



Análisis de las motivaciones e intereses de una unidad médica de tercer nivel mediante la aplicación de la encuesta de Zavic entre la población administrativa, personal de enfermería y médicos

Mario Alberto Bermejo Guevara,* GV de la Rosa, GCL Bermejo, BG Montaudon

RESUMEN

El estudio de la dinámica interna de cualquier organización es el inicio del diagnóstico organizacional que permite ser la base de diversos cambios que se pueden desarrollar en el grupo de trabajo. En particular, las motivaciones e intereses que rigen a cada uno de los individuos crean una serie de motivaciones e intereses grupales que al verse afectados, o apoyados, modifican la actividad laboral y la dinámica social dentro de la organización. Una de las herramientas, que permite la evaluación de estas variables, es el cuestionario de Zavic. Éste se basa en la determinación de motivaciones (moral, legalidad, indiferencia y corrupción) e intereses (lo económico, político, social y religioso). El objetivo de este estudio es determinar estas variables en un hospital de tercer nivel en tres diferentes gremios: enfermería, administrativos y médicos para observar si existen diferencias en cada uno de ellos.

Palabras clave: Zavic, organización, hospital, cuestionario, evaluación.

ABSTRACT

Studying internal dynamics of an organization becomes the beginning of the whole organizational diagnostic, which might be source of changes in the workforce. Particularly, motivation and interest of each individual create motivations and interest of a group, which are affected or supported, might modify workforce activities and social dynamics of the organization, or part of it. To evaluate those motivations and interest, we use Zavic survey. This is based on determine the type of motivation (moral, legal, indifference and corruption). The survey's objective is determine such variables in a third level hospital in three different groups: nurses, administrative personnel and physicians, and recognized differences between them, if any. To improve understanding and management of people, supervisors of any organization may have a broad vision of personal motivations to determine "professional interests". Motivations determine interests, and interests determine professional paths.

Key words: Zavic, organization, hospital, survey, evaluation.

INTRODUCCIÓN

Para mejorar la comprensión y administración de la gente, las autoridades de cualquier organización deberán adquirir una visión de las motivaciones personales que determinan los "intereses profesionales". Las motivaciones configuran los intereses y los intereses las rutas profesionales.

Cuando nos enfrentamos a "malas actitudes" de los empleados, generalmente esto es signo de que el personal tiene valores distintos a los de los ejecutivos. Tratar de analizar el comportamiento de una persona sin profundizar en sus motivaciones es como intentar usar una computadora sin conocer cómo funciona el software.

Las motivaciones son parámetros y como tales son utilizables de distintas maneras:

1. Como guía de acción
2. Como guía para evaluar o juzgar situaciones
3. Como base para racionalizar conductas, creencias, ideas, etc., que de otra forma nos resultarían inaceptables

Cada persona y cada sociedad poseen una escala de motivaciones que van desde los permanentes hasta los tentativos, desde los profundos hasta los superficiales. En el sentido genérico valor es todo aquello que satisface nuestras necesidades o que destaca por su dignidad.¹ El

* Maestro en Administración de Sistemas de Salud, HJM.



problema central en el estudio de los valores es el de su jerarquización, ya que el hombre continuamente debe decidir (lo que supone renunciar a algo); pero clasificar los valores implica que unos valen más que otros.

Una vez que el valor ha sido adquirido, tiende a permanecer como característica del sujeto.

TÉCNICA DE ZAVIC PARA INTERESES Y MOTIVACIONES PERSONALES

La prueba de Zavic describe los valores e intereses del puesto. Esta prueba ha sido diseñada para facilitar la determinación de los valores e intereses que deben manifestarse en el trabajo.² Los valores del puesto son:

1. Cuatro influencias *motivacionales* para el trabajo:

- Moral
- Legalidad
- Indiferencia
- Corrupción

2. Cuatro influencias de *intereses* para el trabajo:

- Económico
- Político
- Social
- Religioso

Con base en el resultado de la prueba se obtienen de primera instancia los factores individuales del puesto (valores e intereses), para posteriormente extrapolarlos a la organización y al gremio evaluado. Estas motivaciones son:

1. Relacionado a la moral:

- Alto moral (seguir las normas de un buen comportamiento). Se destina para aquellos puestos que requieren de un fuerte valor moral que se someta a las reglas que establece la familia, sociedad o algún organismo, para realizar el bien y no el mal.
- Bajo moral. Persona que no seguirá los lineamientos o normas que se estén llevando a cabo, ya sea en un ambiente familiar o social. Asegura sus propias convicciones sin determinar si está haciendo bien o mal.

