

Motivación: su definición y diagnóstico en una unidad hospitalaria de tercer nivel mediante el uso de el cuestionario de Spranger

GMA Bermejo,* GV de la Rosa,** GCL Bermejo,*** BG Montaudon***

RESUMEN

Introducción. La motivación se define como: “lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos”. Existen diferentes teorías de la conducta humana como la “X” y “Y”. Para el estudio de la motivación es necesario apoyarse en las diferentes teorías y autores, tales como: de los dos factores, de los tres impulsos, de la existencia, relación y crecimiento, teoría motivacional de Maslow; etc. **Material y método.** Para el estudio de las motivaciones, en este caso enfocado a los servicios de salud, se procedió a la aplicación del cuestionario de Spranger a la población de enfermería, administrativa y médica en una de las principales unidades hospitalarias del país. **Conclusión.** El Hospital Juárez de México, como organización, cuenta con dos principales motivadores: lo social (ayudar a los demás) y lo teórico (adquisición de conocimientos formales).

Palabras clave: Motivación, organización, hospital, cuestionario, evaluación, necesidad, teoría.

ABSTRACT

Introduction. Motivation is defined as: “the reason for an individual to act and behave in a certain way. Motivation is a combination of intellectual, physiological and psychological processes”. There are different theories to describe human behavior, such as “Theory X” and “Theory Y”. Studying motivation requires reviewing different theories and authors, such as two factors theory; three impulses one, theory of existence, relationship and growth, Maslow's motivational theory, etc. **Material and method.** For studying motivation, with a health services approach for this paperwork, we applied the Spranger Questionnaire to a nursing personnel, administrative and physicians in a main hospital in Mexico. **Conclusion.** Hospital Juarez de Mexico, as an organization, has the two most important motivators: social approach (fulfill patient needs – assistance to individuals) and theoretic approach (acquisition of formal knowledge).

Key words: Motivation, organization, hospital, questionnaire, evaluation, necessity, theory.

INTRODUCCIÓN

Cada uno de los individuos posee intereses que pueden cambiar dependiendo de nuestras actividades, momento de vida, metas logradas y por alcanzar, etc. Las motivaciones constituyen una parte importante de nuestro accionar y afectan nuestra vida laboral y social de una manera positiva o negativa.

La motivación se define como: “lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situa-

ción dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. El decir que alguien se encuentra motivado implica que realiza actividades con las que espera satisfacer impulsos y deseos. Un jefe que motiva, induce a los subordinados a actuar de determinada manera”.^{1,2}

TEORÍAS SOBRE LA CONDUCTA HUMANA

Douglas McGregor desarrolló en su libro *El lado humano de las organizaciones* (1960) las siguientes teorías referentes al estilo de mando de los directivos:

* Alergólogo pediatra. Maestro en Administración de Sistemas de Salud, Hospital Juárez de México.

** Master Business Administration, San Antonio Texas.

*** Lic. en administración de empresas.

Teoría X:

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- La mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar con amenazas y castigos.
- El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Teoría Y:

- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano.
- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
- El ser humano ordinario se habitúa a buscar responsabilidades. La falta de ambición y la insistencia en la seguridad son, generalmente, consecuencias de la misma experiencia y no características esencialmente humanas.
- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes sectores de la población.
- En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

Aunque la Teoría X está todavía extendida por muchos directivos, se considera una forma de pensar obsoleta. McGregor propone la adopción de la Teoría Y para aumentar la motivación de los empleados.

Donald Morton sugiere que la Teoría Y es efectiva con trabajadores con ciertos niveles de conocimientos que los llevan más allá de los dos primeros niveles de la pirámide de Maslow y que la Teoría X es frecuentemente más efectiva con el personal que realiza trabajos manuales o rutinarios.³

TEORÍAS MOTIVACIONALES

Teoría de Frederick Herzberg

Teoría de los dos factores de la motivación, ésta es una teoría desarrollada a finales de los años cincuenta, en la cual se dice que tanto la satisfacción como la insa-

tisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores. Por un lado tenemos los factores higiénicos o de insatisfacción y por el otro a los motivantes o satisfactores.

