ciclo que solo termina con la muerte.

Las teorías de la motivación son ocho en total y constituyen lo más importante del marco teórico. Cada autor aportó una visión única sobre qué moviliza a los trabajadores a comportarse de la forma en

que lo hacen. La parcialidad explícita en cada teoría llevó a que se creen modelos integradores. Como amalgamas o fusiones, diversos autores crearon teorías únicas derivadas de las ya mencionadas.

Se concluye con las clasificaciones de las teorías y la elección de las que se aplican. Las clasificaciones muestran características comunes entre teorías que parecían heterogéneas. La elección fue en base a criterios elegidos por el autor. En base a las tres elegidas se exponen trabajos de referencia extremadamente útiles.

## **CAPÍTULO II: MATERIAL Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

En el presente apartado se pretende desarrollar un análisis sobre la investigación. Incluye definir y justificar el tipo de investigación, cómo se adaptó el cuestionario, población, muestra y procedimiento de recolección de datos. Todo ello en el marco de la motivación laboral y teniendo presente las teorías seleccionadas previamente.

### **1) TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Dentro del vasto universo de la investigación existen múltiples clasificaciones. Una de ellas explica que existen dos tipos de investigaciones: transversales o longitudinales. Y al mismo tiempo, las transversales se pueden dividir en simple o múltiples.

Las investigaciones transversales son aquellas que implican la obtención de información de un conjunto de elementos de la población en un único periodo de tiempo. En el caso de las simples es solo una muestra a la que se le aplica la medición una vez, en las múltiples existen varias muestras donde a cada una se le realiza una medición. Por otra parte, las longitudinales incluyen una muestra fija y repetidas mediciones sobre ella a lo largo del tiempo, este tipo de investigación permite comprobar la evolución de una variable en el tiempo. Esta investigación es de tipo transversal simple. La aplicación de la encuesta se realiza una sola vez, sin repetirse la aplicación en el tiempo. Por parte de la muestra podemos decir que solo existe una.

Del mismo modo, existe otra clasificación que separa las investigaciones en exploratoria, descriptiva o causal. La investigación exploratoria es aquella que busca información para conocer y comprender una situación o fenómeno que el investigador define. La investigación descriptiva por su parte, busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice (Sampieri, Collado & Lucio, 2010, p.80). Finalmente, la investigación causal determina las relaciones causa-efecto entre dos o más variables en cuestión.

En la presente investigación se pretende describir el impacto de las Teorías de la motivación en el Sector de la salud del Gran Mendoza para comprobar su aplicación en un ámbito geográfico determinado, esto resalta la naturaleza descriptiva de la investigación. También, es importante

mencionar que es una investigación no experimental, ya que solo se observan fenómenos que se dan naturalmente y no en un ambiente artificial.

Por otra parte, es importante aclarar que bajo ningún motivo los resultados de esta investigación son extrapolables a la población. La baja cantidad de encuestados y las características de la investigación no lo hacen posible.

## **2) POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población se define como todos los trabajadores del Sector de la salud en relación dependencia tanto del ámbito público como privado dentro del Gran Mendoza existentes durante el año 2020. La muestra es un subconjunto de 34 personas dentro del Gran Mendoza que reúnen las características mencionadas durante el año 2020.

También se aplicó la encuesta a un grupo de control compuesto por 19 personas de diversas áreas. El objetivo es comparar respuestas con la población en general y extraer conclusiones sobre las diferencias y similitudes.

El tamaño de muestra fue determinado en base a las limitaciones de tiempo, procesamiento y la posibilidad de no respuesta o respuestas insatisfactorias por parte de los encuestados. El tiempo que se dispone no es excesivo ni acotado, sin embargo, se pretende alcanzar los objetivos en un tiempo acotado, para lo cual la cantidad de encuestados debe ser razonable para que todos los formularios estén disponibles en aproximadamente una semana. El procesamiento de los datos debe ser simple, mientras más personas se incluyan más difícil es procesar y depurar datos. Por último, existen personas que no responden o simplemente no se toman con seriedad la investigación, por ejemplo: respondiendo con el mismo ítem en todas las preguntas. Es por esta razón que se aumenta el tamaño de muestra para compensar las encuestas que no se incluyen.

El proceso de muestreo es la selección de los elementos de la muestra dentro de la población, se puede llevar a cabo de dos formas: probabilística y no probabilística. En el primer caso, se trata de que cada elemento de la población tiene la misma posibilidad de ser elegido para la muestra, lo que permite hacer extrapolaciones a la población. En el caso de muestras no probabilísticas, los elementos no tienen la misma probabilidad de ser elegidos, ya que se tienen en cuenta otros criterios para la selección. Los criterios pueden ser: la elección de un experto, “bola de nieve” donde se seleccionan

elementos al azar, y luego a ellos se les pide que mencionen a más elementos para la muestra, o simplemente por la conveniencia del investigador.

En este caso se está bajo la modalidad de muestreo no probabilístico por conveniencia del investigador. Los elementos no poseen igual probabilidad de ser elegidos, ya que la encuesta fue difundida a través de diversos canales a personas conocidas o terceros conocidos por el investigador dentro del ámbito sanitario y en diversas áreas en el caso del grupo de control

### **3) INSTRUMENTO Y PROCESO DE RECOLECCIÓN**

La herramienta elegida para llevar a cabo el estudio es la encuesta online. Entre las principales razones para elegir la encuesta por sobre otros métodos se pueden mencionar: rapidez, facilidad de recolección y gestión de datos y costo reducido. La encuesta online es rápida por naturaleza, enviarla a través de la web tarda solo unos segundos contra otros métodos como la entrevista online o la observación. La facilidad de recolección y gestión de datos tiene que ver con el medio por el cual se realiza la encuesta, automáticamente recibe las respuestas las analiza y presenta los resultados de manera ordenada y fácil de entender. Además, permite extraer los resultados en una hoja de Excel<sup>2</sup> que se puede descargar y manipular. El bajo costo es muy importante ya que no se cuenta con recursos financieros para llevar a cabo la investigación más que los propios del autor.

Existen múltiples plataformas para desarrollar una encuesta online. La elegida en este caso es Google Forms. Es una aplicación desarrollada por Google que contiene todas las ventajas mencionadas anteriormente, pero se agrega que permite vincularse a una cuenta de Gmail (correo electrónico de Google), y también editar y guardar de manera automática la encuesta para no perder información desarrollada.

Por lo que se refiere a la encuesta en sí misma (ANEXO A), lo que se pretende es medir las características del puesto, las características de las metas, el nivel de autoeficacia personal, el nivel de motivación laboral individual y conocer información personal. Se divide en siete secciones y contiene un total de 34 ítems que el encuestado debe responder. Los ítems presentes en las secciones III, IV, V y VI son constructos u oraciones donde el encuestado contesta el grado de acuerdo o desacuerdo en una escala de cinco puntos. A continuación, se desarrolla cada sección con la intención de explicar la adaptación de las teorías.

---

<sup>2</sup> Un software de hojas de cálculo empleado esencialmente en tareas matemáticas y financieras. Sirve para realizar todo tipo de cálculos numéricos o matemáticos

1. Primera sección: el propósito de esta sección es introducir al encuestado en la investigación, la institución a la que corresponde, los objetivos que se persiguen y adelantar algo de lo que se le va a consultar. Se busca generar empatía y entusiasmo para que el encuestado responda seriamente.
2. Segunda sección: el propósito de este apartado es conocer del encuestado. Su edad, género, nivel educativo, nivel el puesto en la organización y el tiempo que lleva en él. Esta información se utilizará para determinar el grado de motivación personal según cada categoría y obtener conclusiones importantes. Además, se añadieron dos preguntas de corroboración, para saber si el encuestado es un trabajador en relación de dependencia y que su trabajo se ubica en el Gran Mendoza.
3. Tercera sección: está apartado se corresponde con el Modelo de las características del puesto de Hackman y Oldham. Es importante aclarar que se pretende medir las características del puesto y no los estados psicológicos críticos o los efectos de los moderadores del modelo. Las características son cinco y se corresponden con diez ítems, dos por cada característica. El ítem uno y dos corresponden a la característica Importancia de la tarea, tres y cuatro a Identidad de la tarea, cinco y seis a Variedad de aptitudes, siete y ocho a Autonomía, y nueve y diez corresponden a Retroalimentación. El propósito de la sección es medir el impacto de las características del puesto sobre la motivación laboral individual, que es medido en la sección VI. Además, se determinará el índice “Potencial Motivador del Puesto” para el análisis.
4. Cuarta sección: este apartado se corresponde con la Teoría del establecimiento de metas de Edwin Locke. Para crear esta sección se tuvo en cuenta las características esenciales que debe tener una meta para aumentar la motivación laboral. Es importante aclarar que no se va a medir el efecto de los moderadores de las metas en esta investigación. Las características son cuatro: debe ser específica, debe ser difícil, debe ser aceptada y debe fijar un tiempo. Los ítems de la sección son siete, el primero se corresponde con la primera característica, el segundo y tercero con la segunda, cuarta y quinta con la tercera, y la sexta y séptima con la cuarta. El propósito de medir las características de las metas es conocer el impacto sobre la motivación laboral individual, que es medida en la sección VI.
5. Quinta sección: este apartado se corresponde con Autoeficacia, concepto desarrollado por Bandura. Para elaborar esta sección se tuvo en cuenta el concepto y las fuentes de autoeficacia. Cada ítem aborda la autoeficacia desde distintas perspectivas, desde la capacidad de buscar

información hasta problemas inesperados. El propósito es cuantificar el nivel de autoeficacia del encuestado para saber si se corresponde con algún nivel de motivación laboral individual en particular.

6. Sexta sección: este apartado corresponde a la Motivación laboral. Este concepto se describe en tres factores: intensidad, dirección y persistencia. Los ítems dos, tres y cuatro de la sección corresponden a estos tres factores, respectivamente. Los ítems uno, cinco y seis están orientados a la satisfacción dentro del trabajo en general. Esta sección es la principal, toda la información recopilada en las secciones anteriores serán relacionadas con la obtenida en esta para analizar y determinar relaciones.
7. Séptima sección: esta corresponde a un agradecimiento al encuestado por colaborar con la investigación. Contiene una imagen de agradecimiento.

Toda la adaptación de las teorías al cuestionario fue elaborada teniendo presente los trabajos de referencia mencionados en el capítulo anterior. Por otro lado, se tuvo en cuenta la mayoría de los aspectos prácticos de cada teoría. Algunos elementos de las teorías no se incluyen (como los moderadores de las metas) ya que complejiza el análisis y retardaría el trabajo.

El proceso de recolección consiste en difundir el formulario a través de redes sociales como WhatsApp o Facebook, dependiendo de la conveniencia del investigador. Una vez que el encuestado responde el formulario recibe un mensaje de agradecimiento y se recibe de manera instantánea.

#### **4) PRUEBA DE LA ENCUESTA**

Para comprobar la aplicabilidad de la encuesta, la capacidad para obtener resultados buscados y la comprensión de los ítems se realizó una pequeña prueba en un reducido grupo de personas. Fueron cuatro los testadores que respondieron una versión preliminar de la encuesta una semana antes de que se lanzara la versión definitiva.

Las personas antes, durante y después de realizarla podían manifestar cualquier inquietud sobre la misma. En general se mostraron interesadas por la temática, lo que mejora la predisposición de las personas a contestar. Esto se marcó como un aspecto positivo del desarrollo de la introducción donde el encuestado comprende la investigación de la que sea parte.

Lo más positivo y donde hubo más cambios fue en los constructos. Se eligieron palabras más simples y comprensibles. Se alargaron algunas oraciones para que sean más claras y exactas. Con los resultados se armó una hoja de cálculo para trabajar con los datos y verificar si los resultados son los que se necesitan.

## CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se exponen y analizan los resultados de la encuesta (ANEXO A) aplicada durante el mes de junio del 2020. Se divide en cinco apartados vinculados con la información personal, características del puesto, metas en la organización, autoeficacia y motivación personal. Todos los gráficos o tablas del capítulo son de elaboración propia con la información de las encuestas.

Es importante aclarar que la muestra se compone mayormente de médicos que trabajan en centros de salud y hospitales del Gran Mendoza. La cantidad de respuestas que se tuvieron en cuenta fueron 34. El grupo de control consta de 19 encuestados de distintas áreas laborales, porque se considera un grupo de control heterogéneo.

