



Motivación laboral en un grupo de odontólogos

Rosa María Díaz Romero,*
Efrén Pérez Romero,** Ma.
Teresa Lartigue Becerra***

* Cirujano Dentista. Investigadora Titular A.

** Cirujano Dentista Egresado de la Universidad Autónoma Metropolitana.

*** Investigadora Titular.

Resumen

El objetivo fue describir las necesidades dominantes de motivación en un grupo de odontólogos de la Ciudad de México. La población seleccionada estuvo constituida por odontólogos de nueve Jurisdicciones Sanitarias de los Servicios de Salud Pública del Gobierno de la Ciudad de México, se les hizo saber los objetivos de la investigación, solicitándoles su consentimiento en forma escrita para participar en el estudio, con el llenado de: «El inventario de motivación personal». Se procedió a realizar selección aleatoria del número de jurisdicciones necesarias para completar 148 odontólogos. En el 65% de la muestra de estudio se detectó la necesidad de logro, indispensable para el trabajo productivo y que se distinguen por personas que quieren hacer las cosas mejor.

Palabras clave: Motivación, clínica dental, productividad.

Abstract

The objective was to describe the dominant needs for motivation on dental groups in Mexico City. The target population was constituted by dentists in nine Sanitary jurisdictions of the public health service of the Government of Mexico City. We obtained their written informed consent to participate in the study and asked them to complete the «Personal Motivation Inventory». The sample was conformed by 148 dentists randomly selected from the jurisdiction. The 65% of population in the study had the need to feel a sense of achievement, indispensable for a productive job. And it's distinctive of the people, who do best in their work.

Key words: Motivation, dental clinic, productivity.

Subdirección de Investigación
en Salud Pública del INPer.

Recibido para publicación:
24-Febrero-05

Antecedentes

El desempeño, la motivación y el desgaste emocional del trabajador, han sido estudiados en los servicios médicos desde la perspectiva de la evaluación y de la garantía de calidad de la atención en el sector salud de nuestro país, analizando los elementos de su proceso y problemas ligados al mismo, lo cual ha contribuido a la ampliación del conocimiento en el campo. Se tiene un amplio marco referencial de reportes en la literatura, que han tenido como finalidad fomentar y mantener el bienestar físico, mental y social de médicos generales, en especialistas en la salud mental y en enfermeras; sin embargo desde una perspectiva estrictamente laboral no ha sido estudiado;

el interés de esta serie de artículos, es el abordar el estudio del desempeño laboral, la motivación, y el desgaste emocional del profesionista, valorando el impacto en el comportamiento organizacional en odontólogos. En este trabajo abordaremos algunos aspectos generales sobre la motivación en el trabajo.

Motivación

La motivación, definida por Robbins (1994)¹ como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, está condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal; se refiere al ánimo por alcanzar cualquier meta.

Es difícil de condensar y comparar las teorías que prevalecen sobre la motivación, las cuales están basadas en diferentes propósitos de estudio; se pueden clasificar en tres categorías: prescriptiva, de proceso y contenido. Megginson (1988),² Murphy (1996).³

Las teorías prescriptivas nos dicen cómo motivar a los empleados; están basadas en su mayor parte en experiencias de tanteo o en creencias populares; suponen que hay principios que pueden traducirse en instrucciones específicas para que se ocupen en la práctica de motivar a los empleados.

Las teorías de proceso tratan la forma en que se origina y desempeña el comportamiento; las aceptadas en la actualidad son: 1. La teoría de la expectación. 2. El condicionamiento operante. 3. La teoría de Peter Lawer. 4. La teoría de la equidad.⁴

Las teorías del contenido en ocasiones llamadas teorías de la necesidad están relacionadas con la cuestión de qué causa el comportamiento — cómo las necesidades de los empleados tratan de satisfacerse en el trabajo—; las más populares de éstas son: 1. La jerarquía de necesidades de Abraham H. Maslow, 2. La teoría de motivación —higiene de Fredrick Herzberg. 3. La teoría de necesidad del autor David McClelland;⁵ esta última fue utilizada para esta investigación.