2. Relacionado a la legalidad:

- Alto legalidad (deseo de honestidad). Persona que será honesta y honrada, acoplándose a las políticas

que regirán la empresa. Fiel a las órdenes que dicte el Jefe inmediato.

- Bajo legalidad. Persona que se mostrará con doble intención, sacando provecho de las situaciones para sus propios fines ya sean personales o laborales, no será tan recta ni se acoplará a las reglas que estipulen las empresas y seguirá sus propias convicciones. Actuará por lo general solo para la toma de decisiones.

3. Relacionado a indiferencia:

- Alto en indiferencia (deseo de incumplimiento). Persona que requiere un alto valor de indiferencia. Será una persona con bajo nivel productivo, tal vez por la desmotivación o por un estado de ánimo que aqueje su comportamiento. No tomará las cosas muy en serio.
- Bajo indiferencia. Persona con gran entusiasmo en hacer las cosas, siempre buscará la motivación del logro y buscará los éxitos y los retos, tendrá una alta producción y se distinguirá por los detalles.

4. Relacionado a corrupción:

- Alto corrupto (deseo de cohecho). Persona que le agrada seducir, incomodar, fastidiar, alterar, etc. Irá en búsqueda del cohecho y corromperá las reglas y las normas que rigen a la sociedad, la familia o las empresas. Irá en contra de las buenas costumbres y no acatará los valores morales.
- Bajo corrupto. Persona que esté interesada en ser juzgada, por su habilidad en buscar utilidades, técnicas de reducción de costos, o habilidad para resolver problemas prácticos y un fuerte enfoque respecto al retorno sobre la inversión o en la efectividad de costos.

Los intereses son:

1. En relación a lo económico:

- Alto económico (deseo de riqueza). Persona que está interesada en ser juzgada por su capacidad para lograr utilidades. Tiene un fuerte enfoque respecto al entorno sobre la inversión o en la efectividad de costos.
- Bajo económico. Se asocia con individuos que prefieran servir por encima de cualquier utilidad y prefiera no hacer caso de las consideraciones materiales.

2. En relación a lo político:

- Político alto (búsqueda del poder sobre otros). Este interés tiende a demandar gente ambiciosa que quiera llegar lejos en la organización. Es importante buscar la promoción en este tipo de posiciones. En compañías que están orientadas a la utilidad, los mandos intermedios tienen la característica de luchar para estar a la cabeza por el deseo de ganar; sin embargo, en ocasiones más democráticas o participativas, este valor es de menor importancia.
- Bajo político. Personas que demandan el trabajo en equipo y la cooperación. Asistencias de Staff o coordinadores en una organización democrática, puede provocar la ira de los líderes si ellos manifiestan comportamientos ambiciosos en sus roles.

3. En relación a lo social:

- Social alto. Un puesto que requiere un valor socialmente alto está enfocado principalmente en el genuino interés por las personas. Típicamente los directores de Recursos Humanos, gerentes de Relaciones Públicas, de Comunicaciones, médicos, etc. deben manifestar este tipo de valores. El énfasis está en la preocupación real por ayudar a las personas, lo cual significa también que será un buen elemento para conformar equipos de trabajo.
- Social bajo. Los puestos que requieren un social bajo, sugieren enfoques poco sentimentales en tareas difíciles. Las decisiones para obtener éxito son tomadas sin considerar el impacto que cause a las personas. Un ejecutivo que tiene un gran número de trabajadores debe estar principalmente preocupado en la supervivencia del negocio y puede carecer de importancia el crear desempleo o afectar a los trabajadores.

4. En relación a lo religioso:

- Religioso alto (regulatorio y respeto a la autoridad). Un puesto que requiere un valor regulatorio alto, demanda disciplina, estructura y orden, un amplio sentido de las reglas y consideraciones morales tales como violaciones a la ley o el cumplimiento de contactos, pueden ser características importantes para este puesto. Ejemplos para este puesto son los Contralores (estricto cumplimiento de todos los principios).
- Bajo religioso. Demanda alto grado de libertad para operar de manera indisciplinada. En el mundo mo-

dermo estos puestos son cada vez menos. Los puestos que se incluyen en este rubro son los relacionados a las artes, entretenimiento y algunos relacionados a ventas.³

PRUEBA PILOTO

Procedimiento para la aplicación de la prueba piloto

Aunque estudios previamente realizados demuestran que la prueba de Zavic es útil para su aplicación entre la población mexicana, se procedió a la realización de una prueba piloto con la encuesta utilizada para este estudio en el Hospital, para evitar errores durante la captura con el siguiente procedimiento:

1. Se seleccionaron, al azar, cinco personas de cada uno de los grupos a evaluar (enfermería, administrativos y médicos).
2. Se les explicó los motivos para la aplicación del cuestionario.
3. Al final se les pidió que al término de la encuesta realizaran sugerencias para mejorar la problemática del Hospital.

METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS

Se asistió a los diferentes sectores del hospital, en todos los turnos en que fuese posible encontrar trabajadores en horario laboral. Se aplicó el cuestionario al personal de enfermería, administrativo y médico.

Con base en el tamaño de muestra general y la cantidad de trabajadores por sector se realizó la aplicación de la encuesta de manera proporcional. Se visitó cada uno de los servicios en el hospital en cada uno de los turnos; se realizó una explicación general con la intención de informar el motivo de la evaluación y los alcances que se pretendían lograr.

En cada servicio se les explicó el llenado del instrumento, se les solicitó que no quedaran rubros sin llenar y se les hizo patente la gran importancia de su participación.

En caso de que alguna persona se negara a contestar la encuesta o no la entregara posterior a acudir al servicio hasta en una tercera ocasión, se eliminaba como elemento viable de ser evaluado y se sustituía por otra. Asimismo, si al recabar una encuesta no se encontrara resuelta en su totalidad o adecuadamente llenada se eliminaba.



ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Como se comentó anteriormente, no es posible la realización de un análisis estadístico complejo debido a que se están estudiando variables cualitativas y no cuantitativas. Para el análisis del presente estudio se procedió a ordenar la información recopilada en los cuestionarios y se realizó la obtención del promedio de edad, así como el porcentaje relacionado a las diferencias entre: género, escolaridad y estado civil.

Para resolver la encuesta de motivaciones e intereses se realizó la evaluación por puntaje de acuerdo con los datos mencionados en el cuadro 1, que indican las preferencias para cada uno de las opciones de respuesta.

Se realizó la suma de los puntajes obtenidos. Se consideran motivaciones o intereses principales cuando el puntaje personal se encontraba entre los 20 a 40 puntos y bajo cuando la sumatoria fue de 1 al 19.

RESULTADOS

Con base en el tamaño de muestra se procedió a la aplicación del cuestionario de Zavic para motivaciones e intereses al personal administrativo, de enfermería y médico del Hospital Juárez de México. Se incluyó a los elementos que trabajan en los turnos matutino, vespertino y nocturno, así como los que laboran en los fines de semana y en días festivos. Para el análisis de los resultados se tomó en cuenta, además de la evaluación del CO y motivaciones:

- Género
- Promedio de edad
- Años de servicio
- Escolaridad
- Estado civil
- Sector al que pertenece: Administración, enfermería, médicos y hospital en su totalidad (Cuadro 2).

Administrativos

Los resultados de la encuesta aplicada para *intereses* y *motivaciones* son los que se registran en el cuadro 3 y Fig. 1. Es necesario tener en cuenta que para la adecuada evaluación de la prueba se consideran los puntajes promedios. Se considera un valor alto a aquel que supera los 20 puntos y bajo el que se encuentra por debajo de este nivel. Para este sector lo Social - Moral es la combinación predominante (Cuadro 4 y Fig. 2).

Enfermería

Los resultados observados se encuentran registrados en la Fig. 3 para los puntajes totales y se complementa con el cuadro 5 donde se registran los puntos promedio. Para este sector lo Social - Moral es la combinación predominante (Cuadro 6 y Fig. 4).

Médicos

Para el personal médico se encuentra, al igual que con los dos gremios anteriores, una tendencia principalmente hacia lo aspectos Social – Moral (Cuadros 7 y 8, Figs. 5 y 6).

Hospital en su totalidad

La evaluación hospitalaria involucra a los tres gremios anteriormente evaluados, para este momento se realizó el concentrado con los puntajes obtenidos. Los cuadros 9 y 10 y las Figs. 7 y 8 detallan el diagnóstico organizacional en cuanto a intereses y motivaciones.

CONCLUSIONES

Es importante mencionar que para una evaluación individual, las personas contarán con dos motivaciones o intereses, con alta representatividad y dos con baja. En una evaluación general debido a la combinación de los resul-

Cuadro 1. Cuestionario de motivaciones.