Por otra parte, siempre que se mencionan las calificaciones, resultados o puntajes estos siempre son sobre el total de cinco. Además, los ítems “Utilizo mis conocimientos y habilidades en mi trabajo” de la **sección MCP**; “La mayoría de las metas en mi trabajo son imposibles de alcanzar” y “El tiempo para cumplir con mis metas es flexible” de la **sección Metas organizacionales**; “En mi trabajo estoy más concentrado en el momento de irme a casa que en las actividades”, “Cuando comienzo una nueva tarea, primero empiezo con mucho entusiasmo y luego disminuyo” y “Con frecuencia pienso en dejar el puesto” de la **sección Motivación** son negativos. En estos casos el puntaje fue invertido, es decir un mayor puntaje no significa mayor negatividad en la respuesta para ese constructo.

Un término que se repetirá en varias ocasiones es el de “residencia médica”, es un sistema en el cual un médico se especializa a través de una formación continua trabajando en determinada especialidad de manera intensiva y siempre con un seguimiento de médicos especialistas y con exámenes periódicos. En Mendoza las residencias son pagas y se desarrollan en los principales centros dependiendo de la especialidad que se trate, por ejemplo Pediatría en el Hospital de niños Dr. Humberto Notti. En promedio una residencia dura cuatro años.

### 1) INFORMACIÓN PERSONAL

La composición de la muestra es homogénea en varios aspectos de la información personal, como es el caso del puesto dentro de la organización y el nivel de estudio. Sin embargo, otros ítems muestran variedad en sus resultados. Todo será analizado en detalle a continuación.

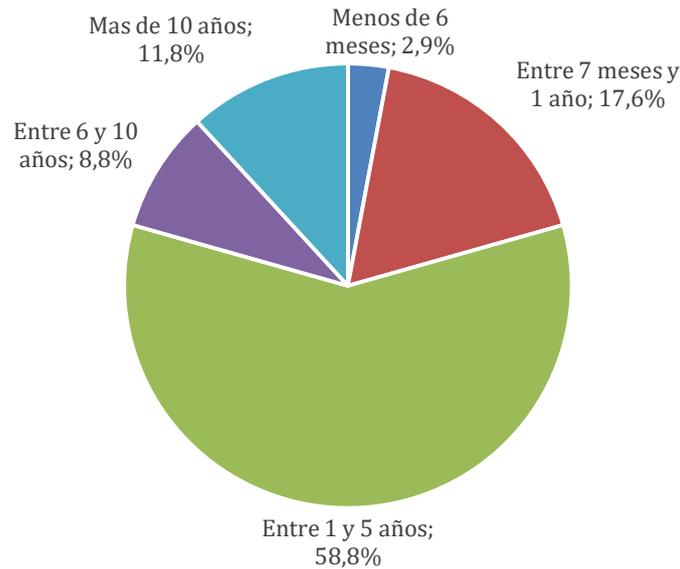
En relación con la edad, el 50% corresponde a personas entre 18-30 años, el 41,2% tiene entre 31 y 45 años, y un 8,8% es mayor de 45. Esto expone que la mayoría de las personas de la muestra son jóvenes adultos, esto es congruente con la difusión de encuestas hacia residentes o recién graduados de la residencia por parte del investigador. Respecto a la edad de egreso de un médico, un graduado en medicina se recibe alrededor de los 24 años y una residencia dura en promedio cuatro, por lo tanto un médico con especialización tiene cerca de 30 años. En cuanto al género, la encuesta arrojó una mayoría femenina que alcanzó el 67,6% frente al 32,4% masculino.

**Gráfico 1: Edad.**



Sobre los aspectos laborales, se consultó acerca del tiempo en el puesto actual con cinco intervalos de respuesta. El 2,9% lleva menos de seis meses, el 8,8% lleva entre seis y diez años, el 11,9% lleva más de diez años, el 17,6% lleva entre siete meses y un año, y el 58,8% lleva entre uno y cinco años. La explicación del mayor porcentaje proviene de los médicos residentes, la mayoría de las residencias duran entre cuatro o cinco años, y pueden extenderse por una subespecialización o segunda especialidad.

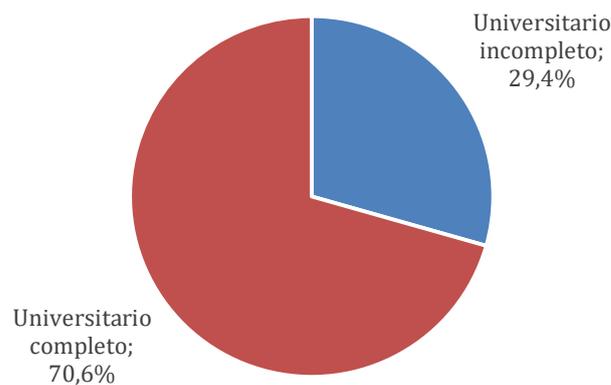
**Gráfico 2: Tiempo en el puesto actual.**



Otro aspecto laboral es el puesto que ocupa dentro de la organización. El 82,4% se considera operativo, el 8,8% se incluyó en la gerencia, un 5,9% en jefatura y dirección con el 2,9% de la muestra.

Respecto al nivel de estudio, los resultados arrojaron que un 29,4% posee universitario incompleto y el 70,6% posee universitario completo. La mayoría de las personas consultadas fueron médicos recibidos con o sin especialización, la explicación posible para los “universitarios incompletos” es que no han terminado la residencia y en una interpretación equivocada de la consigna optaron por plasmarlo de esa manera en la encuesta. Por otra parte, una posible explicación es que el desarrollo académico completo de un médico en la mayoría de las ocasiones incluye una especialidad (residencia), lo que sumado a una falla en las respuestas provoca que los médicos no coloquen universitario completo a pesar de ser médicos generalistas.

**Gráfico 3: Nivel de estudio.**



## GRUPO DE CONTROL

En este subtítulo se analiza la información personal del grupo de control compuesto por 19 personas de diferentes áreas. Sobre la edad, el 57,9% tienen entre 18-30 años, y hay una igualdad para las dos categorías restantes de 31-45 años y Más de 45 años 21,05%. El género arroja bastante paridad, un 52,6% femenino y un 47,4% masculino.

El tiempo que llevan en el puesto actual revela que, el 42,1% lleva entre 1 y 5 años, luego hay una triple igualdad con 15,8% para menos de 6 meses, entre 7 meses y 1 año y más de 10 años; y por último, un 10,5% entre 6 y 10 años. El puesto dentro de la organización se presentó de la siguiente manera: 78,9% para operativo, 10,5% para dirección, 5,3% para jefatura y 5,3% para gerencia.

El nivel de estudio de la muestra arrojó un 52,6% con universidad incompleta, un 31,6% con universidad completa, un 10,5% con terciario completo y un 5,3% con secundaria completa.

El grupo de control presenta algunas diferencias sustanciales respecto del original. En el caso de la edad, la categoría de 31-45 años pierde 20 puntos porcentuales (p.p.), mientras más de 45 años crece en 12 p.p. El género se presenta equilibrado en comparación con la mayoría femenina de grupo original. La última diferencia la presenta el nivel de estudio donde la muestra mayormente tiene universidad incompleta y se presentan algunos casos de terciarios y secundaria completa.

El tiempo en el puesto y el lugar dentro de la organización no presentan gran cambio. La mayoría sigue dentro de las categorías: entre 1 y 5 años, y dentro de puestos operativos.

## **2) CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO**

En este apartado se informa acerca de cómo es el puesto de trabajo según el Modelo de Características del Puesto (MCP), esto implica cinco características a la que corresponden dos ítems por cada una. La escala de respuesta es tipo Likert y se calculó un total individual y un total individual para cada característica promediando los ítems correspondientes para toda la muestra. El cálculo para cada característica es un promedio de los dos ítems correspondientes. El total para la sección es un promedio del total de las características.

La primera característica a analizar es “*Significancia de la tarea*”. El primer ítem “*Realizo tareas que ayudan a mejorar la vida de las personas*” posee un promedio de 4,2353, mientras que el segundo ítem “*Dedico tiempo a realizar actividades que otros empleados pueden realizar*” arroja 2,2941 (ítem negativo con puntuación inversa). Por lo tanto, la muestra para esta característica posee un promedio de 3,265 y una desviación estándar de 0,7196.

Esto demuestra que la mayoría de la muestra considera su trabajo como importante para otras personas, sienten que de alguna manera cambian la vida de las personas con las que interactúan. Es remarcable que el primer ítem recibió una muy buena puntuación y el segundo no alcanza la mitad del total, la interpretación de este fenómeno es que tal vez si bien muchos realizan tareas importantes también existe una superposición de tareas que no necesariamente son menos importantes. Otra variable importante es el contexto de pandemia, donde los hospitales se enfrentan a nuevos retos y pocos recursos para afrontarlos, esto provoca que tal vez un médico colabore con otras áreas como enfermería o seguridad. Esto explica que la mayoría contesta que su tarea es importante sin embargo realizan tareas que no son propias de su puesto.

La segunda característica a analizar es “*Variedad de aptitudes*”. El tercer ítem “*Utilizo mis conocimientos y habilidades en mi trabajo*” arroja un 4,4706, y el cuarto ítem “*Mi trabajo abarca desde tareas sencillas hasta actuar en situaciones complicadas*” presenta un 4,5882. En suma, la característica tiene un promedio 4,5294 y la desviación estándar es 0,9766.

Los valores de esta característica son altos, indica que está muy presente en los trabajos de la muestra analizada. El resultado del tercer ítem muestra que las personas vuelcan en el trabajo lo que aprendieron en sus experiencias y estudios previos, la universidad provee herramientas útiles a los futuros profesionales. Esto es aplicable al menos en las Facultades de Medicina de Mendoza y en las residencias.

El cuarto ítem revela otro aspecto de la característica: su amplitud, el promedio alto sugiere que en el trabajo se atienden cuestiones de toda intensidad, lo que lo hace más entretenido y llevadero. Los médicos que componen la muestra, utilizan habilidades manuales y procesos mentales complejos sumados a la inteligencia emocional necesaria para actuar de manera objetiva en emergencias o situaciones difíciles, como el caso de niños o ancianos con enfermedades terminales.

La tercera característica a analizar es “*Identidad de la tarea*”. El quinto ítem “*La tarea que realizo ayuda a cumplir la actividad principal de la empresa*” presenta un promedio de 4,4412, y el

sexto ítem “*La organización me permite atender y/o seguir al mismo cliente o proyecto*” arroja 3,7647. El promedio para la característica es 4,1029 y la desviación estándar es 1,072.

Esta característica es un poco más abstracta que las dos anteriores, por lo tanto, se realiza un repaso breve del concepto: “La identidad es el grado en que el trabajo se puede identificar para lograr sentirlo como propio. Para lograr una fuerte identidad debe poder reconocerse y valorarse.” El quinto ítem representa una parte del trabajo que se reconoce y que de manera clara ayuda al centro sanitario con su actividad principal. En cuanto al sexto ítem, revela que gran cantidad de la muestra logra seguir al paciente durante el tiempo que sea necesario. Sobre el puntaje total para la característica se puede calificar de alto, lo que nos lleva a pensar que la muestra conoce cuál es su trabajo y cómo contribuye este a sus pacientes y en consecuencia a la organización.

La cuarta característica a analizar es “*Autonomía*”. El séptimo ítem “*Utilizo mis propios criterios para tomar decisiones*” presenta un promedio de 3,7059, y el octavo ítem “*Mi supervisor me anima a tomar decisiones independientes sobre mi trabajo*” arroja 3,5882. El promedio para la característica es 3,6471 y la desviación estándar es 0,9964.

El séptimo ítem analiza la autonomía desde un punto personal, es decir si el sujeto siente que puede dirigir su trabajo en algún aspecto, la puntuación es buena lo cual indica que así lo perciben. El octavo ítem abarca como centro sanitario al que pertenecen fomenta la autonomía en su trabajo, la puntuación es buena. En suma, la autonomía arroja un valor bueno, la muestra posee libertades para decidir sobre su trabajo, programarlo y ejecutarlo de la manera en que creen correcta, y al parecer las organizaciones de la salud fomentan esto. El ejercicio de la medicina es de naturaleza autónoma. En casos de emergencia las decisiones las toma una sola persona por razones de celeridad, en el caso de consultorios particulares un solo médico plantea el mejor tratamiento sin consultar a nadie. Sin embargo, existen situaciones poco frecuentes, como cirugías, donde la colaboración es necesaria para mejorar el resultado.