Teoría de las tres necesidades

John W. Atkinson y David Mc Clelland proponen en su teoría que las personas motivadas tienen tres impulsos:

1. La necesidad del logro
2. La necesidad del poder
3. La necesidad de afiliación

El equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra. Según las investigaciones de David Mc Clelland la necesidad de logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales.

Teoría ERG (existencia, relación y crecimiento)

Ésta es la teoría expuesta por Clayton Alderfer, quien estaba de acuerdo con Maslow en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía calificarse en una jerarquía de necesidades. Es importante destacar que la teoría ERG difiere de la de Maslow en dos puntos:

- En un primer punto Alderfer señala que las necesidades tienen tres categorías:

1. Existenciales (las mencionadas por Maslow)
2. De relación (relaciones interpersonales)
3. De crecimiento (creatividad personal)

- En segundo lugar menciona que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas.

La teoría motivacional de Maslow

Se basa en la llamada jerarquía de necesidades humanas. Según Maslow las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano.

En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes (denominadas necesidades primarias), en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas (las necesidades secundarias) (Fig. 1).

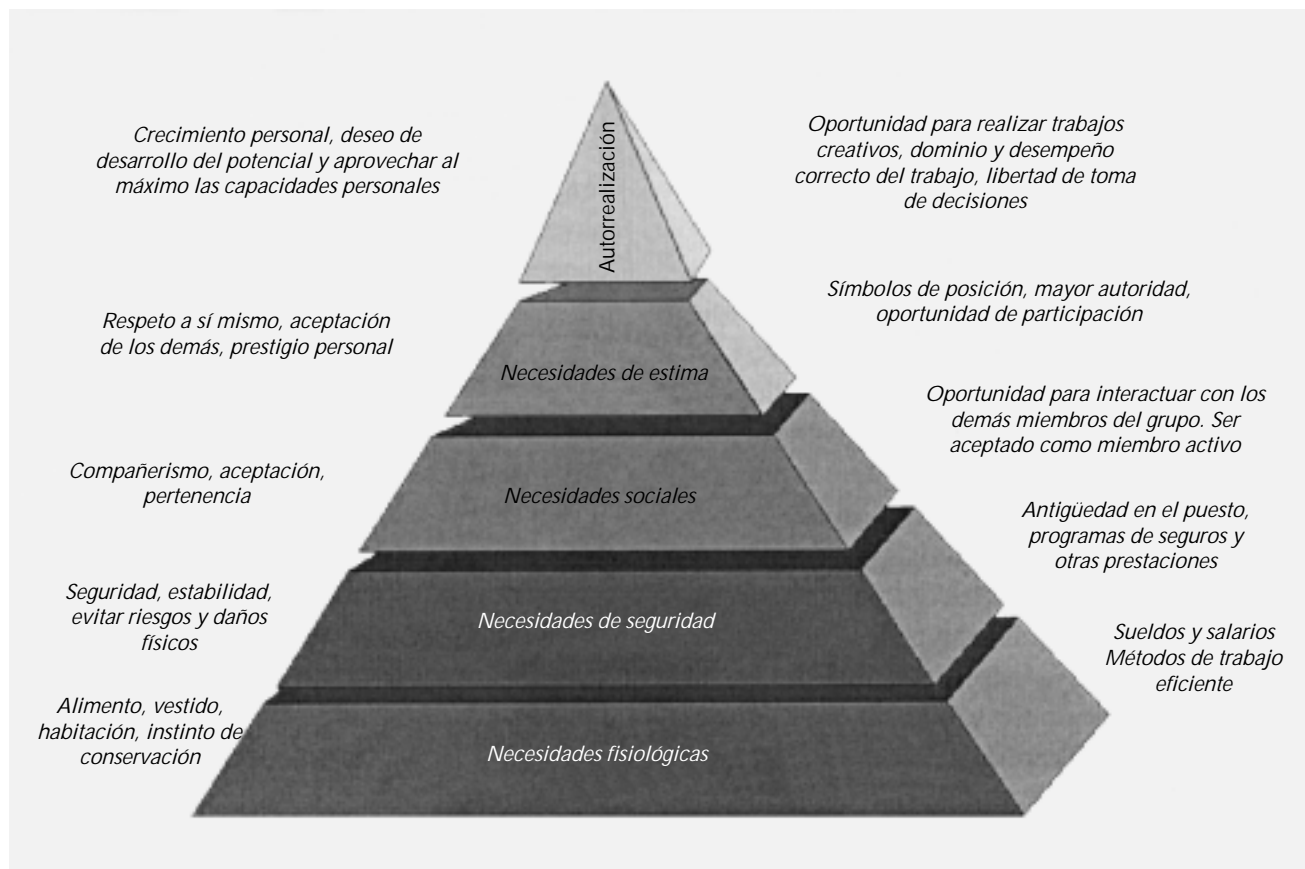


Figura 1. Pirámide de Maslow.

Existen diversas teorías de las necesidades, las cuales son:

Necesidades fisiológicas. Constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas y son: alimentación (hambre y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra el frío o el calor), o el deseo sexual (reproducción de la especie). Son necesidades biológicas que exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo. Son las necesidades relacionadas con la subsistencia y la existencia del individuo.

Necesidad de seguridad. Son el segundo nivel de las necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. Surge en el comportamiento humano cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas.

Necesidades sociales. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad (amistad, afecto y amor). Cuando las necesidades sociales no están suficientemente sa-

tisfechas, la persona se torna reacia, antagónica y hostil. La frustración de estas necesidades conduce, generalmente, a la desadaptación social y a la soledad.