Cada Cuestionario se estructura con 20 preguntas	Cada pregunta fue estructurada para responderse con una escala numérica del 1 al 4			
	Ninguna preferencia	Mínima preferencia	Muy preferida	Francamente preferida
	1	2	3	4

Cuadro 2. Análisis estadístico de las variables consideradas.

Gremio	Prom. de edad	Antigüedad Años		Género			Estado civil			Grado de estudios				
		< 6	> 6	Femenino	Masculino	Soltero	Casado	Divorciado	Viudo	Técnica	Bachillerato	Licenciatura	Especialidad	Maestría
		Expresados en %												
Enfermería n = 280	38.4	17.5	82.5	96.7	3.3	36.8	51	8.7	3.5	60.7	12.5	18	6.4	1.8
Administrativos n = 212	42.3	15	85	59.4	40.6	31	58	8.5	2.5	26	29.2	17.5	6	21.3
Médicos n = 142	43.6	15.5	84.5	33.8	66.2	23.2	69	5	2.8	0	0	0.63	80.3	19.1

Cuadro 3. Intereses de los administrativos. Puntaje promedio.

Social	33
Económico	26
Político	24
Religión	17

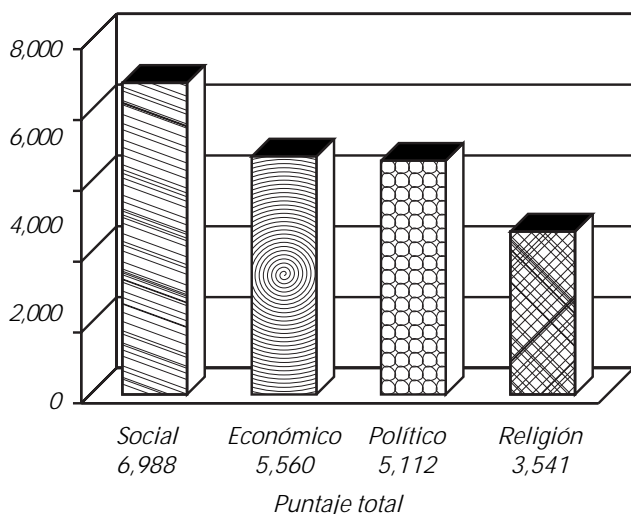


Figura 1. Intereses para el trabajo en el personal del administrativo.

tados se encontraron hasta tres valores principales para motivaciones o intereses; aunque ello no representó diferencias importantes para el análisis por gremio o para la organización.

Cuadro 4. Motivaciones de los administrativos. Puntaje promedio.

Moral	32
Legalidad	30
Indiferencia	20
Corrupto	17

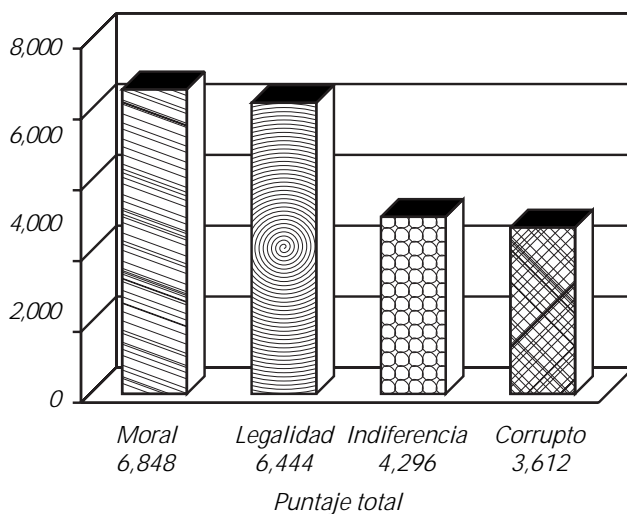


Figura 2. Motivaciones para el trabajo en el personal administrativo.

Los principales intereses encontrados para cada grupo y para la organización como unidad fueron:

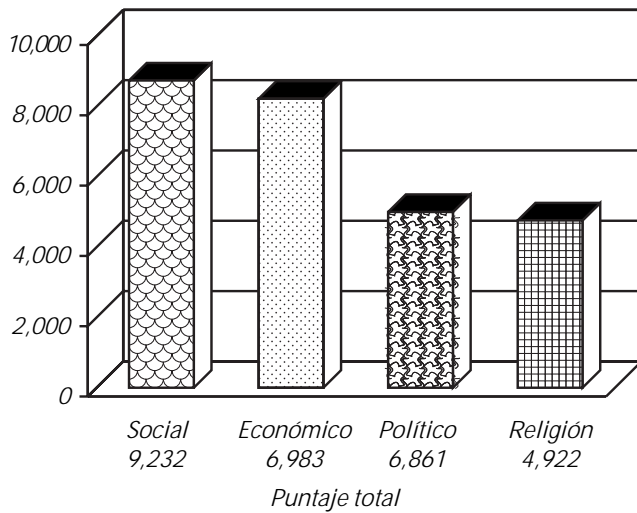


Figura 3. Intereses para el trabajo en personal de enfermería.