La cuarta característica a analizar es “*Retroalimentación*”. El noveno ítem “*Puedo saber si mi trabajo está bien hecho en cualquier momento*” presenta un promedio de 3,5882, y el décimo ítem “*Es útil para mí saber si mis compañeros y clientes están satisfechos con mi trabajo*” arroja 4,1765. El promedio para la característica es 3,8824 y la desviación estándar es 0,9539.

**Tabla 1: Comparativo de resultados para MCP.**

<i>Variable</i>	<i>Promedio por Variable</i>	<i>Promedio por Variable (Grupo de Control)</i>
<i>Realizo tareas que ayudan a mejorar la vida de las personas</i>	4,2353	4,1053
<i>Dedico tiempo a realizar actividades que otros empleados pueden realizar</i>	2,2941	2,4737
<b>Importancia de la tarea</b>	3,2647	3,2895
<i>Utilizo mis conocimientos y habilidades en mi trabajo</i>	4,4706	4,3684
<i>Mi trabajo abarca desde tareas sencillas hasta actuar en situaciones complicadas</i>	4,5882	4,5263
<b>Variedad de aptitudes</b>	4,5294	4,4474
<i>La tarea que realizo ayuda a cumplir la actividad principal de la empresa</i>	4,4412	4,7895
<i>La organización me permite atender y/o seguir al mismo cliente o proyecto</i>	3,7647	4,2105
<b>Identidad de la tarea</b>	4,1029	4,5
<i>Utilizo mis propios criterios para tomar decisiones</i>	3,7059	3,7368
<i>Mi supervisor me anima a tomar decisiones independientes sobre mi trabajo</i>	3,5882	3,9474
<b>Autonomía</b>	3,6471	3,8421
<i>Puedo saber si mi trabajo está bien hecho en cualquier momento</i>	3,5882	4,5263
<i>Es útil para mí saber si mis compañeros y clientes están satisfechos con mi trabajo</i>	4,1765	4,5789
<b>Retroalimentación</b>	3,8824	4,5526
<b>Total MCP</b>	3,8853	4,1263

El primer ítem sobre retroalimentación revela que gran parte de la muestra conoce acerca de si está bien aplicado el tratamiento o si es acertado el diagnóstico. El promedio del ítem es bueno, sin embargo, hay una reducida parte de la muestra que no puede comprobarlo cuando lo desea, sino que debe esperar un tiempo. El décimo ítem tiene una puntuación muy buena, lo que quiere decir que la información que se recibe es de calidad y se puede trabajar con ella para mejorar el desempeño personal. En general, la retroalimentación presenta un muy buen resultado, con una muestra que recibe información de calidad, pero no siempre de manera oportuna.

En medicina, la retroalimentación sobre el estado del paciente es variable. Puede demorar sobre todo si son pacientes de consultorio donde deben hacer tratamientos en sus casas o hacer exámenes en otros centros, lo que podría llevar semanas conocer sobre el estado del paciente. Pero en el caso de internaciones, el paciente está disponible para obtener información a través de exámenes o atenciones personales. En cuanto a la utilidad, dependerá de qué tan precisos son los elementos de medición y la interpretación de los mismos por parte del personal médico. Es importante mencionar que en muchos casos los síntomas encajan en diversas enfermedades y se pueden pasar por alto muchos datos que presentan los análisis.

Como se pudo notar en cada característica se detalla la desviación típica o estándar para mostrar la dispersión de los datos respecto del promedio total. Los valores están entre 0,75 y 1, lo que no es significativo ni merece una mención especial para alguna característica.

El modelo plantea una fórmula para conocer el potencial motivador de un puesto dentro de la organización. Si bien el análisis original es para un puesto en particular, parece interesante conocer los datos para nuestra muestra. La fórmula puede tener de máximo 125 y de mínimo 0 como puntaje final. El puntaje total es 60,04, es un valor regular cercano a la mitad. Por tanto, no se puede considerar al puesto con gran potencial motivador.

El promedio de los totales de las características arroja 3,8852 y se considera como positivo. Los puestos de la muestra en general poseen buenas características, lo que puede llevar a motivar a los empleados ampliamente pero que deben mejorar en varios aspectos. La vinculación entre las características y la motivación se verán al final del capítulo.

## GRUPO DE CONTROL

El grupo de control de 19 personas de diferentes áreas contiene similares puntuaciones a la muestra. La encuesta aplicada y el procesamiento de datos es el mismo para ambos grupos.

La primera característica es "*Significancia de la tarea*" y arroja un total de 3,2895 con un desvío de 0,7512. El primer ítem "*Realizo tareas que ayudan a mejorar la vida de las personas*" posee un promedio de 4,1053, mientras que el segundo ítem "*Dedico tiempo a realizar actividades que otros empleados pueden realizar*" arroja 2,4737 (ítem negativo con puntuación inversa).

Como se puede apreciar, los valores coinciden con los arrojados por el grupo principal. El primer ítem bastante alto y el segundo algo bajo contribuyen a equilibrar el promedio de la característica en cuestión. Con estos resultados se puede inferir que los médicos y el resto de las personas perciben su trabajo como importante.

La segunda característica a analizar es "*Variedad de aptitudes*", presenta un total de 4,4474 y un desvío de 0,6851. El tercer ítem "*Utilizo mis conocimientos y habilidades en mi trabajo*" arroja un 4,3684, y el cuarto ítem "*Mi trabajo abarca desde tareas sencillas hasta actuar en situaciones complicadas*" presenta un 4,5263. En esta característica los valores no presentan diferencias significativas con el grupo principal. Los valores son muy buenos para ambos, tanto los ítems como la característica.

La tercera característica "*Identidad de la tarea*" tiene un promedio de 4,5 y un desvío de 0,6009. El quinto ítem "*La tarea que realizo ayuda a cumplir la actividad principal de la empresa*" presenta un promedio de 4,7895, y el sexto ítem "*La organización me permite atender y/o seguir al mismo cliente o proyecto*" arroja 4,2105.

En esta característica se puede percibir una leve diferencia con el principal. El sexto ítem para el grupo de control es mayor en 5 decimales, esto lleva a pensar que los médicos no pueden seguir a sus pacientes como el resto de los trabajadores siguen a sus clientes o proyectos. En general, los médicos deben seguir la evolución de sus pacientes, pero al parecer las organizaciones no lo permiten. Una posible justificación es el exceso de pacientes, donde la atención se centra en atender a la mayor cantidad de personas, dejando poco tiempo para el análisis de un paciente de manera adecuada.

La cuarta característica a analizar es "*Autonomía*" y tiene un total de 3,8421 con un desvío de 1,1673. El séptimo ítem "*Utilizo mis propios criterios para tomar decisiones*" presenta un promedio de 3,7368; y el octavo ítem "*Mi supervisor me anima a tomar decisiones independientes sobre mi trabajo*" arroja 3,9474. Al igual que las primeras dos características, no se revelan diferencias significativas.

La quinta y última característica “*Retroalimentación*” tiene un promedio de 4,5526 con un desvío de 0,5748. El noveno ítem “*Puedo saber si mi trabajo está bien hecho en cualquier momento*” arroja un promedio de 4,5263; y el décimo ítem “*Es útil para mí saber si mis compañeros y clientes están satisfechos con mi trabajo*” resulta en 4,5789.

El ítem nueve presenta una ligera diferencia de 10 decimales, con lo cual el grupo de control se presenta con mayor acceso a la información necesaria para mejorar. Como se explicó más arriba, la retroalimentación en la medicina es compleja, depende del paciente y de los instrumentos mayormente. En contraste, en los trabajos en general el acceso a la información sobre el trabajo realizado depende en igual medida del empleado, de los instrumentos y del cliente. El valor para el décimo ítem es también un poco elevado, lo que provoca una mayor diferencia para la característica.

Sobre el valor total para MCP, es 4,1263. Si bien está por encima del grupo principal, la diferencia no es remarcable. En este análisis se marcaron dos valores superiores del grupo de control, en el sexto y noveno ítem, lo que impacta directamente en el resultado global de MCP.

### 3) METAS ORGANIZACIONALES

Las metas que deben cumplir los elementos de la muestra en sus respectivos trabajos se analizan desde la perspectiva de las cuatro características esenciales de una meta para lograr motivar a los empleados. Contiene siete ítems con una escala tipo Likert. Se obtuvo un puntaje para cada ítem para luego calcular total para toda la muestra.

El primer ítem “*Las metas en mi trabajo contienen todos los datos necesarios para llevar a cabo la tarea*” obtuvo un total de 3,2941 y un desvío típico de 1,1685. La característica que este ítem intenta medir es “**Debe ser específica**”. El resultado es positivo, la mayoría considera que le sirve la información que se le brinda junto a la meta, pero falta para ser excelente. La falta de información causa trabajos mal hechos ya que lo que no se informa explícitamente queda a interpretación del médico y no siempre responde de manera adecuada.

El segundo ítem “*Las metas en mi trabajo son difíciles*” arroja un total de 3,294 y una desviación típica de 1,001. Este valor es positivo, lo que permite pensar en médicos motivados y capaces de lograr metas difíciles. Una meta difícil mejora la autoestima por la confianza que cree que los

superiores tienen sobre uno mismo. Sin embargo, las metas excesivamente difíciles causan frustración al no poder realizarlas.

El tercer ítem “*La mayoría de las metas en mi trabajo son imposibles de alcanzar*” resulta en 3,6471 y una desviación estándar de 1,125. El valor es positivo, se recuerda al lector que este es un ítem negativo con puntuación inversa. La muestra no cree que haya metas imposibles de alcanzar en su trabajo, lo que indica un menor nivel de frustración laboral.

**Tabla 2: Comparativo de resultados para Metas Organizacionales.**

<i>Variable</i>	<i>Promedio por Variable</i>	<i>Promedio por Variable (Grupo de Control)</i>
<i>Las metas en mi trabajo contienen todos los datos necesarios para llevar a cabo la tarea</i>	3,2941	3,8947
<b>Debe ser específica</b>	3,2941	3,8947
<i>Las metas en mi trabajo son difíciles</i>	3,2941	3,3158
<i>La mayoría de las metas en mi trabajo son imposibles de alcanzar</i>	3,6471	3,8421
<b>Debe ser difícil</b>	3,4706	3,5789
<i>Me siento identificado con mis metas</i>	3,9118	3,5789
<i>La elaboración y asignación de las metas en mi trabajo involucra a los empleados</i>	3,8529	3,0526
<b>Debe ser aceptada</b>	3,8824	3,3158
<i>Existe un límite de tiempo exacto para cumplir con las metas</i>	3,4706	3,5263
<i>El tiempo para cumplir con mis metas es flexible</i>	3,0294	3,1053
<b>Debe fijar un tiempo</b>	3,2500	3,3158
<b>Total Metas</b>	3,5	3,4737

El segundo y tercer ítem miden el nivel de dificultad de una meta para conocer acerca de la segunda característica: “**Debe ser difícil**”. En general, los resultados presentan un nivel de dificultad equilibrado, que permite alcanzar objetivos y no caer en el aburrimiento o la sensación de fracaso. El primer ítem lo pregunta directamente y el segundo trata de conocer el límite de tal dificultad, las respuestas no se contradicen y se puede inferir que las metas son de moderadas a difíciles.

El cuarto ítem “*Me siento identificado con mis metas*” da como resultado 3,918 con una desviación estándar de 0,9960. El número demuestra que las personas se ven a sí mismas en las metas, es decir, son personalizadas pero hasta cierto punto, lo que provoca un leve agrado por la meta que supone un mayor nivel de esfuerzo por lograrla.

El quinto ítem “*La elaboración y asignación de las metas en mi trabajo involucra a los empleados*” da un total de 3,8529 con una desviación estándar de 1,3058. El número está por encima de la mitad, lo que lleva a pensar que existen diversas formas de involucramiento, pero no tan extremas como un programa de APO. Consultar, preguntar o analizar conjuntamente son formas de involucrar al personal médico más apropiadas al valor arrojado por la muestra.

El cuarto y quinto ítem están relacionados con la característica: “**Debe ser aceptada**”. Si se piensa en los puntajes anteriores, existe un buen nivel de aceptación de las metas, de esta manera los médicos sienten que se valora su individualidad. Las organizaciones sanitarias de alguna forma involucran a los empleados, lo que lleva a pensar que las metas se aceptan con gusto.