Necesidad de autoestima. Están relacionadas con la autoevaluación y la autoestima. Incluyen la seguridad y confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, prestigio, reputación y consideración. La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede provocar sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo.

Necesidades de autorrealización. Son las necesidades humanas más elevadas. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona. Las necesidades de autorrealización se relacionan con:

1. Autonomía
2. Independencia

3. Autocontrol
4. Competencia

Las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas (extrínsecas), que tienen una realidad concreta (dinero, alimento, amistades, elogios de otras personas); aunque su satisfacción final sólo puede resolverse mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismas (por ejemplo, sentimiento de realización), puesto que cuanto más recompensas obtenga la persona, más importante se vuelve y deseará satisfacer dichas necesidades cada vez más. No importa qué tan satisfecha esté la persona, pues ésta siempre quedará más.³

Teoría del reforzamiento

Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner. En ésta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico que puede expresarse así: “La conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida.”

Teoría de las metas

Ésta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen

metas con el fin de lograrlas. Los trabajadores deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas. Chistopher Early y Christine Shalley describen cuatro fases para establecer metas:

1. Establecer una norma que se alcanzará.
2. Evaluar si se puede alcanzar la norma.
3. Evaluar si la norma se ciñe a las metas personales.
4. La norma es aceptada, estableciéndose así la meta y la conducta se dirige hacia la meta.⁴

Los valores, las motivaciones, la actitud interactúan constantemente para dar cabida a las acciones en las personas (Fig. 2).⁵

HERRAMIENTAS PARA INVESTIGAR LAS MOTIVACIONES EN LA ORGANIZACIÓN

De acuerdo al autor que se consulte existen diferentes teorías motivacionales y en consecuencia cada uno de ellos propone que el ser humano actúa con base en necesidades, logros, poder o por cualquier otra motivación a la que se han referido los diferentes autores. Para John W. Atkinson y David Mc Clelland, básicamente son tres las que se evalúan:

