

TRABAJO DE TESIS

EL CASO DEL
PERSONAL DEL
SECTOR DE
SALUD PRIVADA
EN TANDIL

LOS FACTORES HIGIÉNICOS DE FREDERICK
HERZBERG NO SON SUFICIENTES PARA MOTIVAR



Fernando Luis Correa



*Universidad F.A.S.T.A.
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de
Empresas
Seminario de Graduación*

TRABAJO DE TESIS:

Los Factores higiénicos de Frederick Herzberg no son suficientes para motivar.

El caso del personal del sector de salud privada en Tandil.

AUTOR:

Fernando Luis Correa

TUTOR:

Ing. Jorge Galatro

*Departamento de Metodología de la
Investigación*

Mayo 2012

“No se puede motivar a nadie para hacer un buen trabajo si no tiene un buen trabajo que hacer”.

Frederick Herzberg

ÍNDICE

Fernando Luis Correa

INDICE

Abstract.....	4
Protocolo de investigacion.....	9
Introducción.....	12
Marco Teórico.....	14
<i>Estado de la cuestión:</i>	14
<i>Motivación</i>	17
<i>Ciclo motivacional</i>	18
<i>Premisas del comportamiento humano</i>	18
<i>Tipología de Motivación</i>	18
<i>Teoría de las jerarquías de las necesidades de Maslow</i>	22
<i>Teoría Motivacional de los factores de Herzberg (un poco de historia)</i>	24
<i>Comparación de la teoría de Maslow con la teoría de Herzberg</i>	25
<i>Teoría Motivacional de los factores de Herzberg</i>	26
<i>Factores de Higiene</i>	28
<i>Factores Motivacionales</i>	29
<i>Teoría KITA, de Herzberg ¿Otra forma de motivar?</i>	31
<i>Dinero vs Reconocimiento</i>	33
Glosario de términos teóricos.....	35
Diseño metodológico.....	36
<i>Tipo de estudio</i>	36
<i>Área de estudio</i>	36
<i>Técnicas</i>	36
Instrumento de relevamiento de datos.....	38
Informe relativo al relevamiento de datos en el trabajo de campo.....	40
Conclusiones.....	43
Presentación del taller.....	48
Bibliografía.....	53
Anexo.....	55
Agradecimientos.....	64

ABSTRACT

Fernando Luis Correa

Los Factores higiénicos de Frederick Herzberg no son suficientes para motivar

Autor	Fernando Luis Correa
Título	Los factores higiénicos de Frederick Herzberg no son suficientes para motivar
Idioma	Castellano
Universidad	F.A.S.T.A.
Facultad	Ciencias Económicas
Área de Conocimiento	Ciencias Económicas
Carrera	Licenciatura en Administración de Empresas
Dirección Disciplinaria	Ing. Jorge Galatro
Dirección Metodológica	Seminario de Graduación. Profesor Titular. Dra. Laura Cipriano
	Departamento de Metodología de la Investigación. Profesor Titular. Dra. Laura Cipriano
Palabras Claves	Motivación _ Factores Higiénicos _ Factores Motivacionales Ciclo Motivacional _ Satisfacción Salario _ Reconocimiento
Fecha de defensa	Mayo 2012

Resumen

En la actualidad se observa gran incertidumbre en el manejo de los recursos de una organización. En la búsqueda de la eficiencia empresarial en cuanto a los recursos en general, y humanos en particular, se debe hacer un análisis en profundidad sobre estos últimos recursos, los cuales son los más complejos, y los que generan un impacto de mayor importancia al resto del recurso, por ende a la organización en su conjunto.

En la historia se puede observar una gran cantidad de autores que han puesto su enfoque en analizar a los recursos humanos, pero una gran cantidad de estos autores han tomado un importante crecimiento en su análisis promediando el siglo XX.

En el año 1959 Frederick Herzberg, quien también tomó algunas ideas de su antecesor Abraham Maslow, dio un puntapié inicial muy importante en materia de entender la importancia que tiene el saber que mueve a las personas a actuar dentro de una organización. Utilizando teorías anteriores y su experiencia personal, fue armando dos grupos de factores, lo que luego se lo denominó Teoría bifactorial, de los higiénicos y los motivacionales.

Con esta realidad, el presente trabajo tiene por objetivo, tratar el tema de la motivación en el personal, desde el enfoque del autor Frederick Herzberg, mostrando la importancia y vigencia de esta teoría, puesto que este enfoque es útil para poder determinar que lleva al empleado a actuar dentro de la organización.

Esta teoría facilita el análisis para determinar los factores que motivan al personal a actuar, y gracias a esto trabajar fuertemente con esta información, para poder optimizar los recursos de la organización.

El objetivo general de este trabajo es, mostrando la vigencia de esta teoría, determinar si los factores higiénicos son suficientes para encontrar motivación en una persona que forma parte de un equipo de trabajo, dentro del sector de salud privada, en la ciudad de Tandil. A este objetivo general se llega cubriendo también objetivos específicos del presente trabajo, como es el desarrollar la teoría bifactorial de Frederick Herzberg, analizando la diferencia entre ambos tipos de factores, y realizando una explicación sobre el dinero y el reconocimiento como los principales factores higiénicos y motivacionales, respectivamente.

Luego de que se haya llevado a cabo el presente trabajo, a manera de resumen se puede mencionar que las personas que se encuentran motivadas en su trabajo, tienen a dar como respuesta a ello, distintos factores motivacionales, mientras que las personas que se encuentran no motivadas, apuntan a la carencia de factores higiénicos. Entre medio de ambas posiciones, se encuentra lo que Herzberg dio a conocer como estado neutral de la persona.

Con las conclusiones que ha permitido encontrar el trabajo desarrollado, se ha diseñado un taller, con el objetivo de trabajar en empleados y jefes sobre estas cuestiones.

Palabras claves: Motivación, factores higiénicos, factores motivacionales, ciclo motivacional, satisfacción, salario, reconocimiento.

Abstract

Nowadays, it can be observed that there is great uncertainty about an organization's resource management. The search for attaining greater business efficiency in terms of resources and particularly human resources merits a deep and exhaustive analysis on the latter not only for being the most complex ones but also for having a relevant and profound impact on the rest of the resources and consequently on the entire organization.

Throughout history, several authors have focused on analyzing resource management, yet, in the mid-twentieth century, there has been an important evolution of its analysis on behalf of many of these authors.

In 1959, Frederick Herzberg, borrowing some ideas from his predecessor Abraham Maslow, took the first step towards a better understanding of what moves people to act in a particular way in an organization. Based on previous theories and his personal experience, he developed two sets of factors which came to be known as the Two-factor theory, of motivators and hygiene factors.

In the light of these considerations, the aim of this study is to explore the role of motivation in the personnel from Frederick Herzberg's point of view, showing both the importance and validity of this theory since this approach allows for the determination of what prompts the employee to act in an organization.

This theory not only facilitates the analysis to determine the factors that motivate the personnel to act in their workplace but also yields useful information to optimize an organization's resources.

The main goal of this research is to determine if hygiene factors are enough to find motivation in a given person who works in the private health sector in the city of Tandil. This goal is met by also covering specific objectives of this study such as putting forward Frederik Herzberg's Two-factor theory, analyzing the differences between both types of factors, and expanding on both money and recognition as the main hygiene factors and motivators respectively.

After carrying out this work, it could be briefly stated that different motivational factors account for people who are motivated in their work, while unmotivated people point to the lack of hygienic factors. Accordingly, between these two extremes, lies the person's neutral state as defined by Herzberg.

Based on these findings, a workshop has been developed, being the main objective to provide both managers and employees with the opportunity to work on these matters.

Keywords: motivation, hygienic factors, motivation, motivational factors, motivational cycle, satisfaction, salary, recognition.

PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN

Fernando Luis Correa

PROTOCOLO DE INVESTIGACION

- **Fundamentación:**

El presente trabajo tiene por objetivo conocer, desde la teoría de los factores de Frederick Herzberg, el concepto de motivación, sus factores y la posibilidad de medir estos factores, y poder analizar cómo estos afectan el comportamiento de una persona dentro de un equipo de trabajo.

- **Problema:**

Teoría de los factores de Frederick Herzberg: los factores higiénicos ¿son motivadores?: Se analizara el sector de salud privada en la ciudad de Tandil.

- **Especificación del problema:**

Frederick Herzberg plantea 2 tipos de factores: Motivacionales e Higiénicos (son satisfechos de manera externa) En estos últimos encontramos el dinero, condiciones de trabajo, seguridad, condiciones sociales, etc. Los factores llamados higiénicos, ¿son suficientes para motivar a una persona dentro de un equipo de trabajo? Estos factores serán tratados en detalle, en el desarrollo de este trabajo.

- **Objetivos generales y específicos:**

⇒ *Objetivo Generales:*

- *Determinar si la existencia de factores higiénicos como el dinero, son suficientes para encontrar la motivación de una persona en un equipo de trabajo, dentro de sector económico de la salud privada en la ciudad de Tandil.*
- *Determinar si las personas, dentro del sector analizado, conocen los factores motivacionales*

⇒ *Objetivos específicos:*

- *Desarrollar la teoría Bifactorial de Frederick Herzberg*
- *Analizar la diferencia entre factores higiénicos y motivacionales*
- *Analizar si el empleado conoce los factores que lo motivan a actuar*
- *Explicar que el dinero no es un motivador en si mismo*
- *Analizar al reconocimiento como motivador en las personas*

- **Hipótesis de trabajo:**

Si bien tanto con la definición del problema del trabajo, como con el título del mismo se marca claramente donde apunta el trabajo, se debe decir que las hipótesis del mismo, y las cuales se trataran de afirmar con el desarrollo del presente trabajo, son las siguientes:

- Una persona, que conozca los 2 tipos de factores planteados por Herzberg, y que se sienta realmente motivada, elegiría los factores motivacionales de Frederick Irving Herzberg para dar respuesta a su nivel de satisfacción laboral.
- Una persona, siempre que elija los factores motivacionales, debería tener cubiertos los factores llamados Higiénicos.
- El grado de satisfacción de una persona también podría ser dado por las características del puesto.

- Factores Higiénicos:

Factores Higiénicos		Definición del factor
1	Salario	Sueldo
2	seguridad laboral	Estabilidad en el puesto y organización
3	relación con compañeros	trato con demás compañeros
4	relación con el supervisor	trato con jefe directo
5	condiciones de trabajo	condiciones físicas, escritorio, oficina, etc.

- Factores Motivacionales:

Factores Motivacionales		Definición del factor
1	Trabajo desafiante en si mismo	El rol en sí mismo es atractivo
2	Logros	Alcanzar un resultado esperado
3	Reconocimiento	Distinción por parte de los demás
4	Independencia Laboral	Libertad para desarrollar el puesto
5	Progreso Profesional	Posibilidad de realizar carrera laboral

Cuadro de las variables:

	Salario	Relacion con los demas	Seguridad Laboral	Condiciones de trabajo	Trabajo desafiante / con autonomia	Logros	Reconocimiento	Progreso Laboral
Estado de Satisfaccion					Presente	Presente	Presente	Presente
Estado neutral	Presente	Presente	Presente	Presente	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente
Estado de Insatisfaccion	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente				

INTRODUCCIÓN

Fernando Luis Correa

INTRODUCCION

Si esta introducción hubiese sido escrita varios años atrás seguramente hubiesen surgido preguntas como ¿Cuáles son los factores más importantes en una empresa?, ¿debo considerar al personal como activos? y el eje del análisis sería saber cuál era el rumbo de la empresa y buscar los recursos humanos con necesidades que estuviesen en sintonía con lo que la organización podría ofrecerles. Hoy ya tenemos las respuestas a estas cuestiones, y nos permitimos ir más allá en estos temas, pero tomando como base del análisis de esta temática a un autor como Frederick Herzberg, quien si bien cuando expuso su teoría principal, en el año 1959 tuvo una gran importancia en el mundo empresarial, el tiempo fue ratificando la importancia y vigencia de esta teoría.

En la actualidad se ve como muchos empresarios, sabiendo que el personal es uno de los principales activos que posee una organización, no pueden plasmar esta idea en la práctica diaria. Los empresarios debieran tener interrogantes como ¿Estoy motivando a mi personal de la manera que espera?, ¿mi personal está motivado o soy yo el motivado?, ¿el personal de la organización se siente parte importante de la misma?