El sexto ítem “*Existe un límite de tiempo exacto para cumplir con las metas*” da como resultado 3,4706 y una desviación típica de 1,2848. El puntaje es bueno, se concluye que las metas en general poseen límite de tiempo claro. Este factor ayuda a programar las actividades diarias y entender con qué nivel de intensidad se debe abordar cada paciente. El desvío estándar hace pensar que una parte de la muestra no tiene claro su límite de tiempo, esto provoca que los pacientes sufran cambios de turno o cirugías por la mala determinación de metas.

El séptimo ítem “*El tiempo para cumplir con mis metas es flexible*” arroja un total de 3,0294 con una desviación típica de 1,2428. Este es un ítem negativo con puntaje inverso. El nivel es positivo, la gran mayoría no tiene lapsos de tiempo flexible. Sin embargo, el desvío típico demuestra que una parte de la muestra está por debajo de la mitad y flexibilizan sus límites.

El sexto y séptimo ítem en conjunto miden la característica: “**Debe fijar un tiempo**”. Los ítems no se contradicen en sus resultados, solo el segundo es un poco más bajo dado su nivel de desvío. Entonces, ¿Qué significa que existe un límite de tiempo exacto pero que una parte admite un grado de flexibilidad? La respuesta tal vez sea que las personas saben que deben cumplir con un tiempo determinado pero si al final no alcanzan a concretar la meta se puede extender. En muchos trabajos se sabe que las tareas se deben entregar un día, pero se admiten uno o dos de extensión, dependiendo del tipo de tarea es posible, en el caso de una exposición oral no puede haber retrasos ya que involucra a

una audiencia y una gran planificación. En el caso de los médicos, estos deben demorar la atención al paciente retrasando así los turnos subsiguientes ya asignados. En las urgencias posponer a un paciente es inadmisibles, esto es un ejemplo del tipo de tarea donde no se aplicaría.

El total para las metas es 3,4906 y es un valor positivo. Es un valor coherente con los vistos anteriormente y demuestra que las metas tienen buenas características. Los puntos que hacen falta mejorar son la dificultad de las metas y el tiempo. Ambos son conceptos vinculados, una meta difícil lleva a que los tiempos se flexibilicen ya que no es posible cumplir la meta en tiempo y forma.

Las metas en el ambiente sanitario son especiales, aunque cada médico sabe muy bien que se espera de él. En el caso de médicos que atienden por consultorio, sus metas serán todos los turnos durante todo el día, y si está en diferentes centros de salud será completar todos los turnos para cada centro de salud. En emergencias, la meta es hacer lo mejor posible para cada caso que se presente. Los buenos valores hacen pensar que los médicos tienen buenas metas, son lo suficientemente específicas y difíciles, también poseen cierto grado de influencia sobre las mismas y los tiempos son un poco flexibles.

## GRUPO DE CONTROL

El grupo de control de 19 personas de diferentes áreas contiene similares puntuaciones a la muestra. La encuesta aplicada y el procesamiento de datos es el mismo para ambos grupos.

El primer ítem *“Las metas en mi trabajo contienen todos los datos necesarios para llevar a cabo la tarea”* obtuvo un total de 3,8947 y un desvío típico de 0,9941. La característica que este ítem intenta medir es **“Debe ser específica”**. El valor para este ítem-característica no representa un cambio en la especificación de la meta de la muestra de médicos con el grupo de control.

El segundo y tercer ítem miden el nivel de dificultad de una meta para conocer acerca de la segunda característica: **“Debe ser difícil”**. El segundo ítem *“Las metas en mi trabajo son difíciles”* arroja un 3,3158 y una desviación típica de 0,9459; y el tercer ítem *“La mayoría de las metas en mi trabajo son imposibles de alcanzar”* resulta en 3,8421 y una desviación estándar de 1,0145. Los valores son positivos, alcanzando buenos niveles de dificultad sin caer en el exceso. Para esta característica tampoco se revelan cambios sustanciales en los ítems que la componen.

El cuarto y quinto ítem están relacionados con la característica: **“Debe ser aceptada”**. El cuarto ítem *“Me siento identificado con mis metas”* da 3,5789 como resultado con una desviación estándar de 1,3045; y el quinto ítem *“La elaboración y asignación de las metas en mi trabajo involucra a los*

*empleados*” da un resultado de 3,0526 con una desviación estándar de 1,6150. Los niveles arrojados por los ítems hacen pensar en un nivel de aceptación equilibrado, con metas que se aceptan a gusto pero que no son incluidos en el proceso de determinación.

Estos valores difieren del grupo principal, sobre todo en el quinto ítem donde la diferencia ronda los 8 decimales, y que sumada a la sutil diferencia en el ítem cuatro marcan una caída de la aceptación para el grupo de control. El ítem en cuestión abarca el involucramiento en sí mismo más que la aceptación, el nivel más bajo revela que a los médicos se los involucra más en las organizaciones sanitarias a la hora de determinar las metas que a otro tipo de empleados. Esto puede deberse a la importancia del médico dentro de estas organizaciones, el médico dentro de un hospital es elemento fundamental, como lo es un maestro en una escuela, pero si se piensa en administrativos o ciertos niveles medios no son lo más importante y por lo tanto no son involucrados.

El sexto y séptimo ítem en conjunto miden la característica: **“Debe fijar un tiempo”**. El sexto ítem *“Existe un límite de tiempo exacto para cumplir con las metas”* da como resultado 3,5263 y una desviación típica de 1,3068; y el séptimo ítem *“El tiempo para cumplir con mis metas es flexible”* arroja un total de 3,1053 con una desviación típica de 1,1970. Los valores arrojados son buenos para los ítems y en consecuencia para la característica. No existen diferencias significativas con el grupo de control.

El total para las metas organizacionales de este grupo de control es 3,4737 y es un valor positivo, cercano al obtenido por el grupo principal. Esto resalta que no existen grandes diferencias entre ambos grupos y que los médicos no difieren de sus metas del resto de la población. Es necesario salvar el quinto punto sobre involucramiento analizado más arriba como única diferencia remarcable.

#### **4) AUTOEFICACIA PERSONAL**

La autoeficacia de la muestra se analiza desde una perspectiva general, engloba el concepto y las fuentes de autoeficacia. La sección contiene seis ítems con una escala tipo Likert y se obtuvo un puntaje para cada ítem para luego calcular total para toda la muestra.

El primer ítem *“Soy capaz de encontrar lo que necesito en mi trabajo aunque alguien se oponga”* da como resultado 3,6471 con un desvío estándar de 1,0115. El resultado es positivo, una gran parte de las personas creen que sus compañeros médicos, enfermeros, etc. no pueden evitar que hagan lo que se proponen.

El segundo ítem “*Soy capaz de resolver problemas difíciles en mi trabajo si lo intento*” presenta un resultado de 4,5882 con un desvío estándar de 0,8209. El resultado es muy positivo, casi toda la muestra cree que tiene el conocimiento y la experiencia para lidiar con situaciones que se exceden en dificultad. Un ejemplo de esto son las enfermedades estacionales, que si bien se espera que cada cierto tiempo sucedan no es fácil de manejar.

El tercer ítem “*Soy capaz de manejar eficazmente acontecimientos inesperados en mi trabajo*” resulta en 4,3824 con un desvío estándar de 0,9216. El resultado es muy positivo, las personas creen que están preparadas para contener ocurrencias laborales. La falta de material para trabajar o el encontrarse con enfermedades pocos comunes es parte del trabajo de un médico de guardia

El cuarto ítem “*Cuando se presentan dificultades en mi trabajo permanezco tranquilo porque cuento con las habilidades necesarias*” da como resultado 3,8824 con un desvío estándar de 0,9134. El resultado es muy positivo, la educación recibida por la muestra ya sea por capacitación o entrenamiento dentro del trabajo o por instituciones como la universidad resultan efectivas ya que las personas creen saber bien cómo manejar situaciones sanitarias complejas.

El quinto ítem “*Puedo resolver la mayoría de los problemas en mi trabajo si me esfuerzo lo necesario*” presenta un promedio de 4,3529 con un desvío estándar de 0,7739. Este resultado es muy positivo, una gran parte de la muestra piensa que, de la totalidad de los problemas laborales, desde lo más fácil a los más difícil, ellos pueden superarlo si así lo desean.

El sexto ítem “*Cuando se me presenta un problema en el trabajo, confío en que se me ocurran varias alternativas para resolverlo*” arroja un promedio de 4,2941 con un desvío estándar de 0,8714. El resultado es muy positivo, este punto revela que poseen una gran confianza en sí mismos. En este caso, la confianza para un médico significa conocer las distintas alternativas de tratamiento para un mismo cuadro, y elegir la mejor dentro de las posibilidades.

El total para la muestra es de 4,1912, un valor muy positivo y acorde a lo visto previamente. La mayoría piensa que su desempeño laboral depende de ellos y que son buenos en lo que hacen. La nota más baja la obtuvo el primer ítem, aunque no es bajo en sí mismo, sino que contrasta con los restantes. Este ítem marca un único impedimento que las personas creen tener en sus trabajos y son las personas que los rodean, un jefe o compañero que no permite lograr lo que se plantea el sujeto.

### **Tabla 3: Comparativo de resultados para Autoeficacia Personal**

<i>Variable</i>	<i>Promedio por Variable</i>	<i>Promedio por Variable (Grupo de Control)</i>
<i>Soy capaz de encontrar lo que necesito en mi trabajo aunque alguien se oponga</i>	3,6471	4,1053
<i>Soy capaz de resolver problemas difíciles en mi trabajo si lo intento</i>	4,5882	4,6842
<i>Soy capaz de manejar eficazmente acontecimientos inesperados en mi trabajo</i>	4,3824	4,2105
<i>Cuando se presentan dificultades en mi trabajo permanezco tranquilo porque cuento con las habilidades necesarias</i>	3,8824	4,2105
<i>Puedo resolver la mayoría de los problemas en mi trabajo si me esfuerzo lo necesario</i>	4,3529	4,7368
<i>Cuando se me presenta un problema en el trabajo, confío en que se me ocurran varias alternativas para resolverlo</i>	4,2941	4,2632
<b><i>Total Autoeficacia</i></b>	4,1912	4,3684

Para el caso de los médicos, la creencia sobre sus propias capacidades es esencial. Luchar contra la enfermedad o lesión de un paciente requiere mucha confianza en sí mismo para lograr sus cometidos, la universidad y el sistema de residencia donde se aprende practicando, encaja perfectamente con la fuente de autoconfianza llamada experiencias previas. Por otro lado, aprender junto con eminencias en un campo sirve de modelo para mejorar la autoconfianza. En lo que se refiere a esta investigación, los médicos poseen buena autoconfianza.

## GRUPO DE CONTROL

El grupo de control de 19 personas de diferentes áreas contiene similares puntuaciones a la muestra. La encuesta aplicada y el procesamiento de datos es el mismo para ambos grupos.

El primer ítem “*Soy capaz de encontrar lo que necesito en mi trabajo aunque alguien se oponga*” da como resultado 4,1053 con un desvío estándar de 0,8753. El valor arrojado por el grupo de control es muy bueno, las personas que intervienen en sus trabajos no son un impedimento para llevarlo a cabo. Este ítem presenta una diferencia de 5 decimales aproximadamente, lo que coloca a los médicos en peor situación que el resto de las profesiones del grupo de control.

El segundo ítem “*Soy capaz de resolver problemas difíciles en mi trabajo si lo intento*” presenta un resultado de 4,6842 con un desvío estándar de 0,4776. El valor es bueno en sí mismo, la muestra del grupo de control reveló gran confianza en su capacidad. No hay diferencias con el grupo principal en este punto.

El tercer ítem “*Soy capaz de manejar eficazmente acontecimientos inesperados en mi trabajo*” resulta en 4,2105 con un desvío estándar de 0,7873. El valor es positivo, cuando las personas reciben situaciones inesperadas puede asustarse o enfrentarlas, en el grupo de control creen poder enfrentarlas sin mayores dificultades, al igual que la muestra principal.

El cuarto ítem “*Cuando se presentan dificultades en mi trabajo permanezco tranquilo porque cuento con las habilidades necesarias*” da como resultado 4,2105 con un desvío estándar de 0,7873. En consonancia con los valores anteriores, es muy positivo. El nivel de instrucción del grupo de control es también elevado, lo que deja en evidencia que las experiencias de trabajo y conocimientos adquiridos son útiles. No hay diferencias significativas con el grupo principal en este ítem.