1. Logros
2. Filiación
3. Poder³

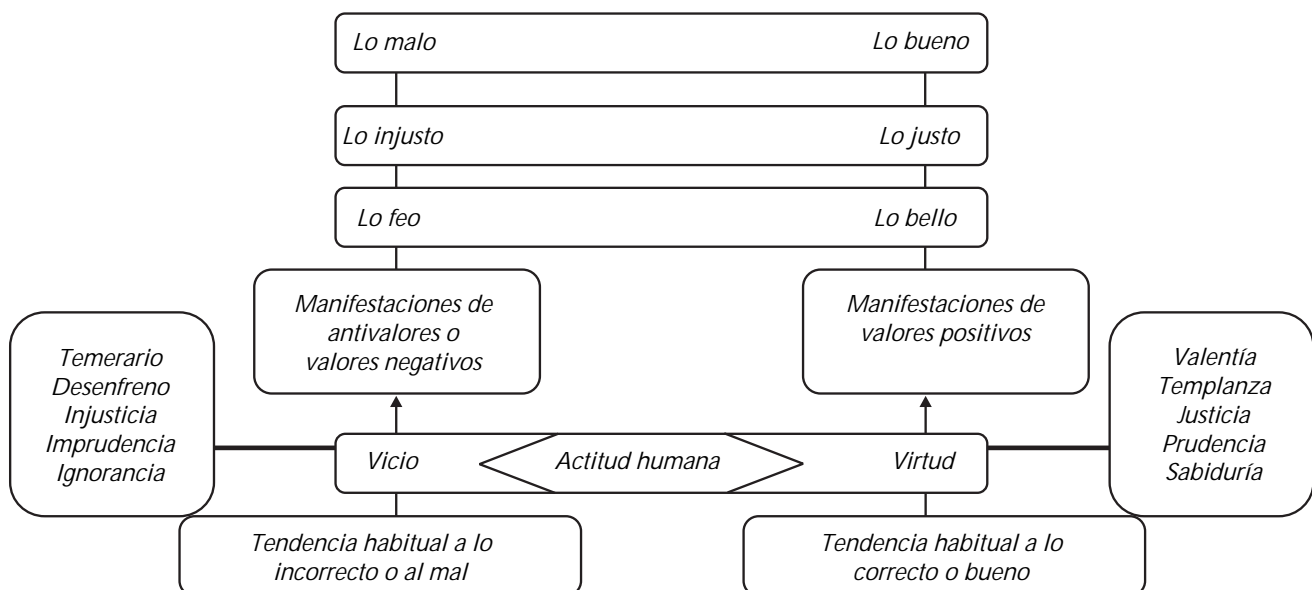


Figura 2. Interacción de los valores, motivaciones y actitudes en el actuar del ser humano.

Cuadro 1. Comparación entre las teorías de Maslow, Herzberg, Alderfer y McClelland & Atkinson.

Teorías de la motivación				
De la jerarquía de necesidades según Maslow		De los factores motivación-higiénicos de F. Herzberg	ERG de necesidades según Alderfer	De las necesidades de Atkinson
Autorrealización y satisfacción	Factores motivacionales	Trabajo-logro, posibilidades de crecimiento, responsabilidad	Crecimiento	Logro
Estima y posición o "status"		Ascensos, reconocimiento, posición		
Necesidades sociales y de pertenencia	Factores higiénicos	Relación con: supervisores, compañeros, subordinados, calidad de supervisión	Relaciones	Poder
Seguridad de todos los tipos		Política administrativa, seguridad en el empleo, condiciones laborales	Existencia	Filiación
Necesidades Fisiológicas		Sueldo o salario		

La encuesta constituye una importante herramienta para la búsqueda de las motivaciones entre el personal, mediante la aplicación de preguntas con opciones de respuestas que van desde la total positividad hasta la completa negatividad. Con lo que la persona puede seleccionar la opción que mejor refleje su opinión (Cuadro 1).

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.

ENCUESTA PARA MOTIVACIONES

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

Cuando nos enfrentamos a "malas actitudes" de los empleados, generalmente esto es signo de que el personal tiene valores distintos a los de las autoridades.

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.⁵ El

TÉCNICA DE SPRANGER PARA INTERESES PERSONALES

El psicólogo austriaco Edward Spranger desarrolló un conjunto de valores que facilita la medición y descripción de las motivaciones múltiples. Estos valores han sido usados para desarrollar instrumentos que determinan los intereses profesionales. En complemento a lo descrito por Spranger, Brian Hall menciona que los indicadores de los valores son las cosas que apuntan hacia los verdaderos valores internos del individuo: "Esto significa que los valores nunca se forman para siempre, sino que cambian constantemente, se descartan unos y se incorporan otros" y con ello modifican sus motivaciones. El análisis de las motivaciones permite determinar la compatibilidad entre las personas y puestos o para identificar potenciales fuentes de conflicto entre las personas (Cuadro 2).