Es muy común encontrar personas que creen saber motivar a los demás, basándose en que el resto hace lo que ellos dicen, y luego se los recompensa por haber cumplido su tarea.

Para reforzar estas ideas, se puede mencionar a una teoría como la del Modelo Socio técnico de Tavistock, la cual fue propuesta por sociólogos y psicólogos del Instituto de Relaciones Humanas de este lugar. (Teoría que tuvo como base de su análisis a distintas empresas mineras inglesas y textiles de la India)

Esta teoría, principalmente, concibe la organización como un sistema socio técnico estructurado sobre dos subsistemas:

- El subsistema técnico: comprende la tecnología, el territorio y el tiempo. Es el responsable de la eficiencia potencial de la organización.

- El subsistema social: comprende los individuos, las relaciones sociales y las exigencias de la organización tanto formal como informal. Transforma la eficiencia potencial en eficiencia real.

El enfoque Socio técnico combina ambos subsistemas en una relación íntima, mutua e interdependiente y establece una marcada relación, por parte de la organización, de ambos subsistemas. La organización incorporara elementos del sistema abierto, para transformarlos y poder devolver un producto o servicio terminado.

El fundamento de este enfoque es agregarle el factor humano, proveniente del subsistema social, a la producción, lo cual es una tarea ardua que tiene la organización, que realizara utilizando sus herramientas sociológicas y psicológicas. De esta forma, se evidencia la importancia que se le va asignando al factor humano dentro de la organización.

Se ve claramente, que si bien es muy importante el subsistema técnico que atañe al proceso productivo y de transformación de los elementos o materias primas, en productos o servicios terminados, se debe comprender que por esta relación simbiótica entre ambos subsistemas se deben conocer y trabajar sobre los elementos que componen ambos subsistemas, ratificando la importancia que tienen los recursos humanos. Para ello, debemos conocer que los mueve a actuar.

A través de los distintos capítulos se intentara demostrar la vigencia de la teoría de Frederick Herzberg, ratificando la importancia de conocer qué tipo de factor motiva al personal En este trabajo se ha tomado el caso del sector de salud privada de la ciudad de Tandil.

En síntesis, se retomara la teoría de este autor, haciendo hincapié en la importancia de conocer, dar a conocer a los subordinados y hacer uso de los factores motivacionales para guiar a los empleados y así alinear los objetivos de los empleados con los de la organización.

MARCO TEÓRICO

Fernando Luis Correa

MARCO TEORICO

El presente marco tiene como objetivo introducir al lector en el tema que se abordó en este trabajo. Para esto, se definirán conceptos que luego se desarrollaran en los distintos capítulos, y se dará un marco de referencia al tema elegido, a través de un resumen sobre distintas publicaciones, donde distintos autores exponen sobre el tema del trabajo.

Estado de la cuestión

Sobre el tema a desarrollar, se ha encontrado vasta información con distintos enfoques, y con distintos tenores, de los cuales se han seleccionado los siguientes artículos publicados, visto que resumen en parte la visión de este trabajo, y tienen una relación muy estrecha con el tema a tratar.

Se tomaron estos artículos, porque cada uno con su enfoque, resume la intención del trabajo, de mostrar la motivación desde la teoría de F. Herzberg, dentro del área salud privada de la ciudad de Tandil y la importancia del reconocimiento, como motivador a largo plazo.

a)

A favor y en contra del dinero (Stephen Robbins) Comportamiento Organizacional, octava edición

Este autor, a la hora de hablar de motivación, en su libro comportamiento organizacional hace un contrapunto entre dos posturas encontradas con respecto al dinero como motivador.

Al momento de tomar la posición a favor del dinero, lo hace haciendo hincapié en la importancia del dinero, no como tal, sino como un medio de cambio para acceder a lo que las personas desean.

Para darle fuerza a esta posición, cita ciertas teorías como la de la equidad, teoría del reforzamiento, las cuales le dan al dinero un papel importante a la hora de motivar.

Cuando se analiza la postura opuesta, se ve claramente que hay un punto de conexión y es el reconocer la importancia del dinero como motivador, ahora bien, a la hora de analizar en detalle esta postura, se ve que la diferencia está en las condiciones. Esto es, se dice que el dinero no sirve como motivador, ya que el empleado no puede observar una relación directa entre su desempeño y la recompensa monetaria, y esto se da principalmente porque los aumentos salariales son mas por una necesidad social y general que por cuestiones propias de cada empleado.

b)

La importancia de la motivación laboral, M. Patricia Aragón Sánchez. Microsoft Business

En este caso, de la mano de M. Patricia Almirón y Microsoft Business se puede observar cómo ha cambiado la concepción de las empresas sobre los recursos humanos, a lo largo del siglo XX, y la evolución que ha tenido en ese siglo.

Se expuso en este artículo, como se empezó a ratificar la importancia de la motivación de las personas, como causa de los resultados de las empresas. Como todo cambio es lento, lo que ha generado que hoy, estando en un periodo de transición, el mercado laboral se encuentre con falta de recursos humanos calificados, y empresas que quieren retener a los que tienen.

La importancia radica en saber cómo motivar al personal para poder retenerlo. Esto se debe basar en un canal de muy buena comunicación para encontrar la eficacia y eficiencia de la motivación como retención de talentos.

c)

Mitos sobre la motivación: ¿Puedo motivar a mi gente? Begoña Pabón. Microsoft Business

Hay una pregunta que muchos directivos se hacen o deberían realizarse de manera periódica y es la que titula esta publicación. Lo que parece difícil es encontrar la respuesta a este interrogante.

Existen muchos mitos entorno a la motivación y uno de ellos es que el dinero motiva. Es correcta esta afirmación, pero se debe saber que el mismo una vez que la persona lo incorpora como propio deja de ser tan motivador.

Es importante para una motivación duradera, primero poder conocer que motiva a cada empleado, pero también el esfuerzo duradero debemos generar un esfuerzo constante, clima de camaradería, responsabilidad e inspiración.

Para generar esta motivación estamos hablando de la necesidad de un coach, el cual debe generar relaciones a base de buenas palabras, excelente comunicación, seguridad y previsibilidad.

Conociendo realmente lo que motiva a cada empleado, será más fácil encontrar una motivación duradera en el tiempo.

d)

La persuasión del látigo. Julia Chang. Revista Gestión

Seguramente en la actualidad cualquier gerente de un área comercial no pensaría como viable la motivación negativa o arrojarles algo a sus vendedores para lograr el resultado esperado.

La motivación negativa es muy común en épocas malas, donde la presión es muy alta; pero se debe permitir usar en momentos buenos, algo de motivación negativa. Algunos autores afirman que la motivación positiva es algo que los motivados deben ganarse luego de responder bien a la motivación negativa.

No hay que ser tan negativo, hay que saber lo que opina el resto, explique las cosas antes de criticar, y si tuvo un motivador negativo como jefe, tómelo de ejemplo para no ser uno de ellos.

El ver en nivel de resultados obtenidos por sus empleados marca el tipo de motivación utilizada, a saber: si los resultados son buenos seguramente el jefe utiliza formas positivas, aunque en algún momento use algo de motivación negativa.

Es muy común tener algún jefe basado en la motivación negativa, pero es hora de romper el ciclo y utilizar esa experiencia en post de un crecimiento personal.

e)

La organización como sistema dinámico y complejo. Lic. José Navarro Cid. Tesis doctorado. Universidad de Barcelona

Es importante ver como el autor de esta tesis de doctorado, encuentra que la definición de organización como sistema complejo, se refiere al caos y dinamismo que se encuentra en las organizaciones, poniendo aquí un puntapié inicial a su análisis.

En este sentido, no se debe buscar más el equilibrio de las organizaciones a través de darles estructuras rígidas, sino que hay que entenderlas como tal y guiarlas dentro de este desequilibrio o complejidad bajo el que viven. La mirada debería estar puesta sobre el factor humano, que en definitiva será el factor que podrá ayudar a la regulación interna de la organización.

Motivación

Previo a definir motivación según el autor que se ha elegido, se encontró el siguiente aporte:

El autor Mark A. Peale planteo lo siguiente que “para entender el origen de esta fuerza invisible que le da a las personas ordinarias un poder extraordinario, debemos empezar por entender que la palabra motivación es una palabra compuesta por otras dos: motivo y acción. Es decir, aquel motivo que nos impulsa a actuar” (Peale, Mark: 2006)

Muchas definiciones coinciden en que es importante saber que el nivel de motivación varía tanto de un individuo a otro, como en el mismo individuo, dependiendo del momento que se trate.

De varias definiciones analizadas, para este trabajo se eligió la de Stephen Robbins, quien la define de la siguiente manera:

La motivación, según Stephen Robbins es la “voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad de ese esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (1999:168)

Según este autor, la definición no termina en sí misma, sino que toma en cuenta los siguientes elementos claves:

- el esfuerzo
- las metas organizacionales
- las necesidades

El autor plantea que el esfuerzo, y por tanto la motivación, es inútil si no es canalizado en dirección que beneficie a la organización.

Definición propia: La motivación es la capacidad de despertar, en una persona, una cierta manera de actuar o comportarse. Definición aplicable solo para motivación a terceros.

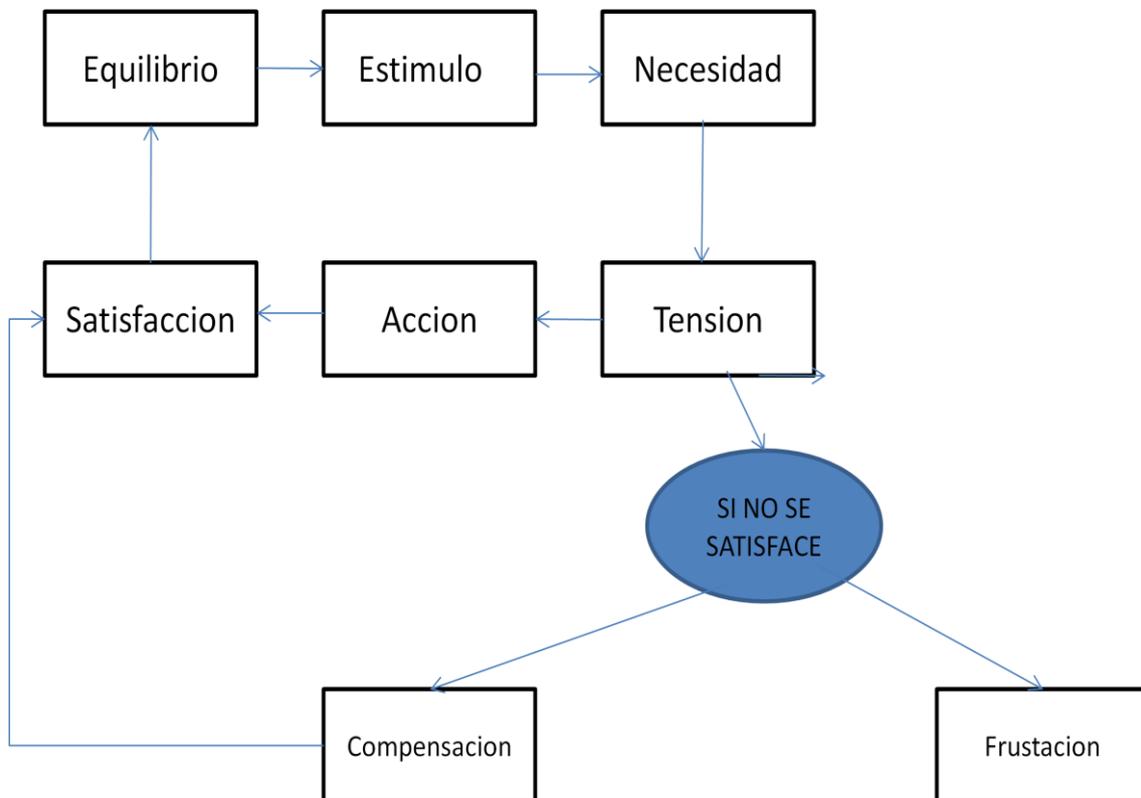
Por tanto se tomará a la motivación como un proceso de satisfacción de la necesidad. La necesidad significa algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Hay un enfoque grafico, el cual nace de una necesidad insatisfecha que crea tensión y que estimula el impulso dentro del individuo. Tales impulsos generan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas particulares, que si se logran satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Esto es lo que se conoce como Ciclo Motivacional, y uno de los autores que impulso este concepto fue Leavitt.