El quinto ítem “*Puedo resolver la mayoría de los problemas en mi trabajo si me esfuerzo lo necesario*” presenta un promedio de 4,7368 con un desvío estándar de 0,4524. El valor es muy positivo, este grupo cree que depende de ellos si se resuelven los problemas laborales. El grupo principal arroja resultados similares a los de control.

El sexto ítem “*Cuando se me presenta un problema en el trabajo, confío en que se me ocurran varias alternativas para resolverlo*” arroja un promedio de 4,2632 con un desvío estándar de 0,9912. El valor es muy bueno, cada ser de la muestra cree que son capaces de crear vías alternativas a lo habitual

para las vicisitudes del trabajo cotidiano, esto revela un alto grado de autoeficacia. No hay diferencias significativas con el grupo de control.

El total para la muestra es de 4,3684; un valor muy positivo y acorde a lo visto previamente. Como se pudo apreciar, para el grupo de control el nivel de autoeficacia es muy positivo y no difiere del valor de la muestra de médicos.

## 5) MOTIVACIÓN PERSONAL

La motivación personal de la muestra se analiza desde el concepto y las tres partes que lo componen. La sección contiene seis ítems con una escala tipo Likert y se obtuvo un puntaje para cada ítem para luego calcular el total para toda la muestra.

El primer ítem "*Siento una gran satisfacción personal cuando hago bien mi trabajo*" tiene como total 4,4706 con una desviación estándar de 1,1658. El resultado es muy positivo, las personas de la muestra se sienten muy bien al realizar bien su trabajo.

El segundo ítem "*En mi trabajo me esfuerzo por realizar lo que necesita de mí*" arroja como resultado 4,5588 con una desviación estándar de 0,6176. Este valor es muy positivo, los empleados se esfuerzan en su trabajo por atender a quien necesite de él.

El tercer ítem "*En mi trabajo estoy más concentrado en el momento de irme a casa que en las actividades*" da como promedio 3,6471 con una desviación estándar de 1,4474. Este es un ítem negativo con puntuación inversa. El valor es positivo, una parte piensa en irse a casa pero la mayoría no, esto indica que su trabajo los motiva, que sus tareas no los abruman y que les gusta lo que hacen.

El cuarto ítem "*Cuando comienzo una nueva tarea, primero empiezo con mucho entusiasmo y luego disminuyo*" tiene un total de 3,3235 con una desviación estándar de 1,1952. Este es un ítem negativo con puntuación inversa. La puntuación es positiva pero el desvío hace pensar que una parte importante pierde la motivación al tiempo de comenzar una nueva tarea.

El quinto ítem "*En general, estoy muy satisfecho en mi trabajo*" posee un promedio de 3,8824 con una desviación estándar de 1,0766. El valor es bueno y el ítem es claro, en general las personas de la muestra están satisfechas con su trabajo.

**Tabla 4: Comparativo de resultados para Motivación Personal.**

<i>Variable</i>	<i>Promedio por Variable</i>	<i>Promedio por Variable (Grupo de Control)</i>
<i>Siento una gran satisfacción personal cuando hago bien mi trabajo</i>	4,4706	4,8947
<i>En mi trabajo me esfuerzo por realizar lo que necesita de mí</i>	4,5588	4,7368
<i>En mi trabajo estoy más concentrado en el momento de irme a casa que en las actividades</i>	3,6471	4,1579
<i>Cuando comienzo una nueva tarea, primero empiezo con mucho entusiasmo y luego disminuyo</i>	3,3235	3,4211
<i>En general, estoy muy satisfecho en mi trabajo</i>	3,8824	4,1053
<i>Con frecuencia pienso en dejar el puesto</i>	3,5882	3,8947
<b><i>Total Motivación Personal</i></b>	3,9118	4,2018

El sexto ítem “*Con frecuencia pienso en dejar el puesto*” arroja un total de 3,5882 con una desviación estándar de 1,5223. Este es un ítem negativo con puntuación inversa. El valor es positivo pero la desviación es muy alta, lo que hace pensar que la muestra es heterogénea en este aspecto. Dejar el trabajo es una muestra de desmotivación, ya sea por factores analizados en esta investigación o no.

El valor total para la motivación personal de la muestra es 3,9118. El valor es bueno, acorde a los obtenidos anteriormente. Los ítems más llamativos son el cuarto y el sexto, en sí mismos los puntajes son buenos pero el desvío hace suponer una gran cantidad de respuestas negativas. El nivel de motivación es alto, pero no se mantiene cuando hay tareas nuevas. No todos los médicos de la muestra hacen guardias o atienden urgencias por lo que no están acostumbrados a situaciones imprevistas o tienen alguna especialidad que les permite centrarse en un aspecto del cuerpo humano. Por otro lado,

una parte de las personas piensa en dejar su trabajo, tal vez debido a la saturación del sistema y la poca gratitud de los pacientes.

## GRUPO DE CONTROL

El grupo de control de 19 personas de diferentes áreas contiene similares puntuaciones a la muestra. La encuesta aplicada y el procesamiento de datos es el mismo para ambos grupos.

El primer ítem "*Siento una gran satisfacción personal cuando hago bien mi trabajo*" tiene un total de 4,8947 con un desvío de 0,0994. El valor es muy positivo, lo que indica un alto nivel de motivación al realizar una tarea satisfactoriamente. No hay diferencias significativas con el grupo principal.

El segundo ítem "*En mi trabajo me esfuerzo por realizar lo que necesita de mí*" arroja como resultado 4,7368 y una desviación estándar de 0,3158. El valor es muy positivo, las personas quieren hacer lo que se les pide dentro del trabajo. No hay diferencias significativas con el grupo principal.

El tercer ítem "*En mi trabajo estoy más concentrado en el momento de irme a casa que en las actividades*" da como promedio 4,1569 con una desviación estándar de 1,0292. Este es un ítem negativo con puntuación inversa. El valor es muy bueno, representa un grupo de personas comprometido con lo que debe hacer. En este caso si existe una diferencia significativa, el exceso de pacientes en los centros sanitarios provoca jornadas largas y cansadoras para los médicos y demás actores de la salud.

El cuarto ítem "*Cuando comienzo una nueva tarea, primero empiezo con mucho entusiasmo y luego disminuyo*" tiene un total de 3,4211 con una desviación estándar de 1,7018. El valor es positivo, pero el desvío es muy alto, por lo tanto, se podría considerar que gran parte mantiene la energía constante, pero otros decaen considerablemente.

El quinto ítem "*En general, estoy muy satisfecho en mi trabajo*" posee un promedio de 4,1053 con una desviación estándar de 0,9883. El valor es muy bueno y la varianza es aceptable, consecuentemente la muestra para este ítem está muy satisfecha en su trabajo. No se presentan diferencias significativas con el grupo principal.

El sexto ítem "*Con frecuencia pienso en dejar el puesto*" arroja un total de 3,8947 con una desviación estándar de 1,8772. Este es un ítem negativo con puntuación inversa. El valor es bueno,

equilibrado, pero con una muy amplia desviación. Lo que permite pensar en resultados individuales extremos. Gran parte no piensa en dejar el puesto pero una pequeña porción lo hace intensamente, el peso de estos pocos valores extremos causa un desvío tan amplio.

El valor total para la motivación personal de la muestra es 4,2018. El valor es bueno, acorde a los obtenidos anteriormente, no difiere mucho del grupo de principal.

## ANÁLISIS RELACIONAL

El análisis en esta sección se focaliza en la vinculación de la motivación con el MCP, Metas y Autoeficacia. Para ello se calculó el índice de correlación, lo que permite comprender la fuerza y dirección de la relación de dos variables.

El índice oscila entre -1 y 1, donde la fuerza viene dada por la cercanía a los extremos. En caso que sea cero, las variables no tienen relación alguna entre sí. La dirección la determina el signo (- o +), si es negativo mientras una variable aumenta la otra disminuye, y en caso positivo aumentan o disminuyen ambas. (Berenson, Levine, y Krehbiel; 2014)

El procedimiento para obtener el índice se realizó a través del programa JASP, un software especializado en estadísticas. Primero se introdujeron los promedios individuales para cada sección al programa. Luego, se comprobó si los datos se ajustan a una distribución normal<sup>3</sup>, ya que de ello depende el tipo de análisis de correlación. Y por último, como los datos no presentan un ajuste normal, se calculó el coeficiente de correlación de Spearman.

El índice de correlación para Motivación laboral y el MCP arroja un valor de 0,621. Para Motivación laboral y Metas laborales el valor es 0,641. En el caso de la Autoeficacia y la Motivación laboral el índice es 0,626.

### **Tabla 5: Comparativo de resultados del Índice de Correlación.**

---

<sup>3</sup> distribución estadística simétrica y forma una campana, lo que implica que la mayoría de los valores tienden a agruparse alrededor de la media aritmética.

	<i>Motivacion Personal</i>	<i>Motivacion Personal (Grupo de Control)</i>
<i>MCP</i>	0,621	0,511
<i>Metas</i>	0,641	0,684
<i>Autoeficacia</i>	0,626	0,338

El 0,621 para la primera relación demuestra que existe una vinculación fuerte y positiva. Esto significa que cuando las características del puesto mejoran, la motivación personal también lo hace; y, además, el 62,1% de la variación en la motivación es explicada por variaciones en las características del puesto.

Este análisis deja en evidencia que para la muestra las características del puesto son importantes, que tanto desde la importancia de la tarea hasta la retroalimentación hacen que el médico dé un poco más de sí mismo. Los directores de hospitales o centros de salud deben tener en cuenta cómo diseñan y rediseñan sus puestos para así lograr un bienestar general dentro de la organización.

Las Metas organizacionales y la Motivación laboral se correlacionan en un 64,1%, al igual que el anterior, es positiva y fuerte. Cuando las metas están mejor diseñadas, las personas están más motivadas a cumplirlas. Y, además, un 64,1% de la variación en la motivación se debe a las metas.

Las metas en las organizaciones son muy importantes, al menos esta muestra así lo reflejó en las encuestas. Cada persona percibe las metas que le son asignadas de una manera distinta, pero hay algo que es común y son las características esenciales de toda meta. Estas características logran influir en la motivación de buena manera, hace que los médicos mejoren su desempeño y satisfacción personal.

La última vinculación a analizar es la Autoeficacia y la Motivación laboral. El valor 0,626 es positivo y fuerte, cuando aumenta la autoeficacia aumenta la motivación en el trabajo. El 62,6% de las variaciones en la motivación son explicadas por las variaciones en la autoeficacia, dejando un margen de 37,4% para atribuirlo a otras razones.

Como ya se mencionó, la autoeficacia en un médico es esencial, momentos de extrema tensión como una cirugía o guardias requieren que no solo se sepa atender al paciente sino creer en las habilidades que tantos años llevaron aprender y perfeccionar.

Como se puede apreciar, la motivación está influenciada por las metas, las características del puesto y la autoeficacia. Hay evidencia suficiente para demostrar que las tres teorías permiten conocer adecuadamente qué motiva a los médicos y en base a ella los directores de hospitales y centros de salud pueden mejorar el comportamiento de los empleados.

En el caso del grupo de control, la correlación arrojó valores dispares. Para MCP y Motivación el valor es de 0,511; para Metas organizacionales y Motivación el valor es 0,684; y para Autoeficacia personal y Motivación el valor calculado es 0,338.

Para MCP el índice bajó respecto al grupo principal. La menor correlación en este grupo destaca la gran importancia de un diseño de puestos adecuado en el sector sanitario. El índice arrojó 0,511 lo cual indica una relación positiva y medianamente fuerte. Cuando las Características del puesto mejoran mejora la motivación para el grupo de control.

Las metas poseen casi el mismo índice, 0,684. Es un valor que indica una vinculación positiva y fuerte, es decir que si aumenta la motivación se deberá en un 68,4% de las veces a los cambios provocados por las Metas organizacionales. Sobre la poca diferencia con el grupo principal se puede remarcar que la importancia de las metas es alta para cualquier empleado sea cual fuere el área donde trabaje, al menos eso demuestra esta investigación.

El valor 0,338 de la correlación autoeficacia-motivación revela una vinculación débil y positiva. En otras palabras, solo el 33,8% de los cambios en la motivación son explicados por los cambios en los niveles de autoeficacia. La diferencia entre el valor del grupo principal y este es amplia, el sector sanitario parece depender del concepto de autoeficacia para lograr motivar mientras que el resto de las áreas no comparten la misma opinión.