Todos estamos influidos por las seis categorías de motivaciones descritas por Spranger, usualmente uno a dos se presentará con mayor intensidad en nuestra vida, de tal manera que las personas podemos manifestar valores "Altos" (mayor influencia) o "Bajos" (menor influencia), con base en esta clasificación el individuo puede tener la

Cuadro 2. Matriz de motivaciones y valores.

Motivación	Búsqueda de:	Característica
Teórico	Verdad	Busca conocimientos, ideas e información para sí mismo: "Intelectual".
Económico	Dinero	Está consciente de los costos, orientado a las ganancias e interesado en la riqueza.
Artístico	Belleza	Busca gozar de la belleza en cualquiera de sus formas: "Humanitario".
Social	Ayudar	Está auténticamente interesado en la humanidad por amor.
Político	Poder	Se empeña en ser el dueño de su destino y del de los demás.
Religioso	Orden	Se empeña en seguir los sistemas y el orden: "Disciplinado" (es de fundamental importancia mencionar que esta motivación no está relacionada con las creencias de los individuos y que sólo se enfoca al orden, moral y normas que rigen la conducta del individuo).

Cuadro 3. Seis categorías de motivaciones descritas por Spranger.

Teórico TE: creativo, financiero TA: académico, artístico TS: humanitario, erudito TP: Líder de pensamiento TR: experto, disciplinado	Económico EA: práctico, artístico ES: económicamente eficiente EP: ejecutivo de negocios ER: hacedor de dinero	Estético (Artista) AS: humanitario, cultural AP: líder cultural AR: experto de arte	Social SP: reformador social SR: servidor público	Político PR: líder de sistemas o burócrata	Religioso
---	--	--	---	--	-----------

Cuadro 4. Cuestionario de motivaciones.

Cada cuestionario se estructura con 10 preguntas	Cada pregunta fue estructurada para responderse con una escala numérica del 1 al 6. Estos números se asignaron a cada una de las seis motivaciones para señalar la preferencia que para individuo representa cada respuesta y que está relacionada con los motivadores propuestos.					
	Ninguna preferencia 1	Mínima preferencia 2	Poco preferida 3	Preferida 4	Muy preferida 5	Francamente preferida 6

combinación de dos valores altos lo que permitiría describirlo como una persona (Cuadro 3).⁶

Con base en el marco teórico referido se aplicó la encuesta de Spranger para la evaluación de las motivaciones en el personal.

PRUEBA PILOTO

Aunque en estudios previamente realizados, Rivera y Marín^{7,8} demostraron que los instrumentos para evaluar motivación son útiles para su aplicación entre la población

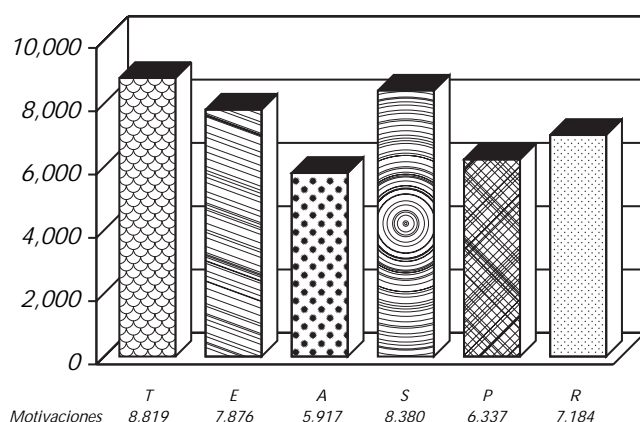
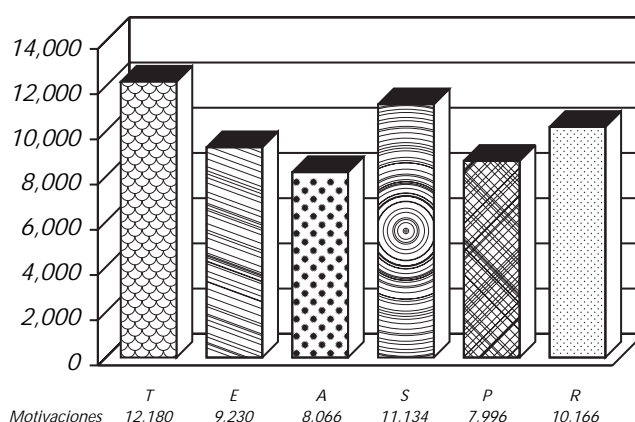
mexicana, se procedió a la realización, en el Hospital, de una prueba piloto con la encuesta utilizada para este estudio para evitar errores durante la captura (Cuadro 4).