Ciclo Motivacional (Robbins, 1999)

Equilibrio interno → Estimulo → Necesidad insatisfecha → Tensión → Impulso → Comportamiento → Necesidad satisfecha → Reducción de la tensión

Ciclo motivacional cuando no se satisface la necesidad:

Cuando la necesidad no logra satisfacerse puede ocasionar **frustración** y a veces **compensación**. Esta última opción se da cuando sin satisfacer la necesidad que dio origen a la frustración, se satisface una complementaria.



Premisas del Comportamiento Humano en las Organizaciones:

Visto la complejidad aparente sobre el comportamiento de las personas, se tomarán ciertas características como propias de todo comportamiento humano: (Chiavenatto 1997)

1) El comportamiento es Causado

El comportamiento se origina en estímulos internos (herencia) o externos (ambiente)

2) El comportamiento es Motivado

En todo comportamiento humano existe una finalidad, no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido hacia algún objetivo.

3) El comportamiento está Orientado hacia Objetivos

En todo comportamiento existen expresiones que sirven para indicar los motivos del mismo (deseo, impulso, necesidad, tendencia).

Tipología de la motivación

Son numerosos los criterios que pueden utilizarse para clasificar la motivación. En este caso se ha considerado algunas clasificaciones básicas, las cuales son encontradas en varios autores.

Motivación extrínseca y motivación intrínseca.

La motivación puede tener dos grandes fuentes. Puede provenir de las necesidades internas del individuo o puede surgir a partir de las presiones y los incentivos externos. De allí deriva la existencia de dos clases de motivación: la extrínseca y la intrínseca.

La motivación extrínseca es originada por las expectativas de obtener sanciones externas a la propia conducta. Se espera la consecución de una recompensa o la evitación de un castigo o de cualquier consecuencia no deseada. Analizado de otra forma, la conducta se vuelve instrumental: se convierte en un medio para alcanzar un fin.

Puede tratarse, por ejemplo, de obtener una recompensa económica, social o psicológica (una bonificación, la aprobación de sus pares o un reconocimiento de su supervisor). También puede tratarse de evitar consecuencias desagradables (la negativa de un aumento de salario, el rechazo de los otros, o la pérdida de confianza por parte de su jefe).

Este tipo de motivación depende de otro, distinto del individuo actuante. Ese otro puede percibir o no la conducta. O puede evaluarla según sus propios estándares. Y, además, tiene la facultad de suministrar o no las recompensas o los castigos. De tal forma que no hay garantía de que el comportamiento que el individuo cree adecuado conduzca al logro del objetivo que promovió dicho comportamiento.

Por el contrario, la motivación intrínseca es originada por la gratificación generada internamente en la persona. La conducta es expresiva: es simultáneamente medio y fin. La realización, por ejemplo, de un trabajo desafiante para el cual se tiene las aptitudes necesarias, hace que la actividad sea, de por sí, satisfactoria. En este caso prescinde de toda externalidad. Se basta a sí misma. Por tal motivo, las teorías emergentes sobre motivación destacan la importancia y la potencialidad de la motivación intrínseca. Sin que ello signifique desconocer el papel reforzador de las variables externas.

Motivación positiva y motivación negativa.

La conducta que la motivación produce puede estar orientada a alcanzar un resultado que genere alguna recompensa o puede estar dirigida a evitar alguna consecuencia desagradable. Ello da origen a los conceptos de motivación positiva y motivación negativa.

La motivación positiva es un proceso mediante el cual el individuo inicia, sostiene y direcciona su conducta hacia la obtención de una recompensa, sea externa (un premio) o interna (la gratificación derivada de la ejecución de una tarea). Este resultado positivo estimula la repetición de la conducta que lo produjo. Sus consecuencias actúan como reforzadores de tal comportamiento.

Cuando un jefe o superior utiliza este tipo de motivación, lo hace, por ejemplo, a través de frases como: vos puedes, se que tenes que alcanzar el objetivo, y de esta forma el subordinado, si se le despierta la motivación, se esforzara para demostrar que su superior tiene razón.

La motivación negativa es el proceso de activación, mantenimiento y orientación de la conducta individual, con la expectativa de evitar una consecuencia desagradable, ya sea que venga del exterior (una reprimenda, por ejemplo) o del interior de la persona (un sentimiento de frustración) Este resultado negativo tiende a inhibir la conducta que lo generó.

En este caso, el jefe o superior, buscara que su subordinado alcance el objetivo utilizando frases como por ejemplo: se que no llegarás, la verdad no sé cómo pude imaginar que llegarías; y de esta forma el subordinado, si se le genera la motivación, se esforzara para demostrar que está equivocado, y que él puede llegar a la meta.

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades (Abraham Maslow)

Antes de entrar a analizar la teoría que da su origen a este trabajo, se mencionara la teoría que se considera antecesora, la cual data del año 1943 y es la Teoría de las Jerarquías de Abraham Maslow, quien formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades. Estas son:

- 1- **Fisiológica:** incluye el hambre, la sed, el refugio y el sexo y otras necesidades físicas.
- 2- **Seguridad:** incluye la seguridad y la protección del daño físico y emocional.
- 3- **Social:** incluye el afecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad.
- 4- **Estima:** incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como el estatus, el reconocimiento y la atención.
- 5- **Autorrealización:** el impulso de convertirse en lo que uno es capaz de volverse, incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.



Abraham Maslow plantea que conforme una de estas necesidades se satisface sustancialmente, la siguiente se vuelve dominante.

Como sostuvo Maslow, “las necesidades fisiológicas y de seguridad se describieron como de orden bajo, y la social, la estima y la autorrealización, como necesidades de orden alto. Esta diferenciación se hizo bajo la premisa de que las necesidades de nivel alto se satisfacen internamente (dentro de la persona), y las necesidades de bajo orden se satisfacen de manera externa (por cosas como salario, contratos sindicales y antigüedad).” (Robbins 1999:170)

Según Maslow, las personas tendrán motivos para satisfacer cualquiera de las necesidades que les resulten más predominantes o poderosas en un momento dado. El predominio de una necesidad dependerá de la situación presente de la persona y de sus experiencias recientes. A partir de las necesidades fisiológicas, que son las básicas, se debe ir satisfaciendo cada necesidad, antes de que la persona desee satisfacer la necesidad del siguiente nivel superior.

El autor plantea una estructura muy rígida en la satisfacción de necesidades, la cual la relaciona con las etapas de la vida de la persona, ya que un bebé recién nacido solo desea satisfacer sus necesidades biológicas, luego la seguridad de resguardar estas necesidades, y así a medida que transita por los distintos momentos de la vida.

Teoría Motivacional de los Factores (Frederick Herzberg)

Un poco de Historia:

Previo a que se analice en profundidad la teoría en cuestión, se debe hablar sobre su autor. Frederick Herzberg nació el 18 de abril de 1923 en Lynn, hijo de inmigrantes lituanos, a quienes abandono a los 13 años, cuando decidió viajar a Nueva York en busca de nuevas posibilidades de crecimiento. A los 21 años se caso, y por su situación económica desfavorable decidió ingresar en el ejército, con quien viajo a Europa a realizar distintas misiones militares. Luego de su paso por el ejército se graduó como Dr. en psicología y realizo un máster en Salud Publica. A mediados de los años 50 participo de distintos proyectos de salud pública. El problema que captaba la atención de Herzberg, a raíz de su experiencia en estos proyectos, fue que tanto en el campo de la salud física, como de la psicología se contaban con vastos elementos para determinar el origen de una enfermedad pero no se contaba con la información sobre lo que hacía que la gente se mantenga sana.

De acuerdo con Herzberg, “la enfermedad mental y la salud mental no actúan como dos aspectos contrapuestos de un mismo continuum, como tradicionalmente se había venido sosteniendo, sino que, por el contrario, lo hacen en planos diferentes, como el dolor y el placer.”¹

De esta idea, Frederick Herzberg baso gran parte de su estudio de los factores, planteando de antemano que la eliminación de fuentes de sufrimiento, no generan placer, como se venía pensando, que el placer y el sufrimiento eran puntos encontrados. Esta idea de Herzberg llevo mas allá el análisis, planteando un terreno neutral, el cual lo encontramos al momento de retirar las fuentes de placer, y no encontrar un sufrimiento. Con este estudio llego a la primera conclusión, que el placer es el resultado de otros factores. En el medio laboral encontró los mismos resultados, al ver que no por retirar los elementos o fuentes de insatisfacción laboral de los empleados, estos se encontraban en un grado de satisfacción laboral plena.

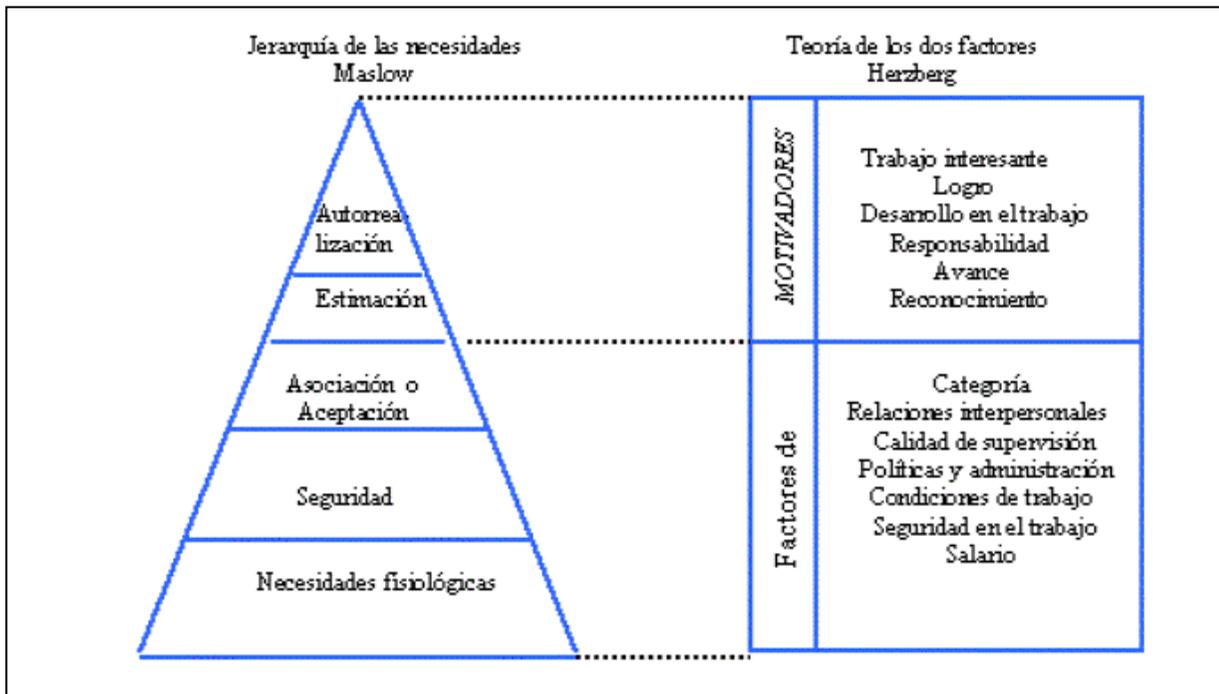
En el año 1959, Herzberg en su publicación “*Motivación en el trabajo*” expuso su luego tan conocida **Teoría de los dos Factores**, o **Teoría de Motivación – Higiene**.

Esta teoría le permitió a Frederick iniciar uno de los principios más reconocidos en el campo de la motivación laboral, y fue el entender a la satisfacción e insatisfacción como conceptos distintos e independientes.

¹ El legado de Frederick Irving Herzberg <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21512808>

Este autor, conjuntamente a A. Maslow fueron pioneros en plantear temas de motivación de las personas, Maslow haciéndolo más sobre aspectos generales de la vida de las personas, y F. Herzberg puntualizo el tema en el campo organizacional o laboral.

Comparación teorías Necesidades de Maslow y De los Factores de Herzberg



(Robbins, Stephen. 1999 cap 6)

En este grafico se ve claramente que ambos autores están hablando de lo mismo, pero con enfoques particulares. Claro está que se deben mencionar algunas diferencias entre ambos enfoques.