McClelland⁶ ha propuesto una teoría de la motivación que está estrechamente vinculada con los conceptos de aprendizaje. El autor considera que muchas necesidades son adquiridas en la cultura, Evans (1987).⁷ Tres de estas necesidades son: La necesidad de logro (n Log), de afiliación (n Afi) y la de poder (n Pod). McClelland sugiere que cuando una necesidad es fuerte en una persona, tiene por efecto motivarla a desarrollar una conducta que lleve a la satisfacción de la necesidad. Basándose en los resultados de la investigación, McClelland (1953-1961), señala que una persona con necesidad de logro y/o realización personal tiene las siguientes características:

1. A la persona le agrada tomar responsabilidad para resolver problemas.
2. La persona tiende a fijarse metas moderadas de logro y es propensa a aceptar riesgos calculados.
3. La persona desea retroalimentación sobre el desempeño.
4. Tiene habilidad en la planeación a largo plazo y posee habilidades organizacionales.

La necesidad de afiliación refleja el deseo de interactuar socialmente con la gente, la persona con esta necesidad se preocupa por la calidad de importantes relaciones personales y son una prioridad.

La persona que siente gran necesidad por el poder, se concentra en obtener y ejercer autoridad; en otras palabras, influir en los demás ya sea en forma negativa, si la

persona insiste en la dominación y el sometimiento, o de forma positiva, si refleja una conducta persuasiva y capaz de inspirar a los demás.

El objetivo del presente trabajo fue describir las necesidades dominantes de motivación en un grupo de odontólogos de la Ciudad de México.

Material y métodos

La población seleccionada que estuvo constituida por odontólogos de nueve de las Jurisdicciones Sanitarias de los Servicios de Salud Pública del Gobierno del Distrito Federal, se les hizo saber los objetivos de la investigación, solicitándoles su consentimiento en forma escrita para participar en el estudio, con el llenado de un cuestionario sobre motivación.

Muestra de estudio

Para determinar el número de muestra, se utilizó el Paquete estadístico Epiinfo, versión 6.⁸

Considerando cada jurisdicción como un conglomerado o agrupación natural, se procedió a realizar selección aleatoria del número de jurisdicciones necesarias para completar 148 odontólogos para que con un intervalo de confianza 95% y nivel de significancia $p < 0.05$, se pudiese contar con una muestra estadísticamente representativa. Se realizó un muestreo por conglomerados.

Se incluyeron a:

1. Odontólogos de centros de salud, las jurisdicciones sanitarias en estudio que tengan por lo menos un año de antigüedad laboral.
2. Que otorguen su consentimiento por escrito para la aplicación de las evaluaciones.

El instrumento de evaluación empleado fue el inventario de motivación personal, propuesto por Bravo (1990)⁹ utilizado y validado en el Instituto Nacional de Administración Pública A.C.; en éste, el entrevistado tuvo que distribuir 10 puntos a las tres respuestas posibles de los 10 enunciados y/o situaciones propuestas, en las cuales con la calificación más alta proyectará si su motivación es para el *logro*, *afiliación* o *poder*, pudiendo existir una motivación combinada. Este instrumento como se mencionó es basado en la teoría de motivación de David McClelland (*Cuadro I*).

Resultados

La tasa de aceptación a la investigación fue de un 96% con relación al número de odontólogos que asistieron a las reuniones de presentación del proyecto. Se elimina-

Cuadro I. Inventario de motivación personal.

Distribuya 10 puntos a cada una de las propuestas siguientes, sume los puntos obtenidos A, B y C, el resultado determinará la tendencia de motivación.		
1. Me siento mejor con los demás cuando....		
A. Los dirijo	B. Me aceptan	C. Aprendo algo de ellos
2. Obtengo la mejor parte de mí siendo....		
A. Oportunista	B. Amistoso	C. Congruente conmigo
3. Me siento bien conmigo mismo cuando....		
A. Busco ser líder	B. Me adapto al grupo	Actúo por un ideal
4. Yo me esfuerzo cuando		
A. Hay dinero de por medio	B. Me reconocen mi esfuerzo	C. Me gusta lo que hay que hacer
5. Al relacionarme con otros pienso en...		
A. La influencia que tienen	B. En la confianza que me tienen	C. En lo que significa para mi desarrollo
6. Me da más miedo....		
A. La pobreza	B. La soledad	C. La falta de sentido de la vida
7. Impresiono a otros presentándome como una persona....		
A. Astuta y sagaz	B. Cariñosa y comprometida	C. Culta e inteligente
8. Frente al fracaso yo....		
A. Me siento lesionado en mis derechos	B. Busco consuelo en los demás	C. Busco una explicación que me ayude a mejorar
9. Lo que más disfruto es....		
A. Los éxitos económicos	B. La compañía de mi familia	C. Los logros profesionales
10. Para vencer las dificultades yo....		
A. Uso toda mi fuerza	B. Necesito ayuda de los demás	C. Apelo a mi información
Suma (A) _____	Suma (B) _____	Suma (C) _____