Se realizó la suma de los puntajes obtenidos. Se consideran de mayor importancia los dos motivadores que sobresalgan de los demás, aunque para fines de este artículo se considerará la totalidad de los valores para verificar las diferencias existentes entre cada gremio y se procedió al graficado de los resultados. Un ejemplo de pregunta realizada en el cuestionario de Spranger se muestra en el cuadro 5.

Cuadro 5. Ejemplo de pregunta realizada.

En un rango de 1 al 6 te pido que anotes en el recuadro de la derecha de cada uno de los tópicos El número 6 para el rubro que escogerías como tu mejor opción, 5 al segundo y así hasta que pongas el 1 a la que escogerías en último lugar. No es válido poner empates.

Tópico	Coloca tu calificación en la casilla en blanco
Intereses personales	
Liderazgo	
Justicia	
Cultura	
Dinero	
Servicio	
Conocimiento	


Figura 3. Motivaciones en el personal administrativo.

Figura 4. Motivaciones en el personal de enfermería.

RESULTADOS

Administrativos

Este gremio se caracteriza por sus tendencias teórico-sociales; se restringen a conocimientos “intelectuales” pero también tiene una fuerte tendencia al servicio. Presenta en tercer lugar una expectativa económica pero seguida de normas morales que rigen sus actos y por último tiene aspiraciones de poder y de búsqueda de la cultura (Fig. 3).

Enfermería

Este gremio se rige por los aspectos teórico-sociales de la motivación, lo que no es extraño por la formación asistencial que tienen. En siguiente lugar participan, en orden decreciente, los aspectos morales, económicos, culturales y de poder (Fig. 4).

Médicos

Para este grupo las motivaciones están encaminadas hacia aspectos teórico-sociales; aunque posteriormente

continúan los valores morales, económicos, de poder y culturales (Fig. 5).

Hospital en su totalidad

El Hospital Juárez de México, como organización, cuenta con un promedio de edad de 40.9 años; en él se aplicaron 634 encuestas. Del personal encuestado 445 fueron mujeres y 189 hombres. El 83.7% (513 personas) tienen una antigüedad mayor a seis años. En cuanto a escolaridad 226 personas (35.6%) tienen carrera técnica, 97 bachillerato (15.3%), 97 licenciatura (15.3%), 144 especialidad (22.7%) y 70 maestría (11.1%). El estado civil se conforma de la siguiente manera: solteros 31.9%, casados 57.4%, divorciados 7.7% y viudos 3%.

Esta organización hospitalaria se caracteriza por una motivación de tipo teórico-social. Tiene un componente importante hacia la adquisición y aplicación de conocimientos pero además un importante sentido humanista. En una menor escala se encuentra una influencia moral para sus acciones y en menor grado una influencia económica, de poder y finalmente cultural (Fig. 6).

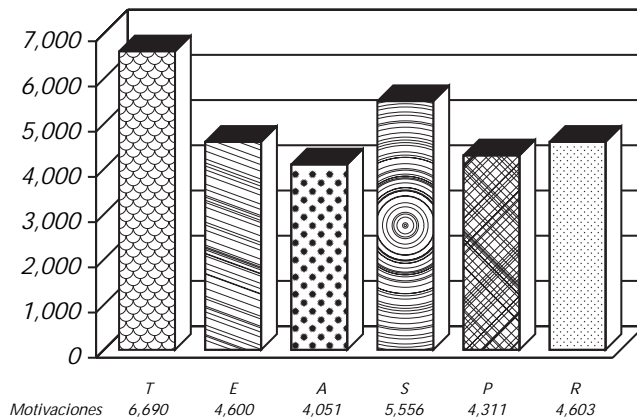


Figura 5. Motivaciones en el personal médico.