Cuadro 5. Intereses de enfermería. Puntaje promedio.

Social	33
Económico	25
Político	25
Religión	18

Cuadro 6. Motivaciones de enfermería. Puntaje promedio.

Moral	32
Legalidad	30
Indiferencia	20
Corrupto	18

- Social y económico

Los intereses que menor peso tuvieron en todos los sectores del hospital fueron:

- Político y religión

Se considera que por los intereses que se manifiestan, la sensibilidad social es el principal motor en la organización aunque el aspecto económico también es importante. Ejerce un menor interés los aspectos demandantes y de altos logros dentro de la organización y la disciplina.

Las principales motivaciones encontradas para cada grupo y para la organización como unidad fueron:

- Moral y legal

Las motivaciones que menor peso tuvieron en todos los sectores del hospital fueron:

- Indiferencia y corrupción

Se considera que las motivaciones que se manifiestan están en relación con seguir las normas de un buen comportamiento y en segundo la honestidad. Se asocia con un gran entusiasmo para hacer su trabajo (bajo indiferencia) y resolver problemas prácticos y un fuerte enfoque respecto al retorno sobre la inversión o en la efectividad de costos (bajo corrupto).

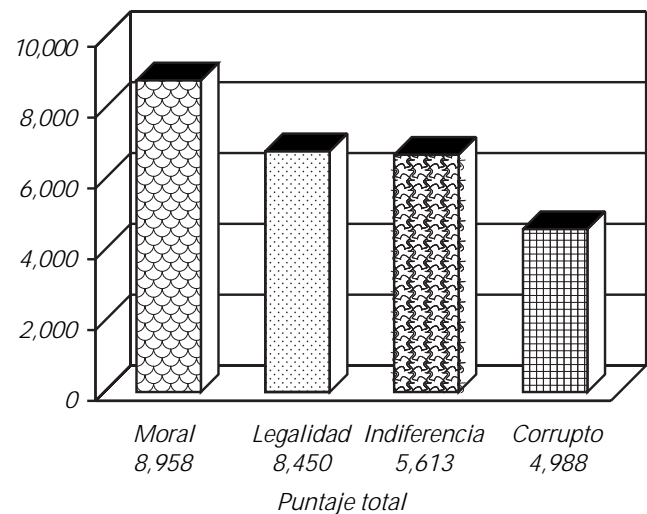


Figura 4. Motivaciones para el trabajo en el personal de enfermería.

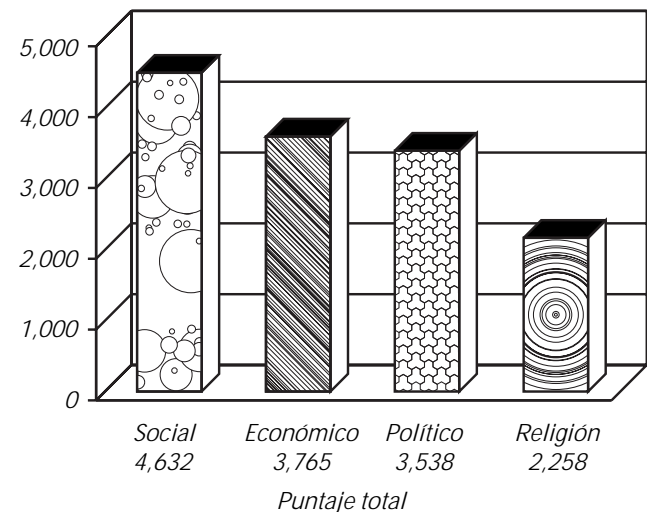


Figura 5. Intereses para el trabajo en el personal médico.