ron 15 unidades de observación por no haber contestado en forma completa todos los instrumentos. Se presentan los resultados de 156 cirujanos dentistas, 104 mujeres y 52 hombres; todos laboran en los centros de salud del primer nivel de atención.

Encontramos 28 solteras, 67 casadas, 6 divorciadas y 3 viudas, entre los odontólogos: 12 solteros, 37 casados, 2 viudos y 1 unión libre. No se encontraron diferencias estadísticas significativas en las proporciones por estado civil en ambos grupos $p > 0.005$. El promedio de edad fue de 41.5 años (± 6.2).

De acuerdo a su escolaridad, predominaron aquellos que tenían exclusivamente los estudios de licenciatura de cirujano dentista: 93/104 (0.9) entre las mujeres, 47/52 (0.9) entre los hombres, con especialidad entre las odontólogas 9/104 (0.09) y entre los varones de 4/52 (0.6). El grupo minoritario lo constituyeron los estomatólogos con grado de maestría siendo 2/104 y 1/52 respectivamente; no se encontraron diferencias estadísticas significativas entre estas proporciones $p > 0.005$.

Por no haberse encontrado diferencias estadísticas significativas entre las características demográficas y laborales entre los participantes en las diferentes jurisdicciones, ni por sexo; se manejarán los datos en conjunto, a reserva de que por algún análisis específico se requiera el enfoque desde la perspectiva de género.

La necesidad predominante en el grupo estudiado fue la de logro y/o realización, siguiendo la de afiliación y, posteriormente, la de poder. En la *figura 1* se ubican las necesidades de motivación por jurisdicción, encontrando diferencia significativa entre la necesidad de logro y necesidad de afiliación entre el total de sujetos $p < 0.001$.

Con relación al estado civil, en todos los estratos la necesidad de logro fue mayor y el grupo en que esta asociación fue más fuerte es en las mujeres casadas, donde se presentó en 52/67 (0.67) $p < 0.005$. En el *cuadro II*, se muestra la distribución por jurisdicción.

Entre las variables género, jurisdicción y motivación, encontramos diferencia estadísticamente significativa entre la necesidad de afiliación entre odontólogos de la jurisdicción Iztapalapa y la necesidad de logro entre las odontólogas de la jurisdicción Benito Juárez, con un intervalo de confianza de 99% y una alfa < 0.001 .

Es interesante conocer la distribución de estas necesidades dominantes por sexo, para evaluar si existen diferencias entre las distribuciones, que nos ayuden a ubicar con mayor precisión a los grupos estudiados desde la perspectiva de género; observamos la asociación entre los varones con la necesidad de afiliación y las mujeres con la de logro; utilizando la prueba de diferencia de proporciones obtuvimos una probabilidad de diferencia significativa de 96.14% ($z = 2.06$) entre la motivación de logro entre ambos sexos.

Cuadro II. Necesidades predominantes de motivación y jurisdicción sanitaria.					
Jurisdicción	Logro	Afiliación	Poder	Combinada	Total
Álvaro Obregón	9	7	0	1	17
Benito Juárez	12	0	0	0	12
Coyoacán	14	3	0	0	17
GAM	12	2	0	0	14
Iztacalco	10	6	0	6	22
Iztapalapa	10	9	0	2	21
Miguel Hidalgo	11	1	0	3	15
Tlalpan	10	3	0	4	17
Xochimilco	10	3	0	2	15
Otras	4	1	1	0	6
Total	102	35	1	18	156

Con relación a las variables laborales encontramos que la necesidad de motivación hacia la realización tuvo diferencias estadísticas significativas en el análisis de va-

rianza con el nombramiento y la jerarquía, como se observa en el *cuadro III*, con las demás variables laborales no encontramos diferencias.