Existe un concepto que puede explicar dicha diferencia, y él es valor p. Este valor es arrojado por el programa JASP junto con el índice de correlación. El valor p o p-value permite conocer acerca de la certeza en el análisis de datos respecto al verdadero valor de la población. En este caso el análisis es entorno a la relación de dos variables por medio del índice de correlación. Siempre se toma como referencia el límite de 0,05 ningún p valor debe ser mayor a este ya que de otra forma la investigación no es confiable.

En este análisis, el p-value para el grupo principal dio  $< 0,001$  en los tres índices de correlación. En cambio, para el grupo de control, el p-valor arroja para MCP-Motivación:  $< 0,05$ , para Metas-Motivación:  $< 0,01$ , y para Autoeficacia-Motivación: 0,157.

El valor que merece especial atención es el último perteneciente al grupo de control. El valor indica que por cada 100 análisis de correlación que se hagan, un 1,57 será aceptado cuando en realidad no hay relación entre Autoeficacia y Motivación. Lo cual no hace confiable el análisis y se puede dudar acerca de este valor.

Durante este capítulo se marcaron los resultados de la aplicación de una encuesta a una muestra de 34 médicos y un grupo de control o testigo de 19 personas de diferentes áreas. No existen grandes diferencias entre ambos y los resultados son similares a lo largo de las 4 secciones. Las diferencias que se marcan son sutiles, excepto en este último apartado sobre correlación donde la Autoeficacia se correlaciona tan bien como todas las demás. Como ya se vio es producto de un bajo valor p, tal vez atribuible al bajo tamaño de muestra o al azar.

Hasta aquí llega el capítulo de resultados, si se resume en una oración los resultados, se diría que: el nivel de motivación del grupo médico depende en gran medida de las tres teorías analizadas, y el grupo de control arroja valores similares que permiten suponer que el sector sanitario no es sustancialmente distinto del resto.

## CONCLUSIÓN

Cuando se comenzó la investigación se plantearon diversos objetivos. El principal: Analizar los efectos de las distintas Teorías de la Motivación sobre el sector sanitario del Gran Mendoza. Este objetivo fue alcanzado a través del análisis de los resultados de la encuesta aplicada en junio de 2020. Se concluyó que las teorías son válidas y están vigentes después de muchos años de ser establecidas. Además, se determinaron tres objetivos específicos: (1) Explicar el concepto de motivación, (2) Describir y clasificar las distintas Teorías de la motivación, y (3) Aplicar las distintas Teorías de motivación a la muestra.

Los primeros dos fueron alcanzados en el primer capítulo, profundizándo acerca de qué es la motivación en general y su aplicación al ámbito laboral. Luego se expusieron las teorías más conocidas y se desarrolló cada una de ellas de manera exhaustiva. También se clasificaron de manera lógica y qué aportaron al entendimiento de la motivación laboral.

El tercer objetivo se dividió en diferentes partes. Primero se seleccionaron una serie de criterios para elegir las teorías a aplicar, se otorgó mayor importancia al apoyo empírico, seguido por la vigencia de las mismas y por último si son intuitivas o no. De esa depuración solo quedaron las teorías sobre el puesto, las metas y la autoeficacia. Las primeras dos abarcan aspectos externos a la persona, controlables por la organización, y la autoeficacia se encuentra en el interior de la persona, donde residen todas sus creencias sobre la realidad y sus capacidades. Esto agrega una visión integral incluyendo aquello que es mayormente responsabilidad de la organización y aquello que lo es en menor medida.

Luego de la selección se buscó y analizó trabajos de referencia sobre cada teoría. Importantes trabajos de investigación ayudaron a crear la encuesta que fue aplicada posteriormente. Inmediatamente, se procedió a definir y seleccionar canales de difusión de la encuesta en el sector sanitario y para el grupo de control, esta tarea no llevó demasiado tiempo ya que existen allegados al investigador que pertenecen al sector sanitario. Durante la primera quincena de junio de 2020 se recibieron cerca de 66 encuestas. Después de una depuración (Gran Mendoza y relación de dependencia) solo quedaron 53, siendo 34 para el sector sanitario y 19 para el grupo de control de áreas laborales diversas.

Ahora bien, con la aplicación de la encuesta una gran cantidad de información fue recibida y de ella se obtuvieron las siguientes conclusiones. La muestra se compone mayormente de médicos jóvenes que buscan un futuro mejor y convenientes prestaciones, ya que no tienen un conjunto de pacientes que los frecuenten siempre como es el caso de médicos que llevan muchos años en su profesión. Con lo cual

es posible que el análisis de la motivación en estos individuos tenga mayor importancia, ya que los jóvenes pueden radicarse en otras provincias o países a raíz de un sistema que no los escucha.

Un pequeño grupo indicó que posee universitario incompleto, siendo todos médicos, es posible que se refieran a que son médicos residentes aún. Lo cual es una evidencia de la cantidad de médicos jóvenes que participaron de la encuesta. Este factor también se puede comprobar analizando el tiempo en el puesto actual, donde la mayoría no supera los cinco años, siendo este el promedio de duración de una residencia. Por otra parte, es posible comprobar que el puesto que ocupan en la organización es operativo en su gran mayoría. En definitiva, sumando estos tres datos se comprueba que la muestra se compone de médicos jóvenes, que pueden decidir sobre su futuro en base a la satisfacción en su puesto actual.

Los puestos dentro del sector sanitario gozan de gran autonomía ya que pueden y deben resolver situaciones con premura, como es el caso de las guardias. La importancia de las tareas también es elevada ya que se ocupan de salvar vidas o terminar con una dolencia, aspecto básico en la vida del ser humano. Otra característica como la variedad de aptitudes también está presente en el sector, si se analiza que deben interactuar con el paciente, atenderlo, diagnosticar y en ocasiones utilizar equipamiento de alta complejidad. La retroalimentación y la identidad de la tarea es relativa al tipo de trabajo dentro del sector sanitario, también al paciente que informa voluntariamente sobre su avance, y también la disponibilidad del equipo necesario en los hospitales. El seguimiento de un paciente es menester de los médicos pero no siempre es factible.

Los resultados planteados por la muestra sobre las características contrastaron y avalaron por igual lo planteado anteriormente. Las tareas que realizan parecen mejorar la vida de las personas pero mucho de su tiempo está ocupado en tareas ajenas. Esto no necesariamente significa que estas tareas sean poco importantes, sólo revela que sus labores parecen no ser tan imprescindibles para la organización. Paralelamente, los médicos utilizan gran cantidad de conocimientos en su trabajo, abarcando así una gran cantidad de situaciones como investigar a los pacientes y convencerlos de contestar sobre temas delicados (VIH o consumo de drogas), deben utilizar fuerza física para movilizarlos, y determinar diagnósticos. Por otro lado, los médicos siguen a la mayoría de sus pacientes lo que permite brindarles una mejor atención y anticipadamente conocer sobre cualquier inconveniente que pueda surgir. A través de los pacientes pueden ver que se está cumpliendo con el cometido de toda organización de salud que es brindar una atención inmediata y eficaz al paciente.

La autonomía se ve socavada por superiores que no otorgan libertades, si bien dar libertades en medicina es muy riesgoso se deben esforzar por hacerlo posible. Como se expresó anteriormente, gran

parte de la muestra se conforma por residentes, tal vez por ello no pueden utilizar sus propios criterios o los superiores no les otorgan libertades ya que no están aún listos para ello.

La retroalimentación que reciben los médicos es de calidad, contiene datos útiles para seguir avanzando sobre el cuadro del paciente: el problema radica en el momento en que es recibida. Cuando se atiende por turno, muchas personas consultan por un problema leve para el cual el médico les brinda una solución y luego se retiran. Si el diagnóstico o el tratamiento no fue acertado entonces el paciente vuelve al tiempo o cambia de profesional, en ambos casos la retroalimentación es retardada o nula. Si fuera el caso de un hospital y el paciente está internado, hay libre disponibilidad para las revisiones periódicas que se requieran, la única limitación aquí sería si se cuenta con el equipo necesario para que la información sea completa y de calidad. En ambos casos algo se pierde, si es por turnos el tiempo es el problema y si es en un hospital no siempre se cuenta con el equipamiento lo que disminuye la calidad. En el caso de los consultorios, el tipo de consulta es leve por lo que no requiere de equipos sofisticados.

Los puestos sanitarios están bien calificados, con buenas características en general, salvando algunos detalles mencionados anteriormente. Los directores de hospital o clínica tanto pública como privada deberían invertir lo necesario para llevar estos valores al máximo, comprando equipos y aumentando el personal se podrían solucionar temas como la interposición de tareas y la calidad de la retroalimentación.

Las metas se pueden presentar de distintas formas dependiendo del contexto. Si es un consultorio las metas son un número determinado de pacientes que atender por día y si es un hospital pueden ser en las guardias donde se pide atender al máximo posible de personas o atender a una determinada cantidad de camas de cuidados intensivos asignadas. En los tres casos las metas son distintas pero teniendo en cuenta que la mayoría son residentes se tendrá especial cuidado en el análisis. Si bien encuadran en las últimas dos, no lo hace de manera integral y autónoma.

Para la muestra, las metas no están especialmente dotadas de buenas características. La información que debe acompañar a toda meta está presente pero no cómo debería, por tanto entender algunos aspectos incompletos es trabajo de quien debe realizarla. En el caso de los residentes este punto es preocupante, aprender es el objetivo principal y si deben completar metas donde faltan datos puede resultar en un mal aprendizaje o peor aún, en un perjuicio para el paciente. Una meta difícil motiva a quien debe realizarla, pero no debe tornarse inalcanzable ya que generaría frustración. En el caso de los médicos se reportó un buen nivel de dificultad y gran parte piensa que no hay inalcanzables. Las metas difíciles pueden ser fruto de una estrategia de motivación o también puede marcar un problema, en el caso sanitario mendocino es más probable que se trate a la escasez de médicos.

En las metas se analiza el grado de aceptación de la meta por parte de a quien le fue asignada. El involucramiento de los empleados es un aspecto que merece un trabajo complementario debido a su importancia, este punto es el eje central en la aceptación de las mismas. Involucrar a un médico en las metas propias o del grupo con el que trabaja es muy importante y según esta investigación el Gran Mendoza lo lleva a cabo. El protagonismo del médico dentro de una organización sanitaria hace necesario hacerlos partícipe de la asignación y determinación, ya que conocen teórica y prácticamente todos los aspectos sanitarios.

El tiempo de las metas en el ámbito médico es el punto más débil de la sección de metas, si bien existe un tiempo exacto para cumplirlas, generalmente los exceden. Esto puede ser resultado de una determinación y asignación deficiente de objetivos, con lapsos de tiempo cortos que no permiten terminar el trabajo; y al parecer el propio personal y superiores resuelven la problemática otorgando más tiempo. El tiempo mal asignado genera retrasos en los consultorios y guardias que llevan horas de espera, es aconsejable para los directores colocar tiempos realistas para que el paciente conozca la situación de antemano y para que el médico logre una mayor organización de su trabajo.

Para el caso de la autoeficacia lo más importante es remarcar el aspecto interno a las personas, que contrariamente a las metas y el puesto son externas. En los médicos la autoeficacia cumple un rol esencial, imaginarse un cirujano con baja autoeficacia llevando a cabo una cirugía es imposible, lo mismo sucede con las demás especialidades, es importante que crean en ellos mismos para dar ese plus que puede salvar una vida.

Los médicos de la muestra lograron demostrar muy buen nivel de autoeficacia. Creen que pueden lidiar, si se lo proponen, con acontecimientos inesperados y situaciones complejas. Un acontecimiento inesperado puede ser un accidente de tránsito que resulta en una multitud de lesionados llegando a la guardia en simultáneo. Una situación compleja puede ser una enfermedad poco común. También se pueden dar combinaciones como la pandemia actual donde se recibe a grandes grupos de pacientes y la poca información sobre el virus la vuelve al mismo tiempo compleja.

En particular, un punto reveló que muchos se ven impedidos de realizar sus tareas correctamente debido a los compañeros del hospital. El compañerismo es necesario en cualquier tipo de organización: este factor es lo que marca la diferencia entre un grupo y un equipo de trabajo, como recurso organizacional, la cooperación es muy valiosa. En las residencias se pueden intercambiar los días de guardia o turnos de atención, lo que demuestra que el compañerismo está institucionalizado y parece contradictorio con los resultados, tal vez se trate de los superiores que impiden el buen desempeño. En

este caso la recomendación es obvia, analizar el comportamiento pasado y ser autocrítico para que en posteriores ocasiones sea un facilitador.