Herzberg, por ejemplo, fue el autor que introdujo una zona neutral que no genera satisfacción ni insatisfacción. Por el lado del enfoque de Abraham Maslow, se ve que plantea una estructura rígida en cuando a la escala de necesidades, mientras que Herzberg las agrupa en 2 tipos de factores.

Teoría de los factores, de Frederick Irvin Herzberg

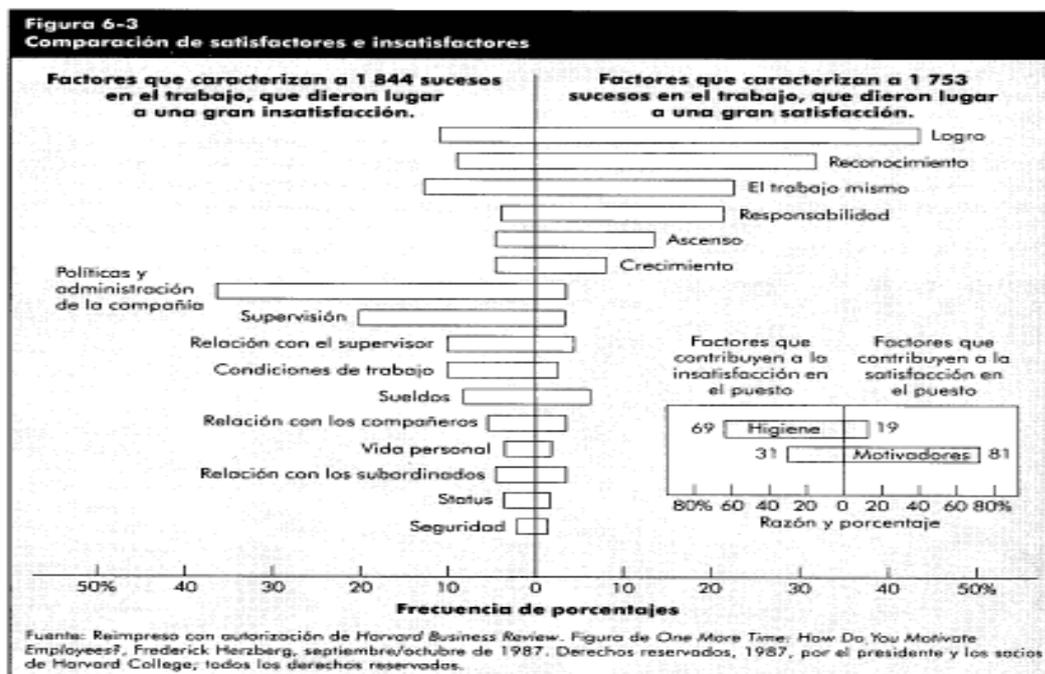
Como se dijo anteriormente, Frederick Herzberg publicó en el año 1959 una de las teorías, que han dado origen al estudio de la motivación, llamada teoría de los dos factores.

En la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica, y de que su actitud hacia este trabajo bien puede determinar el éxito o fracaso del individuo, Herzberg y sus colaboradores investigaron a un grupo de 200 contadores e ingenieros a quienes le realizaron la siguientes preguntas:

Herzberg realizó las siguientes preguntas:

- 1) *Recuerde usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente bien respecto de su trabajo, ya sea en su trabajo actual o en alguno anterior. Dígame que ocurrió.*
- 2) *Recuerde usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente mal respecto de su trabajo, ya sea en su trabajo actual o en alguno anterior. Dígame que ocurrió.*²

Los siguientes son los datos obtenidos por el autor, luego de la pregunta realizada, a al grupo de profesionales mencionado, de donde arriba a los siguientes resultados



(Robbins, Stephen. 1999, cap. 6)

² El legado de Frederick Irving Herzberg <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21512808>

De estos resultados, Frederick Herzberg arribó a la conclusión que la motivación en ambientes laborales se debe principalmente a dos tipos de factores, los cuales se desarrollaran más adelante:

* Los que se pueden relacionar con sentimientos negativos o de insatisfacción, los cuales según los resultados obtenidos por Herzberg, se debían al contexto del puesto. A estos se los llamó **Factores de Higiene**, ya que se encontró una vinculación importante con los principios de la higiene medica, eliminando o previniendo los peligros de la salud.

En este caso abarcan aspectos como la supervisión, relaciones interpersonales, prestaciones, seguridad en el trabajo, remuneraciones, políticas y prácticas administrativas de la empresa, entre varios más. Según el autor, cuando estos factores están ausentes o están presentes de manera errónea, se puede ver que el empleado no está en estado de satisfacción; pero cuando están presentes solo se encuentra, en el empleado una disminución en su estado de insatisfacción.

* Los que se pueden asociar con experiencias satisfactorias de los empleados, y en los que se atribuían a condiciones internas del puesto. A estos los llamó **Factores Motivacionales**.

En esta categoría de factores se pueden encontrar aspectos relacionados con la realización personal del puesto, el reconocimiento, y la posibilidad de desarrollo en el puesto. El autor plantea que si estos aspectos están presentes, se encontrara en el empleado un estado de satisfacción.

Herzberg concluyo, a modo de resumen, en que los factores intrínsecos, como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento parecen estar relacionados con la satisfacción en el trabajo. Por otro lado, cuando las personas estaban insatisfechas, tendían a citar factores extrínsecos, como la política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Según Herzberg, lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, como tradicionalmente se había creído. Eliminar las características de insatisfacción de un trabajo no lo hace necesariamente satisfactorio. Así surge la idea de un continuum dual: lo opuesto de la "satisfacción" es la "no satisfacción" y lo opuesto de la "insatisfacción" es la "insatisfacción".

Factores de Higiene:

Estos factores llamados higiénicos, se refieren a los aspectos exógenos que provocan el comportamiento del hombre. Su relación directa es con la insatisfacción que provoca ciertos elementos que surgen del ambiente externo que rodean a los individuos en un entorno laboral. Al ser estas variables externas administradas por la empresa el individuo carece de un control sobre ellas, quedando sometido a decisiones que se encuentran fuera de su campo de acción.

Como consecuencia, las características como la política de la compañía y la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario, se caracterizaron por Herzberg como “**factores de higiene**”. Cuando éstos son adecuados, la gente no estará insatisfecha, sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si queremos encontrar a más personas respondiendo que están satisfechos o para motivar a la gente en su trabajo, el autor sugiere enfatizar los factores intrínsecos de la persona, como pueden ser el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento.

Estas son las características que la gente encuentra intrínsecamente recompensantes, llamados “**factores motivacionales**”.

Con respecto a uno de los factores higiénicos por excelencia como lo es el dinero, Frederick Herzberg expuso lo siguiente:

“En la medida que el dinero se convierte en un factor estándar en el trabajo, pierde inmediatamente su capacidad motivadora, pudiendo engendrar una peligrosa semilla entre los empleados: motivarlos a abrigar más altas expectativas respecto del periodo venidero de reajustes salariales”³

³ El legado de Frederick Irving Herzberg <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21512808>

Factores Motivacionales:

A estos factores, Herzberg los relaciona con la generación de satisfacción dejando de manifiesto que surgen del interior de un individuo como variables endógenas y que él posee bajo su control. Su relación se encuentra vinculada con crecimiento, desarrollo, reconocimiento, autorrealización, responsabilidad en las tareas, entre otros.

Dentro de sus investigaciones descubre que la mayoría de los cargos empresariales han sido diseñados para la generación de eficiencia, dejando a un lado la formación de retos individuales que promuevan la construcción de factores que tiendan a la motivación individual, generando por ende lo contrario: desmotivación y apatía por parte de los trabajadores. Para Herzberg, el efecto que generan estos factores de motivación son algo más estable que los de higiene, ya que forjan motivación no como forma preventiva sino como un generador de comportamiento

De esta forma Herzberg, propone que muchos de los administradores que trabajan con los factores de higiene tan sólo mejoran parte del ambiente laboral, pero no generan la esperada motivación.

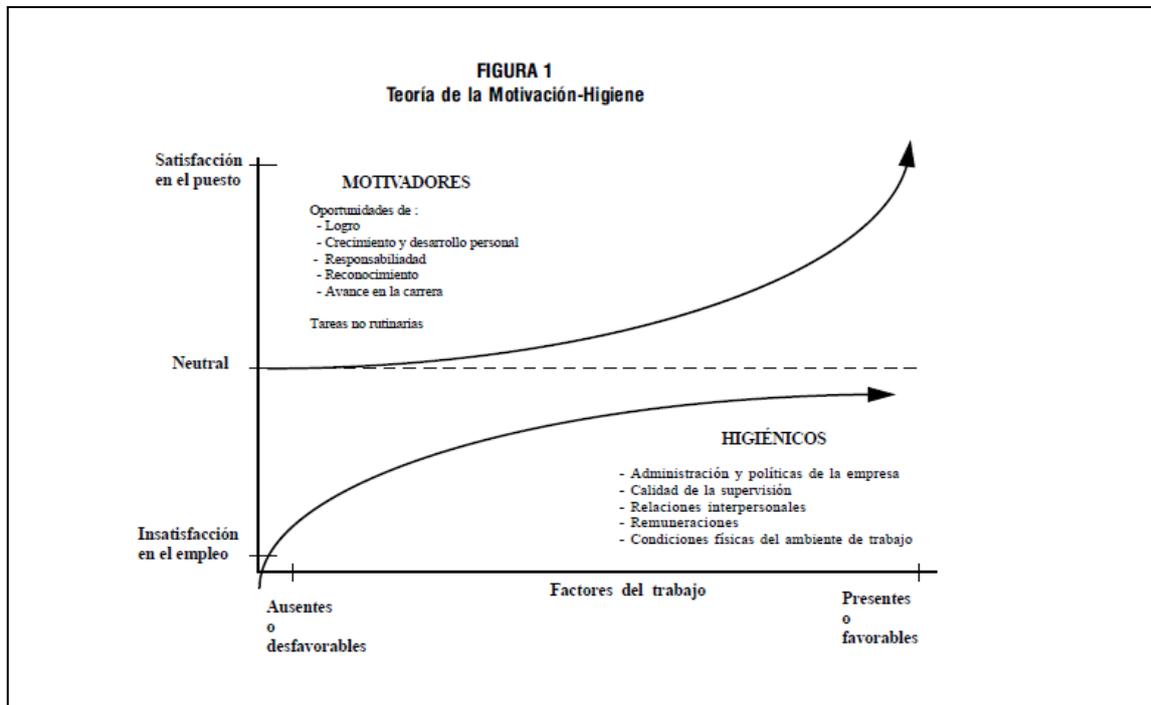
Dentro de estos factores se debe tener en cuenta al mayormente mencionado, que es el reconocimiento. Por otro lado, el mismo autor toma como importante el enriquecimiento del trabajo, el cual debe poder generar los suficientes motivadores al trabajo. En este sentido plantea que los jefes deben poner más énfasis en generar un crecimiento horizontal del puesto, posibilitando al empleado a crecer, más que darle más tareas rutinarias. Con respecto a este punto, se puede encontrar la siguiente frase del mismo autor: "No se puede motivar a nadie para hacer un buen trabajo si no tiene un buen trabajo que hacer"

Figura 1.5.- Factores motivacionales y factores higiénicos.

FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES HIGIENICOS (De insatisfacción)
Relacionado con el contenido del cargo, es decir, como se siente el individuo en relación con su CARGO	Relacionado con el contexto del cargo, es decir cómo se siente el individuo en relación con su empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo en sí. • Realización. • Reconocimiento. • Progreso profesional. • Responsabilidad. • Logros • Independencia laboral • Responsabilidad • Promoción 	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo y beneficios • Política de la empresa y su organización • Relaciones con los compañeros de trabajo • Ambiente físico • Supervisión • Status • Seguridad laboral • Crecimiento • Madurez • Consolidación

(Fernandez Garcia, 2010)

La teoría vista desde un grafico: (Manso Pinto, 2002. P4)



Desde esta visión grafica, de la teoría, se puede observar que en ningún punto se juntan los factores motivacionales y los higiénicos, y se nota que los factores motivadores poseen una pendiente creciente, los cuales lo hacen perdurables en el tiempo como factores motivacionales de la persona.

Teoría KITA de Frederick Herzberg, ¿Otra forma de motivar?