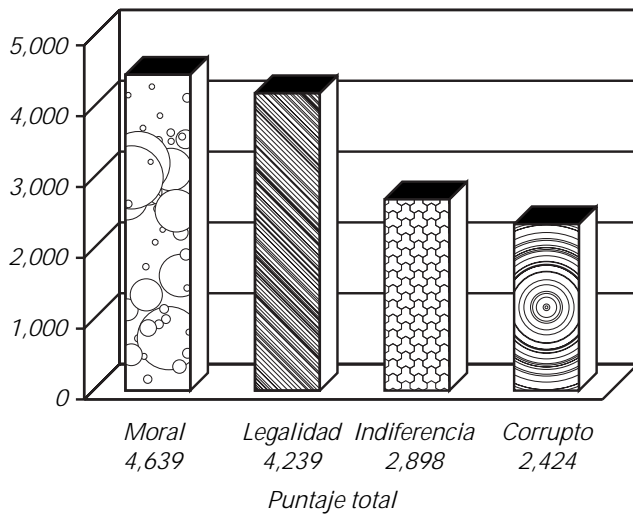


Figura 6. Motivaciones para el trabajo en el personal médico.

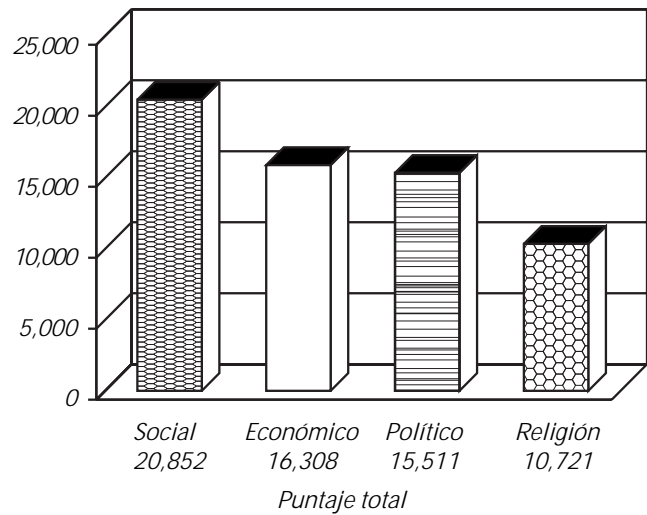


Figura 7. Intereses para el trabajo en el personal del hospital.

Cuadro 7. Intereses de médicos. Puntaje promedio.

Social	33
Económico	27
Político	25
Religión	16

Cuadro 8. Motivaciones de médicos. Puntaje promedio.

Moral	33
Legalidad	30
Indiferencia	20
Corrupto	17

Cuadro 9. Intereses del personal hospitalario médicos. Puntaje promedio.

Social	33
Económico	26
Político	24
Religión	17

Cuadro 10. Motivaciones del personal hospitalario. Puntaje promedio.

Moral	32
Legalidad	30
Indiferencia	20
Corrupto	17

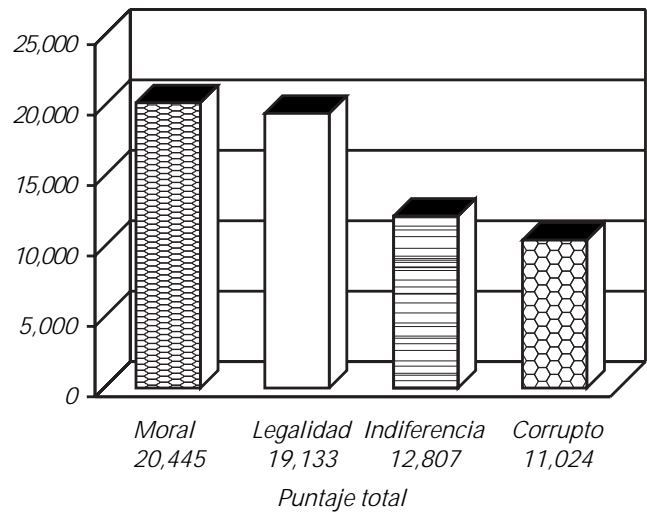


Figura 8. Motivaciones para el trabajo en el personal del hospital.

REFERENCIAS

1. Aranda J. La formación de valores en el ser humano. *Innovación Educativa* 2005; 28: 33-44.
2. Cuestionario de Zavic para intereses y motivaciones.
3. Naszewski M. Motivación e incentivaración. 2005. Disponible en: <http://www.monografias.com>

Solicitud de sobretiros:

MASS Mario Alberto Bermejo Guevara
 Alergólogo Pediatra
 Maestro en Administración de Sistemas de Salud
 Hospital Juárez de México
 Correo electrónico: bermejo_guevara@yahoo.com.mx