Después de analizar cada enfoque se llega al último, la motivación laboral. Se puede concluir entonces el sector sanitario que se encuentra motivado: en general les gusta el trabajo que ejecutan. Si bien el contexto no es alentador, muchos afirman estar a gusto en sus trabajos y sobre todo cuando desempeñan correctamente sus tareas. La labor de médico, al igual que el maestro, el policía o el bombero, se aboca a servir al otro directamente. Se necesita una gran vocación para elegir esta carrera que lleva tantos años de estudio y que lidia con los peores momentos de las personas. Esa vocación implacable que distingue a las personas que ejercen este tipo de profesiones está más allá del contexto actual, y se vio reflejado en las encuestas. Sin embargo, algunos aspectos como la frecuencia en la que se piensa en dejar el puesto demuestra cierto grado de hartazgo inevitable.

Cada teoría analizada en principio busca medir la cantidad de cierta característica, pero el fin último es establecer relación de causalidad con la motivación laboral. En esta investigación se estableció que la motivación es explicada por las tres teorías seleccionadas, dejando un espacio para otros motivos como puede ser el salario u otra teoría. Esto comprueba que la muestra es sensible a los cambios en su puesto, en sus metas y en su autoeficacia, por lo tanto es aconsejable seguir las directrices planteadas sobre estas organizaciones sanitarias.

Con cada teoría se abarcan temas distintos y con cada una se pueden lograr satisfacer diversos aspectos de la vida laboral. Como se expresó en un principio lo más importante para un director o gerente es escuchar qué desea el empleado, invertir recursos en algo que los empleados no quieren es un desperdicio, aumentar sueldos cuando lo único que se necesita es una palmada en la espalda puede ser algo innecesario. Por ello el director o gerente debe estar conectado con la organización, hablar en los pasillos, saludar y recibir críticas, esto genera un clima de diálogo y si algo está causando descontento en el personal este lo sabrá y podrá resolverlo rápidamente aplicando las estrategias adecuadas de motivación.

Por lo que se refiere a la comparación entre áreas laborales, el área sanitaria presenta una leve desventaja. El puesto presenta rasgos muy similares al resto de los trabajos de la sociedad, la diferencia más destacable es la retroalimentación. Esto se debe a que en general no es difícil obtener información sobre los resultados en un trabajo, pero en el caso de los médicos depende de muchos factores, los cuales fueron mencionados anteriormente.

Las metas presentan una diferencia en el nivel de información o especificidad. Las demás áreas laborales tienen datos más completos que le permiten completar más adecuadamente sus tareas. Los médicos tienen metas más laxas, una serie de turnos durante una mañana, una cantidad de camas asignadas o atender a todos de manera eficaz a los pacientes durante la guardia. Es por ello, que comparado con el resto de la sociedad los médicos poseen metas que contienen mucha menos información adicional.

Simultáneamente, los médicos y el resto de empleados creen contar con las habilidades necesarias para realizar su trabajo adecuadamente. Si bien es una característica esencial en el sector sanitario, no la exime de estar presente en otras áreas donde mejora el rendimiento personal y organizacional.

Naturalmente, en este contexto era de esperarse que los médicos arrojen menores niveles de motivación que el resto. Nuevos protocolos de protección (los médicos siguen protocolos para todo tipo de enfermedades) y alta posibilidad de contagio son factores que afectan exclusivamente al sector sanitario, a lo que se debe sumar el estrés, la cuarentena, la crisis económica, etc.

El trabajo de los médicos es percibido como algo único, casi incomparable con los otros de la sociedad pero al parecer la percepción de su propio trabajo es la misma que la de cualquier empleado. Se pudo comprobar que hay falencias en el sector sanitario pero es necesario indagar más acerca de ellas, aplicar una encuesta a una mayor cantidad de personas, separar a los enfermeros y consultar también su motivación.

Por otra parte, es importante aclarar algunos aspectos a mejorar en futuras investigaciones sobre la motivación. Sería productivo abarcar no solo a médicos sino a personal de enfermería, nutricionistas, etc. Las secciones de autoeficacia y motivación se deberían preguntar (como se hizo en esta investigación) y analizar con técnicas proyectivas que revelen aspectos inconscientes sobre el trabajo. Aumentar la cantidad de encuestados mejora la confiabilidad del estudio, además de intentar representar a toda Mendoza.

La presente investigación comprobó que las teorías de la motivación son aplicables, y que el trabajo médico tiene mucho por mejorar. El médico desde el inicio de la humanidad ha sido necesario en toda sociedad para desarrollarse, es por ello que se le debe cuidar. En este trabajo se analiza tres formas de hacerlo con la cual su trabajo será más eficiente y con ello se mejora a toda la sociedad. Lo

que se plantea a continuación es una recomendación para el sector sanitario en base a la información obtenida.

Se plantea una rotación de puesto de médicos de altos niveles jerárquicos hacia áreas operativas donde puedan percibir de primera mano la situación de sector. De esta manera se fomentará la relación jefe-subordinado, se desarrollará algunos días al mes y luego se volverá al puesto habitual. Así se mejora la comunicación, pilar esencial en la aplicación de toda estrategia de motivación.

Otro aspecto involucra desarrollar un plan de Administración por Objetivos. Destacando la creación conjunta y coordinada de metas realistas para todo el personal. Este aspecto también fomenta la comunicación, al generar conexiones entre áreas de diferente nivel para acordar metas.

Por último, un aspecto difícil de mejorar es la autoeficacia, pero recordando una fuente de la misma se propone la siguiente actividad: una vez a la semana la mitad del personal le debe entregar una carta anónima a la otra mitad enumerando aspectos destacables de su trabajo en esa semana. Por medio de la carta se podrá felicitar acerca de la rapidez en la actuación durante una emergencia o acertar en un diagnóstico complicado, por ejemplo.

De estas simples propuestas se puede deducir que no se necesita mucho dinero para motivar, pequeños planes bien implementados pueden generar grandes cambios. Las tres teorías que se comprobaron son solo algunas entre tantas que deberían tenerse en cuenta para motivar a médicos y demás profesionales. Los médicos en la actualidad atraviesan un momento delicado y para lidiar con ello es necesaria una estrategia de motivación eficaz. Es interesante plantearse un análisis de la motivación en salud de manera periódica e integral para implementar planes acordes a ello a futuro.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ANDERS, Valentín. *Etimología de Motivación*. Recuperado el 15 de octubre de 2019, de <http://etimologias.dechile.net/?motivacio.n>
- ARNOLD, John, y RANDALL, Ray (2012). *Psicología del trabajo: comportamiento humano en el ámbito laboral*, Quinta edición, México: Pearson Educación.
- BERENSON, Mark; LEVINE, David y KREHBIEL, Timothy (2014). *Estadística para administración*. Sexta edición. México: Pearson Education.
- BUSINESSBALLS (2017). *What is Vroom's Expectancy Theory?* Recuperado el 20 de febrero de 2020, de <https://www.businessballs.com/improving-workplace-performance/vrooms-expectancy-theory/>
- BUSINESSJARGONS. *Vroom's Expectancy Theory*. Recuperado el 20 de febrero de 2020, de <https://businessjargons.com/vrooms-expectancy-theory.html>
- CHIAVENATO, Idalberto (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*, Séptima Edición, México: Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO, Idalberto (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*, Segunda edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
- CID OLMO, Yolanda. (2014). *Teorías de la motivación laboral y constructos psicológicos relacionados* (Tesis de grado, Universidad de León). Recuperado de: <https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/4264/motivacion%20laboral.pdf?sequence=1>
- DICCIONARIO APA DE PSICOLOGIA, *Diccionario de Psicología*, disponible en <https://dictionary.apa.org/>
- DUQUE GUTIÉRREZ, Jonathan (2007). *Orientación motivacional y la teoría del establecimiento de metas* (Tesis de grado, Universidad de los Andes). Recuperado de: <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/23543/u299257.pdf?sequence=1>
- EARLEY, Christopher, CONNOLLY, Terry y EKEGREN, Goran (1989). *Objetivos, desarrollo de estrategias y desempeño de tareas: algunos límites en la eficacia del establecimiento de*

- objetivos*. Estados Unidos: Universidad de Arizona. Recuperado el 15 d marzo de 2020, de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43321296/Goals\\_Strategy\\_Development\\_and](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43321296/Goals_Strategy_Development_and)
- EREZ, Miriam (1977). *Feedback: A necessary condition for the goal setting-performance relationship*. (traducción: Retroalimentación: una condición necesaria para la relación de establecimiento de objetivos-rendimiento) [en línea]. Estados Unidos. Recuperado el 10 de marzo de 2020, de: [https://www.researchgate.net/profile/Miriam\\_Erez2/publication/](https://www.researchgate.net/profile/Miriam_Erez2/publication/)
- EURORESIDENTES. *Caja de Skinner. Diccionario de Psicología*. Recuperado el 16 de marzo de 2020, de <https://www.euroresidentes.com/diccionario-psicologia/caja-skinner.html>
- FACTHUM (2017). *¿Qué significa meta-análisis?* Recuperado el 18 de marzo del 2020, de <https://www.facthum.com/que-significa-meta-analisis/>
- FIGUEROBA, Alex. *Condicionamiento operante: conceptos y técnicas principales*. Recuperado el 2 de noviembre de 2019, de <https://psicologiyamente.com/psicologia/condicionamiento-operante>
- FIGUEROBA, Alex. *Conductismo: historia, conceptos y autores principales*. Recuperado el 16 de marzo de 2020, de <https://psicologiyamente.com/psicologia/condicionamiento-operante>
- FORTEA, A., FUERTES, F., y AGOST, R. (1994). *Evaluación del Modelo Motivacional de las Características del Puesto a partir de una muestra variada* [en línea]. España, Universidad Jaume I (Castellón). Recuperado el 18 de marzo de 2020, de: <http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1994/vol3/arti3.htm>
- HELLRIEGEL, Don; JACKSON, Susan. E. y SLOCUM, John. W (2008). *Administración: un enfoque basado en competencias*. Onceava edición. México: Cengage Learning.
- HOUSE Robert, SHAPIRO Jack y WAHBA Mahmoud (1974) *Expectancy Theory as a Predictor of Work Behavior and Attitudes: A Re-evaluation of Empirical Evidence* (traducción: La teoría de la expectativa como predictor de la conducta y las actitudes laborales: una reevaluación de la evidencia empírica) [en línea]. Recuperado el 21 de febrero de 2020, de [https://www.researchgate.net/publication/229634125\\_Expectancy\\_Theory\\_as\\_a\\_Predictor\\_of\\_Work\\_Behavior\\_and\\_Attitude\\_A\\_Re-Evaluation\\_of\\_Empirical\\_Evidence](https://www.researchgate.net/publication/229634125_Expectancy_Theory_as_a_Predictor_of_Work_Behavior_and_Attitude_A_Re-Evaluation_of_Empirical_Evidence)

- HUMPHREY, Stephen; NAHRGANG, Jennifer y MORGESON, Frederick. (2007). *Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature* (traducción: Integración de características de diseño de trabajo motivacionales, sociales y contextuales: un resumen meta analítico y extensión teórica de la literatura de diseño de trabajo) [en línea]. Estados Unidos: Florida State University. Recuperado el 18 de marzo de 2020, de: [https://msu.edu/~morgeson/humphrey\\_nahrgang\\_morgeson\\_2007.pdf](https://msu.edu/~morgeson/humphrey_nahrgang_morgeson_2007.pdf)
- IRIGOIN EDQUEN, Joel (2018). *Nivel de Autoeficacia laboral en profesionales de los establecimientos de salud de la ciudad de Cajamarca* [en línea]. Perú, Universidad de Cajamarca. Recuperado el 15 de marzo del 2020, de: <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/590>
- LATHAM, Gary y LOCKE, Edwin (1991). *Self-regulation through goal setting* (traducción: Autorregulación mediante el establecimiento de objetivos) [en línea]. Estados Unidos. Recuperado el 12 de marzo de 2020, de: [https://www.researchgate.net/profile/Gary\\_Latham2/publication...](https://www.researchgate.net/profile/Gary_Latham2/publication...)
- LEIVA, Carlos (2005). *Conductismo, cognitivismo y aprendizaje* [en línea]. Costa Rica, Tecnológico de Costa Rica. Recuperado el 15 de marzo de 2020, de: [https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec\\_marcha/article/view/442](https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/442)
- LEONARD, Nancy; BEAUVAIS, Laura y SCHOLL, Richard (1995). *A self-concept-based model of work motivation* (traducción: Un modelo de motivación laboral basado en el auto concepto) [en línea]. Estados Unido. Recuperado el 20 de marzo del 2020, de: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ambpp.1995.17536607>
- LOCKE, Edwin y LATHAM, Gary (2002). *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey*. (traducción: Construir una teoría prácticamente útil de la fijación de objetivos y la motivación de la tarea: una odisea de 35 años) [en línea]. Estados Unidos. Recuperado el 12 de marzo de 2020, de <http://farmerhealth.org.au/wp-content/uploads/2016/12/Building-a-Practicall...>
- LUNENBURG, Fred (2011). *Goal-setting theory of motivation* (traducción: Teoría del establecimiento de metas) [en línea]. Texas, Estados Unidos: Sam Houston State University. Recuperado el 10 de marzo de 2020, de <https://www.goalhub.com/s/Lunenburg-Fred-C-Goal-Setting-Theoryof-Motivation-IJMBA-V15-N1-2011.pdf>