Luego de que se haya planteado la Teoría de los Factores, de Frederick Herzberg, se debe saber que este mismo autor ha planteado años después la teoría KITA, como una manera de profundizar esta cuestión.

Se definirá KITA como esa patada para impulsar a actuar, y el autor lo plantea citando a la primer respuesta que solía escuchar en los discursos por el dados, al momento que Herzberg preguntaba al auditorio:

“¿Cuál es la manera más simple, segura y directa de hacer que alguien haga algo? ¿Preguntárselo? (...) ¿Decírselo? (...) ¿Darle un incentivo monetario? (...) ¿Mostrarle cómo? (...).Entre el público de estas conferencias siempre hay un gerente de “acción directa” que grita: “¡Dele una patada!”..⁴

El autor plantea que hay distintas maneras de dar “esta patada”, y las clasifica de la siguiente manera:

- KITA física negativa: En este caso se habla de la acción literal del término, la cual no es para nada elegante, pero realmente mueve al empleado a actuar, visto el ataque físico.
- KITA psicológica negativa: En este caso, a diferencia del anterior, el ataque no se ve, por lo que es menos grave que la anterior.

En este sentido, Herzberg planteo: *¿Qué es lo que logra la KITA negativa? Si yo lo pateo (...) física o psicológicamente, ¿Quién está motivado? Yo estoy motivado; usted se mueve! La KITA negativa no lo dirige hacia la motivación, sino a que usted se mueva.⁵*

⁴ Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados? En: <http://www.portaldeluruguay.com/frederick-herzberg-harvard-business-review.pdf>

⁵ Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados? En: <http://www.portaldeluruguay.com/frederick-herzberg-harvard-business-review.pdf>

Lo que se analizó y se afirmó recientemente con respecto a la teoría KITA negativa, la cual se ve claramente que por su afectación al empleado (sea física o psicológicamente), que ya desde el momento de su utilización, está generando un impacto negativo en el empleado. Pero ¿qué pasa entonces con la KITA positiva?.

El autor plantea distintas formas de KITA positiva, como reducir el horario de trabajo, alterando la espiral de los salarios, beneficios marginales, entrenamiento en relaciones humanas, y otros. Pero concluye, dando respuesta al título de esta sección, que todas estas formas de KITA positiva en realidad no son más que soluciones mediatas para encontrar una acción en la persona, pero no despertara lo que se busca, la motivación.

Dinero vs Reconocimiento

Para finalizar este capítulo teórico, y con fines didácticos, se eligió un factor higiénico y motivacional, como lo son el Dinero y el Reconocimiento, para hacer una comparación.

Por el lado de los factores motivacionales extrínsecos o higiénicos, según Herzberg, nos encontramos con la pregunta si el dinero motiva y su importancia. Para poder entrar a analizar esta pregunta nos focalizaremos en algunas ideas abordadas:

- Dan Pink: El dinero como el resto de motivadores externos da resultados óptimos cuando es estudiado en tareas simples, caso contrario estos resultados los encontramos con los motivadores internos.
- Stephen Robbins: Considera que antes de analizar si el dinero motiva, hay que analizar que es importante para la persona en ese momento. (1999)

Es importante entender que el dinero suele motivar cuando se analiza como un medio para alcanzar objetivos, pero cuando es un fin en sí mismo, suele traer consecuencias negativas en la motivación de la persona y en la interacción de esta con su equipo de trabajo, por el afán de alcanzar el objetivo, para que la consecuencia a esto sea el obtener el dinero. Esto es lo que dejó planteado Herzberg a través de la KITA, aparte de la teoría de los factores.

Los autores Michael Leboeuf y Paco Muro, con respecto a este tema plantearon, a modo de conclusión, lo siguiente: Lo que ocurre con el dinero es engañoso, traidor y pendenciero. (...) Además la mayoría de los jefes ni siquiera pueden usarla, ya que tienen limitada la cantidad para repartir. (...) Ahora, si encima que no hay dinero o no es fácil conseguirlo se es rácano en todo lo que si tiene al alcance de su mano, entonces ya no es un problema del dueño o de la empresa: ¡el problema es usted! (Leboeuf, Muro 2009: 100)

Por el lado de los factores llamados motivacionales, como se dijo, encontramos al reconocimiento; el cual Herzberg lo toma como uno de los importantes factores motivacionales de la persona, recordemos que esta clasificación, es relativa a la satisfacción duradera y a largo plazo.

Debemos entender que así como desde chicos nos explican lo que está bien y lo que está mal, y nos regimos por un sistema de premios y castigos, siempre buscamos la confirmación de que lo que hicimos, fue correcto. Esto no escapa, con algunas diferencias, al mundo de las organizaciones.

“Este reconocimiento del que se habla, puede ser a través de elogios o de retroalimentación. Muchos estudios de los años plantearon que una persona sentía lo mismo por el recibir un elogio como por recibir la paga por esto, pero no quiere decir que sean sustitutos, ya que el dinero siempre se ha tomado como un derecho, y el elogio o reconocimiento, se ha tomado como un regalo“. (Dubrin Andrew 2003)

Es un motivador muy efectivo, visto que es poco reconocido por los empleados, y está demostrado que cualquier motivador que genere sorpresa, en cuanto a que no estaba siendo esperado por el empleado, genera buen resultado. Por otro lado, tomando en cuenta una mirada económica para la empresa, se trata de un factor motivador de menor costo y con mejor resultado y más duradero en el tiempo.

Como conclusión de este punto, se tomara lo que dijeron los autores Leboeuf y Muro:

“Una importante empresaria de la industria de los cosméticos, la Sra. Mary Kay observo, frente a un grupo de empresarios: “De ustedes depende como relacionarse con su personal. ¿Distinguen ustedes con elogios y recompensas a quienes lo merecen? Procuren que la gente que trabaja con ustedes se sientan importantes. Si los honran y atienden serán honrados y atendidos por ellos” (2009:104)

*GLOSARIO DE
TÉRMINOS
TEÓRICOS*

Fernando Luis Correa

GLOSARIO DE TERMINOS TEORICOS:

- **Motivación:** voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad de ese esfuerzo de satisfacer necesidad individual.
- **Motivación Externa:** Aquella generada por la recompensa o evitar una sanción externa a la persona que realiza el acto.
- **Motivación Interna:** Es aquella motivación donde el acto es un medio y fin en sí mismo.
- **Motivación Positiva:** El acto se realiza por la obtención de una recompensa.
- **Motivación Negativa:** El acto se realiza para evitar una sanción.
- **Factores Higiénicos:** Aspectos exógenos que provocan el comportamiento del hombre.
- **Factores Motivacionales:** Aspectos internos que provocan el comportamiento del hombre.
- **Ciclo Motivacional:** Ciclo que nace cuando un estímulo rompe el estado de equilibrio, y finaliza cuando la acción vuelve a la persona al estado de equilibrio.
- **KITA:** Patada que impulsa a actuar.
- **Autorrealización:** Auto cumplimiento, de lo que uno es capaz.
- **Estima:** Corresponde a la necesidad de prestigio, éxito.
- **Aceptación:** Necesidad de pertenencia y amistad.
- **Seguridad:** Es la necesidad de protección.
- **Necesidades fisiológicas:** Son las necesidades más básicas de una persona, alimentación, aire, etc.
- **Logro:** Cumplir con un objetivo planteado.
- **Reconocimiento:** Es la necesidad de aprobación y estima de los demás.
- **Condiciones de trabajo:** Se refiere a las condiciones físicas del lugar de trabajo.
- **Salario:** Es la contraprestación monetaria por un trabajo realizado.

DISEÑO
METODOLÓGICO

Fernando Luis Correa

DISEÑO METODOLOGICO:

En este capítulo, por un lado, se describirá el tipo de estudio que se llevará a cabo, y los instrumentos a utilizar. Por otro lado se mostraran las etapas de la herramienta que se utilizará para recabar la información pertinente. (HERNANDEZ SAMPIERI, R., FERNANDEZ COLLADO, C. Y BAPTISTA LUCIO, P:2010)

Tipo de estudio

De acuerdo a la situación y los objetivos planteados, el presente trabajo, se basa en una investigación cualitativa, visto que se prioriza la calidad del dato obtenido y no tanto la cantidad del mismo, así mismo se valora la importancia de la perspectiva que adopte el participante. El tipo de muestra utilizada es un estudio de caso.

Área de estudio

En esta investigación, el objeto de estudio fueron los empleados en relación de dependencia en empresas del sector salud privada en la ciudad de Tandil, durante el año 2011 y 2012.

Técnicas:

Para este trabajo se selecciono a la entrevista semi estructurada, la cual es la técnica que, por las características del trabajo y el objetivo del mismo, permitirá obtener mayor y mejor información. Esto se debe a que a través de un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas se podrá interactuar con el participante para que la entrevista sea más dinámica, y los resultados más enriquecedores para el presente trabajo.

Este tipo de técnica a utilizar nos permite poder dirigir la misma, con el fin de ayudar al entrevistado en cada punto con el fin que cada entrevistado conteste sobre una base homogénea de entendimiento del cuestionario, lo que otorga una libertad en las respuestas y resultados más interesantes.

Desarrollo:

El desarrollo de las entrevistas se realizará, como se dijo anteriormente, en el sector de la salud privada en la ciudad de Tandil, entrevistando al personal médico, administrativo, maestranza, tanto jerárquico, como no jerárquico. Con esto se busca poder ver la respuesta que ofrecen las personas con distintos puestos, los cuales tienen distintas necesidades y realidades, igualmente, sabiendo que las necesidades de las personas cambian en cada momento. El concepto de jerárquico se tomo como aquella persona que tenia empleados a cargo.

Con respecto a las organizaciones, donde se han realizado las entrevistas, se debe mencionar que se trata de organizaciones de la salud privada en la ciudad de Tandil, provincia de Buenos Aires, con una trayectoria de más de 50 años.

Desde las organizaciones nos informaron que la estructura organizacional con la que cuentan está distribuida de la siguiente forma:

- Administración: esta área comprendía recursos humanos, finanzas y sector comercial.
- Maestranza: En este caso nucleaban las actividades de limpieza, cocina y seguridad.
- Enfermería: Donde se encontrarían enfermeras/os y camilleros.
- Cuerpo médico: En este ítem se ha mencionado que se incluían todos aquellos profesionales de la salud, sin contar enfermería.

*INSTRUMENTO
DE RELEVAMIENTO
DE DATOS*

Fernando Luis Correa

Las etapas de la herramienta utilizada, son las siguientes, como se verá a continuación.

Etapas de la entrevista:

a) Antes de entrar en el primer punto del cuestionario, se realiza una presentación tanto personal como del trabajo, como así también preguntas de situación para que la persona se encuentre cómoda.

b) En segundo lugar, una vez generado un clima de empatía, e indicando que se trataba de un cuestionario breve, y que contarán con la ayuda personal en cada punto del cuestionario, se comienza con el desarrollo del mismo.

c) Una vez teniendo la aceptación del participante sobre las condiciones del cuestionario, se comienza con los distintos puntos del mismo.