Necesidad predominante	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Logro	102	65
Afiliación	35	22
Poder	1	0.64
Combinadas	18	12

Figura 1. Frecuencia de las necesidades dominantes de la motivación.

Discusión

La estructura del estudio transversal realizado nos apoyó para describir variables, sus patrones de distribución e interrelaciones, lo que nos permitió calcular asociaciones; sin embargo no podemos establecer la consistencia de las mismas y temporalidad.¹⁰ A pesar de estas limitaciones los resultados obtenidos nos permiten visualizar la importancia de la evaluación de los factores de motivación en los odontólogos.

Es importante hacer resaltar que en el 65% de la muestra de estudio se detectó la necesidad de motivación de logro, ya que de hecho por lo menos en modelos teóricos es indispensable para el trabajo productivo, esta fuerza personal e individual que tiene una relación casual con la capacidad de competir con éxito; las personas con la necesidad de logro, se distinguen de los demás porque quie-

Cuadro III. Análisis de varianza necesidad de realización de acuerdo a factores laborales.		
Necesidad de realización	ETA	BETA Factores ajustados
Nombramiento	0.051	0.021*
Jerarquía	0.052	0.055*
Sueldo	0.129	0.111
Jurisdicción	0.347	0.338
p < 0.05		

ren hacer las cosas mejor, buscan situaciones donde puedan recibir retroalimentación oportuna sobre su desempeño, para saber si están mejorando o no, y puedan establecer metas que representen un desafío moderado.

Cada uno de los odontólogos debería estar consciente del tipo de motivación que tenemos y que tiene todo el personal del consultorio; con ello podríamos más fácilmente motivar a cada persona de acuerdo a sus necesidades específicas, redundando en beneficio de una mayor productividad.

Algunas sugerencias para motivar a todo el personal del consultorio dental son:

1. Dar apoyo y reconocimiento regularmente y en lo posible en público.
2. Dar explicaciones y exaltar el valor del trabajo de un empleado.
3. Suministrar al personal símbolos de la importancia y naturaleza oficial de sus trabajos.
4. Prestar atención inmediata a los obstáculos que enfrenta el personal en su trabajo y que están fuera de su control. Durante una reunión de supervisión o visita centrarse en los detalles del trabajo de la persona.

Conclusiones

La necesidad predominante de motivación fue la de logro, siguiendo la de afiliación y posteriormente la de poder; podemos afirmar que el estrato de la muestra en donde la necesidad de logro es más fuerte es en el grupo de las mujeres embarazadas. Las personas con la necesidad de logro se distinguen de las demás porque quieren hacer las cosas mejor; buscan situaciones que tengan retroalimentación oportuna sobre su desempeño.

Bibliografía

1. Robins S. *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 6ª Edición. 1994.
2. Megginson L, Mosley D. *Administración: Conceptos y aplicaciones edición*. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. México. Primera Edición 1988.
3. Murphy K, Shierella H. Implications of the multidimensional nature of job performance for the validity of selections test: multivariate frameworks for studying test validity. *Personnel psychology* 1997; 4: 823-832.
4. McClelland D. Apicella. Reminiscence Following experimentally induced failure. *J Exp Psychol* 1947; 37: 1550-1569.
5. McClelland D. *Achievement motive*. New York: Van Nostrand Company 1953.
6. McClelland D. *Achievement society*. New York: Van Nostrand Company 1961.
7. Evans R. *Los artífices de la psicología y el psicoanálisis, conversaciones con los grandes psicólogos contemporáneos*. Fondo de Cultura Económica. 1ª Edición. México 1987.
8. Kish, Leslie. *Survey and sampling*. John Wiley and Sons NY 1965.
9. Bravo R. *Manuales Básicos de Colección Desarrollo Ejecutivo*. Instituto Nacional de Administración Pública.
10. García TG, Huerta AS. Consideraciones metodológicas y análisis simple de los estudios transversales. *Bol Med Hosp Infant Mex* 1998; 55-6: 348-356.

Reimpresos:

Rosa María Díaz Romero

Montes Urales 800

Col. Lomas Virreyes

Del. Miguel Hidalgo

México, D.F. C.P. 11000

Este documento puede ser visto en:

www.medigraphic.com/adm