- MALHOTRA, Naresh, K (2008). *Investigación de Mercados*, Séptima edición, México: Editorial Pearson.
- MARTINEZ, Mabel. *Teoría de Herzberg*. Recuperado el 18 de noviembre de 2019, de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/15/la-teoria-de-herzberg/>
- MCLEOD, Saul (2018). *Skinner - Operant Conditioning*. Recuperado el 14 de marzo de 2020, de <https://www.simplypsychology.org/operant-conditioning.html>
- MLADINIC, Antonio e ISLA, Pablo (2011). *Justicia Organizacional: Entendiendo la Equidad en las Organizaciones* [en línea]. Chile: Escuela de Psicología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Recuperado el 11 de febrero del 2020, de <http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/view/428/407>.
- MUÑOZ VERGARA, Amaury (2005). *Identificación de los factores de motivación-higiene asociados a la satisfacción laboral de la fundación instituto tecnológico Comfenalco de la ciudad de Cartagena Colombia*. (Tesis de materia, Universidad del Norte). Recuperado de: <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/157/73155959.pdf?sequence=1&isAlloved=y>
- NAVARRO, José y QUIJANO, Santiago (2003). *Dinámica no lineal en la motivación en el trabajo: propuesta de un modelo y resultados preliminares*. España: Universidad de Barcelona. Recuperado el 21 de febrero de 2020, de <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=1118>.
- NAVARRO, José; YEPES, Montserrat; AYALA, C. Yarid y QUIJANO, Santiago (2011). *Un modelo integrado de motivación laboral aplicado a una muestra multicultural* [en línea]. España, Universidad de Barcelona. Recuperado el 21 de marzo del 2020, de: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-59622011000300003&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-59622011000300003&script=sci_arttext&tlng=pt)
- QUEIPO, Beatriz y USECHE, María (2002). *El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del ambulatorio la Victoria*. Venezuela: Universidad de Zulia. Recuperado el 20 de febrero de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28080308>.
- QUIJANO, Santiago y NAVARRO, José (1998). *Un modelo integrado de la motivación en el trabajo: conceptualización y medida*. [en línea]. España, Universidad de Barcelona. Recuperado el 21 de

marzo del 2020, de:  
<https://journals.copmadrid.org/jwop/art/fa14d4fe2f19414de3ebd9f63d5c0169>

QUIJANO, Santiago y NAVARRO, José (2012). *La autoeficacia y la motivación en el trabajo [en línea]*, España: Colegio Oficial de Psicología De Andalucía Occidental. Recuperado el 21 de octubre del 2019, de <http://apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/416>.

QUIROGA ROMERO, Ernesto (1995). *De Darwin a Skinner: génesis histórica de la psicología del aprendizaje y del condicionamiento operante [en línea]*. España, Universidad de Oviedo. Recuperado el 14 de Marzo de 2020, de: <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=1001>

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, *Diccionario de la Lengua Española*, disponible en <https://dle.rae.es/>

ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy (2009). *Comportamiento organizacional*, Decimotercera edición, México: Editorial Pearson Educación.

ROGERO, Petra (2005). *Aplicación de Modelo de las características del puesto a través del SN JCI (Índice de Características del trabajo de Enfermería) y JDS (Cuestionario de Análisis y Rediseño de Puestos) en profesionales de Enfermería*. (Tesis doctoral, Universidad de Málaga). Recuperado de: <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/2687>

SAMPIERI, Roberto; COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar (2010). *Metodología de la Investigación*, Quinta edición, México: Mc Graw Hill.

VÁZQUEZ MOCTEZUMA, Salvador (2014). *La motivación de los empleados en bibliotecas a través de la teoría de las expectativas [en línea]*. México: Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado el 15 de febrero de 2020, de <http://eprints.rclis.org/25114/>

WANOUS, John; KEON, Thomas y LATACK, Janina (1983). *Expectancy theory and occupational/organizational choices: A review and test*. (traducción: Teoría de la expectativa y elecciones ocupacionales/organizaciones: una revisión y una prueba). Estados Unidos. Recuperado el 24 de febrero de 2020, de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60254116/...>

ZURRIAGA, Rosario; RAMOS, José; GONZÁLEZ-ROMÁ, Vicente; ESPEJO, Begoña y ZORNOZA, Ana (2000). *Efecto de las características del puesto de trabajo sobre la satisfacción el compromiso y el absentismo en organizaciones sanitarias [en línea]*. España, Universidad de

Valencia. Recuperado el 19 de marzo de 2020, de:  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33406697/2000Efectos\\_de\\_las\\_crcs\\_del\\_puesto](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33406697/2000Efectos_de_las_crcs_del_puesto)

## ANEXOS

### ANEXO A

# Motivación laboral - Encuesta

La presente encuesta es parte de un Trabajo de investigación sobre Teorías de motivación laboral. Corresponde a la carrera de Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo.

Los objetivos que se persiguen con la presente encuesta son:

- Determinar las características preponderantes en el puesto.
- Determinar las características de las metas laborales.
- Determinar el nivel de autoeficacia personal.
- Determinar el nivel de motivación personal.
- Conocer características demográficas para analizar relaciones.

Consta de cinco secciones: Información personal, Características del puesto, Metas laborales, Autoeficacia personal y Motivación personal. En todas las secciones exceptuando la información personal, se deberá responder el nivel de acuerdo con distintas afirmaciones sobre el tema en cuestión. La escala de acuerdo presenta cinco niveles: 1 - Muy en desacuerdo, 2 - Algo en desacuerdo, 3 - Neutral, 4 - Algo de acuerdo y 5 - Muy de acuerdo. Las afirmaciones y respuestas se presentan en forma de cuadro.

El tiempo aproximado que lleva contestar todo el cuestionario es de cinco minutos.

Es importante aclarar que se considera clientes a toda aquella persona física u organización a la cual se destinan los productos y/o servicios desarrollados por su empresa, que dependiendo de la actividad realizada pueden adoptar una denominación distinta, tal como: paciente, estudiante, etc.

Los datos proporcionados se encuentran preservados por el secreto estadístico.

**\*Obligatorio**

#### Información Personal

Se le solicita que rellene los campos.

#### 1. Edad \*

Marca solo un óvalo.

- 18 - 30 años
- 31 - 45 años
- Mas de 45 años

2. Género \*

Marca solo un óvalo.

- Masculino
- Femenino
- Otros: \_\_\_\_\_

3. ¿Su puesto de trabajo actual se ubica en el Gran Mendoza?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

4. ¿En que categoría coloca a su trabajo actual?

Marca solo un óvalo.

- En relación de dependencia
- Autonomo

5. Tiempo que lleva en su puesto actual \*

Marca solo un óvalo.

- Menos de 6 meses
- Entre 7 meses y 1 año
- Entre 1 y 5 años
- Entre 6 y 10 años
- Mas de 10 años

6. Puesto que ocupa en la organización \*

Marca solo un óvalo.

- Gerencia
- Dirección
- Jefatura
- Operativo

7. Nivel de estudio \*

Marca solo un óvalo.

- Primaria incompleta
- Primaria completa
- Secundaria incompleta
- Secundaria completa
- Terciario incompleto
- Terciario completo
- Universitario incompleto
- Universitario completo

Características  
del puesto

Se le solicita que conteste según el grado de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación sobre las características que posee su puesto de trabajo. Las afirmaciones están a la izquierda del cuadro y la escala de respuestas en la parte superior.

## 8. Características del puesto \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
Realizo tareas que ayudan a mejorar la vida de las personas	<input type="radio"/>				
Dedico tiempo a realizar actividades que otros empleados pueden realizar	<input type="radio"/>				
Utilizo mis conocimientos y habilidades en mi trabajo	<input type="radio"/>				
Mi trabajo abarca desde tareas sencillas hasta actuar en situaciones complicadas	<input type="radio"/>				
La tarea que realizo ayuda a cumplir la actividad principal de la empresa	<input type="radio"/>				
La organización me permite atender y/o seguir al mismo cliente o proyecto	<input type="radio"/>				
Utilizo mis propios criterios para tomar decisiones	<input type="radio"/>				
Mi supervisor me anima a tomar decisiones independientes sobre mi trabajo	<input type="radio"/>				
Puedo saber si mi trabajo está bien hecho en cualquier momento	<input type="radio"/>				
Es útil para mí saber si mis compañeros y clientes están satisfechos con mi trabajo	<input type="radio"/>				

## Metas laborales

Se le solicita que conteste según el grado de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación sobre las metas en su puesto de trabajo. Las afirmaciones están a la izquierda del cuadro y la escala de respuestas en la parte superior.

### 9. Metas laborales \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
Las metas en mi trabajo contienen todos los datos necesarios para llevar a cabo la tarea	<input type="radio"/>				
Las metas en mi trabajo son difíciles	<input type="radio"/>				
La mayoría de las metas en mi trabajo son imposibles de alcanzar	<input type="radio"/>				
Me siento identificado con mis metas	<input type="radio"/>				
La elaboración y asignación de las metas en mi trabajo involucra a los empleados	<input type="radio"/>				
Existe un límite de tiempo exacto para cumplir con las metas	<input type="radio"/>				
El tiempo para cumplir con mis metas es flexible	<input type="radio"/>				

## Autoeficacia personal

Se le solicita que conteste según el grado de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación para estimar su nivel de autoeficacia. La autoeficacia personal es la creencia que posee una persona sobre si se posee la capacidad para llevar a cabo una tarea de manera eficiente. Las afirmaciones están a la izquierda del cuadro y la escala de respuestas en la parte superior.

## 10. Autoeficacia personal \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
Soy capaz de encontrar lo que necesito en mi trabajo aunque alguien se oponga	<input type="radio"/>				
Soy capaz de resolver problemas difíciles en mi trabajo si lo intento	<input type="radio"/>				
Soy capaz de manejar eficazmente acontecimientos inesperados en mi trabajo	<input type="radio"/>				
Quando se presentan dificultades en mi trabajo permanezco tranquilo porque cuento con las habilidades necesarias	<input type="radio"/>				
Puedo resolver la mayoría de los problemas en mi trabajo si me esfuerzo lo necesario	<input type="radio"/>				
Quando se me presenta un problema en el trabajo, confío en que se me ocurran varias alternativas para resolverlo	<input type="radio"/>				

Motivación  
personal

Se le solicita que conteste según el grado de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación para determinar el nivel de motivación laboral. Las afirmaciones están a la izquierda del cuadro y la escala de respuestas en la parte superior.

## 11. Motivación personal \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
Siento una gran satisfacción personal cuando hago bien mi trabajo	<input type="radio"/>				
En mi trabajo me esfuerzo por realizar lo que necesita de mí	<input type="radio"/>				
En mi trabajo estoy más concentrado en el momento de irme a casa que en las actividades	<input type="radio"/>				
Quando comienzo una nueva tarea, primero empleo con mucho entusiasmo y luego disminuyo	<input type="radio"/>				
En general, estoy muy satisfecho en mi trabajo	<input type="radio"/>				
Con frecuencia pienso en dejar el puesto	<input type="radio"/>				

¿Su respuesta ha colaborado en que pueda finalizar mi trabajo de investigación?

**MUCHAS**  
*Gracias!*

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

**DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD**

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 25 de Agosto de 2020

  
Ignacio Padavan  
Firma y aclaración

29201  
Número de registro

39.532.801  
DNI