- 1)** En el primer punto se realizan consultas sobre el puesto anterior y actual, como así también de la antigüedad en la misma organización, como para poder luego realizar un mejor análisis de los resultados.
- 2)** En este caso, se le pide al entrevistado responder sobre su grado de satisfacción actual, para poder tomarlo como punto de partida.
- 3)** Una vez realizado el punto anterior, se solicita ordenar desde el más importante al menos importante, los distintos factores que se han tomado en cuenta (se han intercalado tanto factores higiénicos como motivacionales). En este punto se busca conocer el “entre líneas” de la persona, la escala personal de los factores que la motivan.
- 4)** En este último punto se solicita, que en caso que no esté totalmente satisfecho, indique la situación que se debería dar para que se sienta totalmente satisfecho (Pregunta abierta)

Se adjunta copia de la entrevista para luego explicar minuciosamente cada punto:

<u>Questionario</u>			
1) En este punto solicitamos que nos respondas, en el espacio dado, a las siguientes preguntas			
Área en que te desempeñas: Antigüedad en el puesto:..... (En años) Puesto anterior en la empresa:.....			
2) A continuación solicitamos que nos indiques el grado de satisfacción actual que sientes en tu puesto.			
1: Totalmente insatisfecho 2: Parcialmente insatisfecho 3: Adecuadamente (estado neutral) 4: Parcialmente satisfecho 5: Totalmente satisfecho Su respuesta es:.....			
3) En este punto te solicitamos que ordenes en forma según la importancia que tenga para usted los siguientes factores (siendo 1 el más importante y 10 el menos importante)			
Trabajo desafiante en si mismo		Relación con el supervisor	
Logros		Reconocimiento	
Salario		Independencia Laboral	
Condiciones de trabajo		Seguridad Laboral	
Relación con los compañeros		Progreso Profesional	
4) A continuación, y como último punto, te solicitamos que en caso que tu respuesta en el punto 2) sea distinta a 5, imagines la situación y las condiciones que se deberían dar en tu trabajo para que puedas sentirte "totalmente satisfecho"			
.....			
.....			
.....			
.....			
<u>Muchas gracias por tu colaboración</u>			

*INFORME RELATIVO
AL RELEVAMIENTO DE
DATOS EN EL TRABAJO
DE CAMPO:
SECTOR DE SALUD
PRIVADA EN TANDIL*

Fernando Luis Correa

RESULTADOS OBTENIDOS

El tipo de estudio realizado nos ha arrojado resultados muy interesantes para analizar, por lo que se desglosarán en distintos puntos para poder traducirlos de la mejor manera.

Antes de entrar a analizar los resultados, se debe entender que el estudio fue realizado sobre una base homogénea y medible como lo es el sector de salud privada en la ciudad de Tandil, pero con la heterogeneidad que genera los distintos puestos analizados, dentro de las organizaciones.

Se ha trabajado con las áreas de administración, maestranza (mucamas, limpieza, cocina, etc), enfermería y cuerpo médico.

Dentro de los resultados obtenidos, como primer punto se pudo observar que fueron muy diversas las respuestas en cuanto a la antigüedad, ya que se han encontrado casos desde 1 año a más de 30 años de antigüedad en la misma organización. Esto permitió encontrar realidades distintas, lo cual a veces no significa sentimientos distintos en cuanto a motivación y satisfacción. En cuanto a la antigüedad, se noto que el sector de enfermería y maestranza es el sector, dentro de los analizados, que posee personal con mayor antigüedad.

Ya una vez que se comenzó a tratar puntos como el 2, del cuestionario, se empezó a encontrar preguntas, por parte de los entrevistados, para saber cómo responder en cuanto al nivel de satisfacción actual, con lo que se indicaba que era como se sentían actualmente con respecto al puesto y la organización donde se desempeñaban. Si bien, se vio que eran realidades distintas, en todos los casos las respuestas estuvieron situadas entre el nivel 4 y 5 de satisfacción, siendo 4 parcialmente satisfecho, y 5 totalmente satisfecho.

En el punto 3 del cuestionario utilizado en las personas entrevistadas, se les tuvo que guiar en el sentido de explicarles que el orden era para que a cada factor se le pusiera un valor que iba entre el 1 y el 10, siendo 1 el más importante y 10 el menos importante, siempre tomando como elemento relevante que se debía entender que cada orden elegido era personal, y no había una respuesta correcta o incorrecta, sino que todas válidas que las diferencias obtenidas se debían a distintos puntos de vista y escalas de valoraciones.

Con respecto a este punto, se pudo observar que en el sector administrativo y maestría, se encontraron varias personas que le han dado mayor importancia a factores como el salario, relación con el supervisor y relación con los compañeros; en cambio en sectores como enfermería, se ha encontrado una gran valoración a la seguridad en el trabajo, trabajos desafiantes en sí mismos, y progreso profesional. Por último, en el cuerpo médico se ha encontrado un mayor grupo que ha valorado más factores como el desarrollo profesional, el reconocimiento, y los logros.

Los resultados más amplios se obtuvieron del último punto del cuestionario, ya que el mismo era el único punto donde el entrevistado podía expresarse en su relato, sobre qué condiciones se tendrían que dar en su trabajo para que se sienta totalmente satisfecho, o qué condiciones se daban en la actualidad, en caso de sentirse totalmente satisfecho.

En este aspecto se observó muy claramente una relación estrecha entre el punto 4, donde se les pedía ordenar los distintos factores; con el punto 5 donde ya se pedía que profundicen sobre los factores que les generaba satisfacción. Esto indica que se pudo desarrollar con coherencia el cuestionario, y se ha entendido correctamente la totalidad de las consignas.

Terminando el análisis de los resultados, se ve un poco más el orden de importancia que los entrevistados le han dado a los distintos tipos de factores, lo cual se reflejara en los siguientes 2 cuadros, donde en el primero se verá el orden de los factores higiénicos y en el segundo de los motivacionales.

Cuadro de referencia:

Factores Higiénicos		Definición del factor
1	salario	Sueldo
2	seguridad laboral	Estabilidad en el puesto y organización
3	relación con compañeros	trato con demás compañeros
4	relación con el supervisor	trato con jefe directo
5	condiciones de trabajo	condiciones físicas, escritorio, oficina, etc

Factores Motivacionales		Definición del factor
1	Reconocimiento	Distinción por parte de los demás
2	Logros	Alcanzar un resultado esperado
3	Progreso Profesional	Posibilidad de realizar carrera laboral
4	Independencia Laboral	Libertad para desarrollar el puesto
5	Trabajo desafiante en si mismo	El rol en sí mismo es atractivo

CONCLUSIONES

Fernando Luis Correa

CONCLUSIONES

Finalizando el presente trabajo, y luego de haber recolectado los datos informados, se puede afirmar que las personas que se consideran motivadas, apuntan a señalar como disparadores de esta motivación, a los factores motivacionales, según la clasificación realizada por Frederick Herzberg. Esto ratifica el 1º *objetivo general* planteado: “determinar si la existencia de factores higiénicos como el dinero, son suficientes para encontrar la motivación de una persona en un equipo de trabajo, dentro del sector económico de la salud privada en Tandil”. Este punto también se relaciona con el 2º objetivo general: “determinar si las personas, dentro del sector analizado, conocen los factores motivacionales”. Esto a su vez, reafirma ideas planteadas en trabajos realizados por otros autores, los cuales se citaran a continuación:

- El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos. Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ellas.⁶
- Este placer experimentado, es la motivación que predispone al trabajador a buscar nuevos y más complejos retos que, al ser alcanzados, le proporcionen una nueva posibilidad de gozar de más placer.⁷
- A los MIR (Médicos Internos Residentes) les gusta su trabajo. El gusto por el trabajo que se realiza es un factor intrínseco que conduce a que se obtenga un buen rendimiento. La vocación médica se convierte en una evidencia empírica.⁸

Con estos dos objetivos, se ha apuntado a entender que si bien Herzberg ya había confirmado que la motivación se daba solo a través de factores motivacionales, el motivo por el que las organizaciones siguen motivando al personal, y los empleados siguen solicitando como motivador, distintos factores de tipo higiénicos, como el dinero; es por desconocimiento de los factores motivacionales o por costumbre.

⁶ Lic. Lidia C. Hernández Gómez, LA MOTIVACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO, en http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md/maestria_en_tecnologias_de_informacion/LE/LES10/La_motivacion_y_el_trabajo_en_equipo.pdf

⁷ FERNANDO ZEPEDA HERRERA, Autoestima, placer y productividad, en http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/sociales/perspectiva_psicologia/html/revistas_contenido/revista10/Autoes_timaplaceryproductividad.pdf

⁸ Esperanza Suárez Ruz, Claves para motivar y fidelizar a los médicos especialistas, en <http://ciegs.webs.upv.es/docs/gestion-salud-economia-valencia-ciegs-claves-para-motivar.pdf>

Entrando a analizar un poco en profundidad lo que ha dejado este trabajo, como puntos importantes, y bajo las condiciones que se han tomado para realizarlo, se puede observar la siguiente relación con cada objetivo específico planteado:

* Analizar la diferencia entre factores higiénicos y motivacionales: Este objetivo fue desarrollado en este trabajo, y quedó bien marcada la diferencia de ambos, ya que los primeros deben estar presentes (estado neutral), pero para motivar realmente al personal se debe estar en presencia de los factores motivacionales.

* Analizar si el empleado conoce los factores que lo motivan a actuar: Como se dijo anteriormente, el empleado que conoce realmente los factores que le generan motivación, suelen apuntar a la elección de factores motivacionales, ahora bien, el problema lo encontramos con aquellos que no conocen que factores le generan motivación, y por un tema de falta de análisis y costumbre, suelen terminar eligiendo factores de tipo higiénicos.

* Explicar que el dinero no es un motivador en sí mismo y Analizar el reconocimiento como motivador de las personas: Estos objetivos se han trabajado de manera conjunta, ya que en el caso del dinero, se vio que, por ese desconocimiento que se explico, toman a un medio, como lo es el dinero, como un fin último, lo cual con el tiempo suele perder importancia, como se verá en el próximo ejemplo.

-Una persona que fue motivada a incrementar su producción, con un bono en efectivo, luego de algunos periodos donde ya accedió a ese bono, este elemento motivador de tipo higiénico, deja de tener ese sentido motivador que se le dio en su origen.

Ahí es donde entra en juego el reconocimiento, como uno de los factores motivacionales de mayor importancia, ya que como se veía anteriormente, las personas les gusta ser reconocidas, y recibir ese “bono inmaterial” que es el reconocimiento, o devolución sobre un trabajo realizado. Con esto no se está diciendo que el dinero no sirva como elemento motivador, pero deberá estar acompañado de un factor motivacional, para que pueda perdurar en el tiempo, el estado de motivación en el empleado.

Luego de este detalle, y confirmando la hipótesis de este trabajo, se puede afirmar nuevamente que los factores higiénicos son necesarios pero no suficientes para encontrar la motivación de la persona, ya que cuando una persona alcanza el nivel económico (tomando por ejemplo el salario) deseado, ese será su punto neutral para exigir algo más a la empresa ya que ha dejado de motivar.

Muchas personas suelen considerar que ese estado neutral es un estado de motivación, porque están cubriendo sus necesidades básicas, o de orden inferiores, si se compara con la teoría de las necesidades de Abraham Maslow.

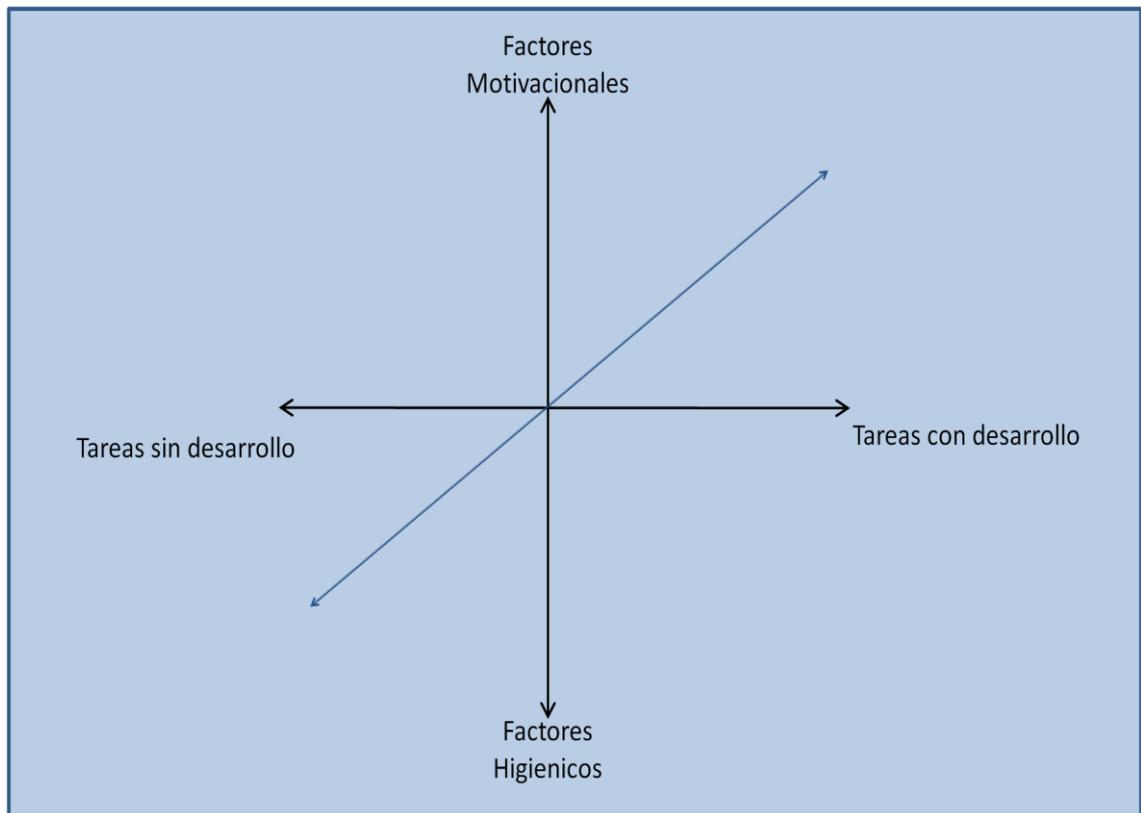
Fue muy interesante el desarrollo de este trabajo ya que permitió observar cómo, las personas que exponían que se sentían totalmente satisfechas, luego en la pregunta abierta manifestaban que su nivel de satisfacción se basaba en el salario, mientras que por ahí me explicaban que no era común que reciban alguna otra forma de incentivo, por lo que claramente las personas que nunca habían recibido algún factor motivacional como motivador, iban a indicar que estaban satisfechas, siempre que se cumplieran con los factores higiénicos básicos, pero esta persona no sabía que en realidad estaba, en lo que Herzberg llamo punto neutral, ya que aumentando esos factores que hoy posee no va a generar una motivación duradera en la persona. Esto recién lo experimentara cuando reciba como motivador algún otro tipo de factor, uno motivacional.