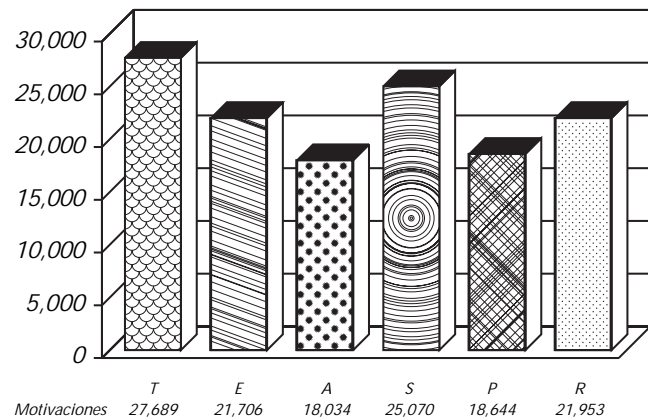


Figura 6. Motivaciones en el personal hospitalario.

CONCLUSIONES

La evaluación de las motivaciones en una organización donde nunca se había realizado implica dificultades extras a un proceso que ya es complicado por sí mismo.

Administrativos

Los dos motivadores principales que rigen la conducta de este gremio no es diferente de la que se encuentra para el resto de la población encuestada, este grupo se basa en aspectos teórico-sociales, ello significa que se basan en la adquisición y aplicación de conocimientos pero mantienen un sentido humanista y de servicio a la población usuaria. Los siguientes valores que aparecen después de los dos principales son el económico, moral (religión), poder (político) y cultural (artístico).

Constituye un grupo que en cuanto a educación formal se refiere se encuentra disperso ya que es el que contiene la mayor cantidad de Maestrías dentro de la organización en su totalidad, pero también es el que cuenta con mayor proporción de individuos con carrera técnica como gremio.

Enfermería

Los dos motivadores que rigen la conducta de este grupo se basan en aspectos teórico-sociales, al igual que con el grupo administrativo su conducta la basan en la adquisición y aplicación de conocimientos pero mantienen un sentido humanista y de servicio a la población usuaria. Los siguientes valores que aparecen después de los dos principales son el económico, moral (religión) que coin-

cide con el grupo anteriormente analizado; pero difiere en que anteponen la cultura al poder.

Médicos

En cuanto al análisis de las motivaciones no hay diferencia con respecto a los dos principales que se detectaron en el grupo de administradores y enfermería. Para los médicos también se encontró en primer lugar la combinación teórico-social que ha caracterizado a la comunidad hospitalaria; pero existen diferencias con respecto en el orden de los siguientes motivadores, ya que continúan los motivadores morales y económicos sin que exista una diferencia real, muy cerca a los anteriores se encuentra el poder y finalmente la cultura.

Hospital en su totalidad

Los motivadores de la organización son el primer lugar los relacionados los aspectos teórico-sociales, para continuar los asociados a: moral, económicos, poder y culturales.

REFERENCIAS

1. Solana RF. Administración de Organizaciones. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas S.A.; 1993, p. 208.
2. Koontz H, Weihrich H. Administración, una perspectiva global 11a Ed. México: Editorial McGraw Hill; 1999, p. 501.
3. Chiavenato I. Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw Hill; 1995.
4. Stoner JAF, Freeman RE, Gilbert DR. Administración. 6a Ed. México: Editorial Person; 1996, p. 502.



5. Aranda J. La formación de valores en el ser humano. *Innovación Educativa* 2005; 28: 3-44.
6. Naszewski M. Motivación e incentivación. (Serial on line) 2005. Disponible en: URL: <http://www.monografias.com>
7. Aranda J. El diseño curricular y la planeación estratégica. *Innovación Educativa* 2005; 26: 25-35.
8. Rivera ES. Nivel de Clima Organizacional que existe en embotelladora de Tampico S.A. de C.V. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Tamaulipas; 2001.

Solicitud de sobretiros:

MASS Mario Alberto Bermejo Guevara
Hospital Juárez de México
Av. Instituto Politécnico Nacional 5160,
Col. Magdalena de las Salinas,
Del. Gustavo A. Madero,
C.P. 07760,
México, D.F.

Correo electrónico: bermejo_guevara@yahoo.com.mx