La investigación para este trabajo se ha llevado a cabo durante el año 2011 y parte del 2012 y ha permitido ver como en las organizaciones estudiadas, bajo las condiciones dadas, y con el cuestionario utilizado; las personas que en algún momento han necesitado de algún factor motivacional para actuar, es difícil que no siga necesitando de estos para seguir motivado a actuar. Igualmente queda también afirmado que no podemos motivar a alguien solo con factores motivacionales, como ya se expuso en el trabajo, ni a todas las personas las podemos motivar de la misma manera.

Los pasos para poder motivar a una persona serian:

1. Conocer que quiere / necesita la otra persona
2. Tener los factores higiénicos cubiertos
3. Satisfacer necesidades de la persona, con factores motivacionales

A continuación se muestra un grafico de la relación entre los tipos de factores y el tipo de tarea. Cuando la tarea tiene más posibilidades de desarrollo, las personas buscan más factores motivacionales, ya que no apuntan a tener cubiertas sus necesidades básicas sino al crecimiento. Con esto se ratifica que cada persona tendrá objetivos distintos, dependiendo de la realidad del momento de la persona, y de la persona en la organización. Esto se ve claramente en la siguiente frase de Frederick Herzberg "No se puede motivar a nadie para hacer un buen trabajo si no tiene un buen trabajo que hacer".



Como ya he dicho, no hay una sola forma de motivar a una persona, ya que es tan complejo como la persona misma, pero si se puede decir que si bien muchas veces nos encontraremos con que las personas tienden a dar como respuesta de su motivación los factores higiénicos, los cuales deben estar, y satisfechos, pero en realidad recién con los factores motivacionales (reconocimiento, logros, desarrollo profesional, etc.) encontraremos los resultados que estamos esperando de una persona. Por eso la gran importancia de que tanto el empleado como las autoridades con personal a cargo, conozcan los factores motivaciones, y sepan escuchar al otro para saber realmente lo que lo motiva.

Por esta necesidad observada, se ha desarrollado el taller que se verá a continuación, con el objetivo de mostrar los factores motivacionales, y marcar la importancia de conocer, ya que este conocimiento será el que marque la diferencia con otra persona en la organización, o mismo con otras organizaciones.

Se trata de un taller, donde primero hay una etapa de capacitación sobre estos conceptos, para luego si hacer un taller, donde se buscara llegar a la puesta en común de ideas, entre jefes y subordinados.

PRESENTACIÓN
DEL TALLER

Fernando Luis Correa



Taller de Motivación para Empresas

Fernando Luis Correa



• Cuando realizar este taller:

- Cuando en la empresa, haya indicios de desmotivación en el personal como por ejemplo:
 - *Conflictos interpersonales*
 - *Baja en las ventas / productividad*
 - *Resultados obtenidos en encuestas de clima*
 - *Alta ausencia del personal*
 - *Alto nivel de renuncias*
 - *Etc.*



• **Objetivos buscados:**

- Mostrar , desde la teoría de Abraham Maslow y Frederick Herzberg los rasgos mas importantes de la motivación.
- Que luego de los datos obtenidos de las entrevistas a los empleados y a los supervisores/jefes, se realice debate sobre estos resultados para poder hacer una puesta en común de las conclusiones arribadas.
- Mostrar tanto a subordinados como jefes, la importancia de conocer los factores motivacionales, de la teoría de Frederick Herzberg.

Luis Correa



• **Competencias a desarrollar:**

- *A nivel Individual:* En este plano se buscara colaborar en la formación profesional de personas mejorar sus capacidades en los aspectos sobre la conducción de otras personas. En el caso de empleados, aportar la información, para que conozcan todo tipo de factor motivador.
- *A nivel Empresarial:* Ayudar a homogeneizar conceptos en áreas donde se conducen personas. Ayudar a generar una motivación duradera, a través de factores motivacionales.

Fernando Luis Correa



- **Perfil de los participantes:**

- Personas que tienen responsabilidades sobre la conducción de otras personas, sea en carácter de gerentes, supervisores, empresarios.

No es condición que sea profesional, ya que lo que se tomara en cuenta es la experiencia en el manejo de personas con necesidades y realidades distintas.

Fernando Luis Correa



- **Característica:**

- La característica que predominara en este taller, es que a través de distintas actividades se buscara que cada participante este con un alto nivel de concentración, para poder luego de brindar algunos conceptos teóricos, poder realizar un debate sobre resultados obtenidos previamente.

Fernando Luis Correa



- **Organización general:**

- Cantidad de participantes: grupos reducidos entre 4 y 10 participantes.
- Duración: 2 jornadas de 4 horas cada una.
- Horario: 8:30hs a 12:30hs
- Lugar: salón o empresa, a designar



- **Etapas:**

- 1) Al menos 1 mes antes se realizara un breve cuestionario a los empleados que estén bajo la conducción de los participantes, donde se buscara obtener cual es la forma que le gusta ser motivado en una situación positiva y una negativa, y cual es la forma que lo motivan realmente en esas situaciones.
- 2) Realizar una breve entrevista a los participantes, previa al taller donde se indagara sobre cuales son las maneras que motivan a sus subordinados para obtener los resultados buscados por la empresa.



- **Cronograma del taller:**

- **Día 1**

8:30 a 9:00 hs: desayuno

9:00 a 9:30 hs: Presentación de participantes (técnica de nombre, cualidad y hobbies), taller y reglas de convivencia (pautas y sistema de puntos)

9:30 a 10:00 hs: Concepto de motivación y ciclo motivacional

10:00 a 10:30 hs: Teoría de Maslow

10:30 a 11:00 hs: coffee break

11:00 a 11:30 hs: Recordamos Ciclo motivacional con juego de memoria

11:30 a 12:00 hs: Presentación de la teoría de Frederick Herzberg

12:00 a 12:30 hs: Maslow y Herzberg (similitudes y diferencias)



- **Cronograma del taller:**

- **Día 2**

8:30 a 9:00 hs: desayuno

9:00 a 9:30 hs: Presentación de Teoría K.I.T.A. de Frederick Herzberg

9:30 a 10:00 hs: Juego de memoria sobre teorías de motivación de Maslow y Herzberg

10:00 a 10:30 hs: Dinero versus Reconocimiento

10:30 a 11:00 hs: coffee break

11:00 a 11:30 hs: Debate sobre tema anterior con los participantes

11:30 a 12:00 hs: Cuestionario sobre formas de motivar y conclusiones

12:00 a 12:30 hs: cierre, resultados de juegos, premios y agradecimientos

BIBLIOGRAFÍA

Fernando Luis Correa

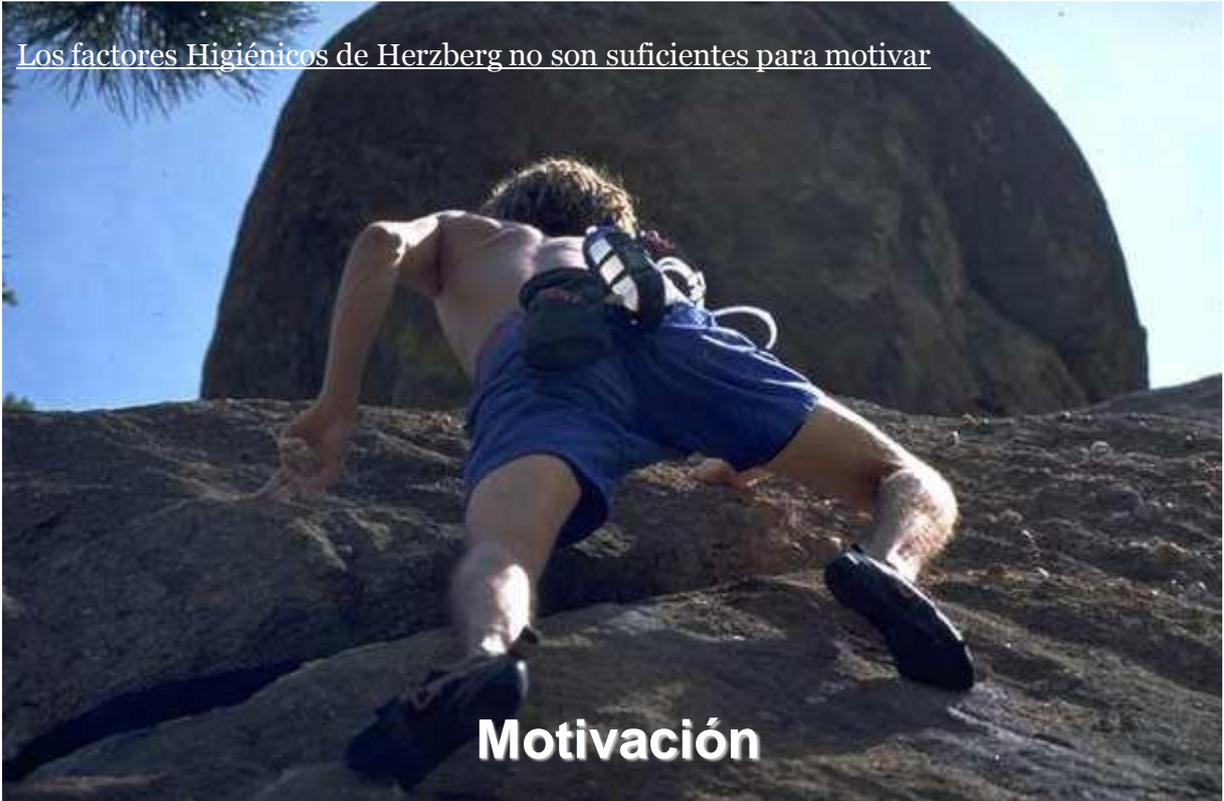
BIBLIOGRAFIA

- ALBION, MARK, Algo más que dinero. Preguntas que todo ejecutivo debería contestarse; Barcelona, Urano ediciones, 2009, 173 p.
- ARAGON SANCHEZ, M. PATRICIA, La importancia de la motivación laboral en: <http://www.microsoft.com/business/es-es/Content/Paginas/article.aspx?cbcid=176>
- CHANDLER, STEVE Y RICHARDSON, SCOTT, 100 maneras de motivar. Como los grandes directivos logran resultados asombrosos sin enloquecer a sus colaboradores; Buenos Aires, Editorial Kier, 2006, 191 p.
- CHIAVENATO, IDALBERTO, Administración de los Recursos Humanos; Colombia, Editorial Mc. Graw Hill, Octava Edición, 2007, 501 p.
- CHIAVENATO, IDALBERTO, Introducción a la Teoría General de la Administración; Colombia, Editorial Mc. Graw Hill, Tercera Edición, 1992.
- DAVIS, K & NEWSTRON, J.W, Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc. Graw Hill, Doceava Edición, 2007
- DUBRIN, ANDREW, Fundamentos del comportamiento organizacional; México, Thompson Editores, 2003, 357 p.
- FERNANDEZ GARCIA, RICARDO, La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo; Alicante, España, Ecu ediciones, 2010, 257 p
- HERNANDEZ GOMEZ, LIDIA, La motivación y el trabajo en equipo en: http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md/maestria_en_tecnologias_de_informacion/LE/LES10/La_motivacion_y_el_trabajo_en_equipo.pdf
- HERNANDEZ SAMPIERI, R., FERNANDEZ COLLADO, C. Y BAPTISTA LUCIO, P., Metodología de la investigación; quinta edición.2010 Editorial Mc Graw Hill . 613 p.
- HERZBERG, Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados? En: <http://www.portaldeluruquay.com/frederick-herzberg-harvard-business-review.pdf>

- KAYE, BEVERLY Y JORDAN EVANS, SHARON, Cuídalos o Piérdelos. Haz que los mejores trabajen contigo; Barcelona, Urano ediciones, 2009, 414 p.
- LEBOEUF, MICHAEL Y MURO PACO, El G.S.M., el gran secreto de la motivación; Barcelona, Urano ediciones, 2009, 2º edición, 159 p.
- MANSO PINTO, JUAN El legado de Frederick Irving Herzberg en : <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21512808>
- MELAMED, ALEJANDRO, Empresas + Humanas. Mejores personas, mejores empresas; Buenos Aires, Editorial Planeta, 2010, 357 p.
- NAVARRO CID, JOSE, La organización como sistema dinámico y complejo en : <http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/2658/INTROD.pdf?sequence=2>
- PABON, BEGOÑA, Mitos sobre la motivación: ¿Puedo Motivar a mi gente? En <http://www.microsoft.com/business/es-es/Content/Paginas/article.aspx?cbcid=178>
- PEALE, MARK ALEXANDER, De la motivación a la Acción; Florida, Ed. Brainstorm Press, 2006, 161 p.
- SUAREZ RUIZ, ESPERANZA, Claves para motivar y fidelizar a los médicos especialistas en: <http://ciegs.webs.upv.es/docs/gestion-salud-economia-valencia-ciegs-claves-para-motivar.pdf>
- ROBBINS, STHEPEN, Comportamiento Organizacional; México, Octava edición. Editorial Mc Graw Hill, 1999, 816 p.
- ROBBINS, STHEPEN, Comportamiento Organizacional; Séptima edición. Editorial Mc Graw Hill, 1999,
- ZEPEDA HERRERA, FERNANDO, Autoestima, placer y productividad en: http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/sociales/perspectiva_psicologia/html/revistas_contenido/revista10/Autoestimaplaceryproductividad.pdf

ANEXO: Power Point
para la presentación y
defensa de la tesis de
graduación de la carrera de
Licenciatura en
Administración de Empresas

Los factores Higiénicos de Herzberg no son suficientes para motivar



Motivación

El caso del personal del sector de salud privada en Tandil

Fernando Luis Correa

2

Protocolo de Investigación

>> Problema

Teoría de los factores de Frederick Herzberg: los factores higiénicos ¿son motivadores?: Se analizará el sector de salud privada en la ciudad de Tandil.

>> Objetivos

Determinar si la existencia de factores higiénicos como el dinero, son suficientes para encontrar motivación en una persona, dentro del sector analizado.

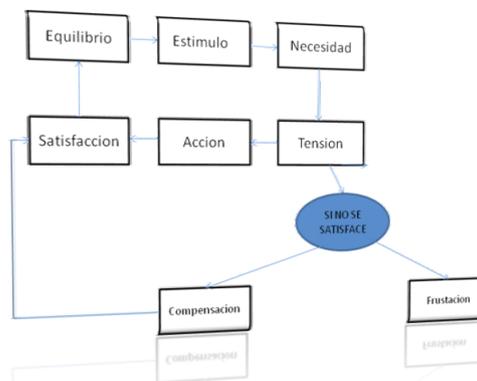
Determinar si las personas, dentro del sector de salud privada en Tandil, conocen los factores motivacionales.

Motivación y Ciclo Motivacional

>> La motivación laboral

La motivación, según Stephen Robbins es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad de ese esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual

>> Ciclo Motivacional



Las personas tienen necesidades y esas necesidades tienen distintos niveles de importancia, la motivación es el camino para satisfacerlas

Fernando Luis Correa

Tipos de Motivación

>> Diferentes tipos de motivación

Del concepto de motivación se encuentran diferentes tipos de clasificación, pero a fines didácticos se han tomado los más representativos.

- ✓ **Motivación Extrínseca:** la expectativa está compuesta por un factor externo.
- ✓ **Motivación Intrínseca:** En este caso el factor que genera el impulso a actuar se genera dentro del individuo.
- ✓ **Motivación Positiva:** La persona dirige su actuar para alcanzar una recompensa (zanahoria)
- ✓ **Motivación Negativa:** En este caso, el accionar de la persona es generado a través del miedo a los castigos (palo)



Este gráfico intenta demostrar las dos formas principales de motivación, la positiva y negativa.



Fernando Luis Correa

La importancia de la Motivación

>> Rasgos de importancia en la motivación

¿ Por que es importante de seguir estudiando el concepto de motivación, y saber que motiva a las personas?

- ✓ Las personas forman parte de los recursos mas valiosos de una organización.
- ✓ Toda persona posee necesidades, las cuales movilizan sus acciones
- ✓ Existen distintas maneras de motivar a las personas
- ✓ Toda persona motivada genera mejores resultados y a largo plazo



La motivación, también puede ser definida como aquel motivo que nos impulsa a actuar.

Frederick Herzberg

>> Teoría de los factores de Herzberg

Esta teoría nace luego de su trabajo y estudio en el sector de salud, cuando ve que existían elementos que determinaban una enfermedad, pero no se contaba con elementos para cuando una persona estaba sana. Planteo para esto 2 tipos de factores, higiénicos y motivacionales.

- ✓ **Factores Higiénicos:** Son aquellos que su inexistencia generan insatisfacción, pero su existencia no garantiza motivación.
 - Salario
 - Condiciones de trabajo
 - Relación con supervisor y compañeros
 - Seguridad laboral
- ✓ **Factores Motivacionales:** Se trata de aquellos factores, que en caso de ausencia no se observa insatisfacción, pero en caso que estén presentes, hay satisfacción.
 - Trabajo desafiante en si mismo
 - Desarrollo profesional
 - Independencia laboral (autonomía)
 - Reconocimiento



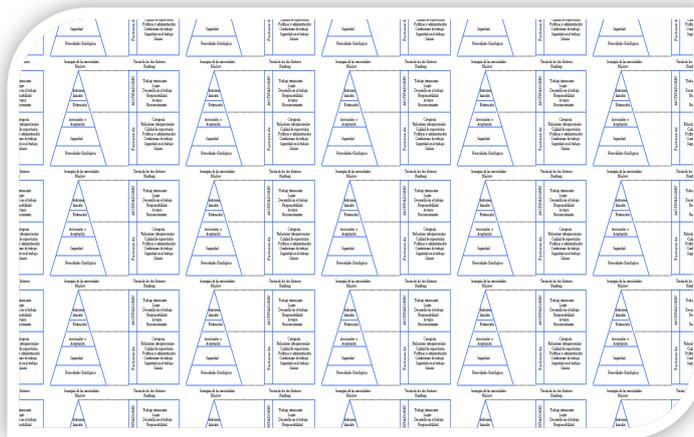
(1923-2000) Psicólogo nacido el 18 de abril, en Lynn. Creador de la Teoría de los 2 factores en 1959.

Maslow y Herzberg

>> Comparación con el modelo de Maslow

Maslow, en su esquema piramidal estableció un orden jerárquico de necesidades de las personas.

Frederick Herzberg, en cambio, a través de su teoría bifactorial, estableció 2 tipos de factores, los higiénicos y los motivacionales.



Abraham Maslow fue el creador de la pirámide de necesidades de la persona, en 1943. En 1950, Frederick Herzberg realizó la teoría de los factores

Teoría KITA

Teoría KITA, ¿otra forma de actuar?

KITA es el impulso que recibe una persona para que realice una acción. Esta teoría fue desarrollada por Frederick Herzberg, y establece distintas formas de KITA.

- ✓ **KITA física:** En este caso se habla de la acción literal del término, la cual no es para nada elegante, pero realmente mueve al empleado a actuar, visto el ataque físico.
- ✓ **KITA psicológica negativa:** En este caso, a diferencia del anterior, el ataque no se ve, por lo que es menos grave que la anterior.
- ✓ **KITA positiva:** En la KITA positiva, el autor, incluye distintas formas, a saber:
 - Reducir horario de trabajo
 - Aumento de salario



Dinero vs Reconocimiento



El dinero es un buen elemento motivador, en caso que sea tomado como un medio y no como un fin y para tareas simples, caso contrario, es de muy corto plazo, y enseguida la persona busca otro factor para ser motivado. Es uno de los principales factores llamados higiénicos

El reconocimiento, siendo uno de los factores motivacionales de mayor importancia es algo que toda persona busca ya desde chicos cuando uno quiere esa felicitación, por haber realizado bien una tarea, por parte de sus padres, una maestra o luego un jefe. La importancia de este factor es que a diferencia del dinero, el cual se toma como un derecho, el reconocimiento llega a la persona como un premio, un regalo.



El estudio realizado

>> Tipo y etapas del Estudio

El estudio realizado fue una investigación de tipo cualitativa, basada en una entrevista semi estructurada. La misma se realizó a distintos empleados del sector de salud privada en la ciudad de Tandil.

Etapas de la entrevista:

a) Antes de entrar en el primer punto del cuestionario, se realiza una presentación tanto personal como del trabajo, como así también preguntas de situación para que la persona se encuentre cómoda.

b) En segundo lugar, una vez generado un clima de empatía, e indicando que se trataba de un cuestionario breve, y que contarán con la ayuda personal en cada punto del cuestionario, se comienza con el desarrollo del mismo.

c) Una vez teniendo la aceptación del participante sobre las condiciones del cuestionario, se comienza con los distintos puntos del mismo.

1) En el primer punto se realizan consultas sobre el puesto anterior y actual, como así también de la antigüedad en la misma organización, como para poder luego realizar un mejor análisis de los resultados.

2) En este caso, se le pide al entrevistado responder sobre su grado de satisfacción actual, para poder tomarlo como punto de partida.

3) Una vez realizado el punto anterior, se solicita ordenar desde el más importante al menos importante, los distintos factores que se han tomado en cuenta (se han intercalado tanto factores higiénicos como motivacionales). En este punto se busca conocer el "entre líneas" de la persona, la escala personal de los factores que la motivan.

4) En este último punto se solicita, que en caso que no este totalmente satisfecho, indique la situación que se debería dar para que se sienta totalmente satisfecho (Pregunta abierta)



Se valora la predisposición que tuvieron las personas entrevistadas, visto que ha sido de suma importancia para el trabajo.

Diseño metodológico

>> Área de estudio

En esta investigación, el objeto de estudio fueron los empleados en relación de dependencia en empresas del sector salud privada en la ciudad de Tandil, durante el año 2011 y 2012.

>>Estructura de las organizaciones

Administración: esta área comprende el área de Recursos Humanos, Finanzas y sector comercial

Maestranza: esta área comprende las actividades de limpieza, cocina y seguridad.

Enfermería: esta área nuclea enfermeros/as y camilleros

Cuerpo Medico: esta área nuclea los profesionales de la salud, sin contar enfermería.



Instrumento utilizado

Cuestionario

1) En este punto solicitamos que nos responda, en el espacio dado, a las siguientes preguntas

Área en que se desempeña:.....
 Antigüedad en el puesto:..... (En años)
 Puesto ambulator en la empresa:.....

2) A continuación solicitamos que nos indique el grado de satisfacción actual que siente en su puesto.

1: Totalmente insatisfecho
 2: Parcialmente insatisfecho
 3: Adecuadamente (estado neutral)
 4: Parcialmente satisfecho
 5: Totalmente satisfecho
 Su respuesta es:.....

3) En este punto le solicitamos que ordene en forma según la importancia que tenga para usted los siguientes factores (siendo 1 el más importante y 10 el menos importante)

Trabajo desafiante en sí mismo		Relación con el supervisor	
Logros		Reconocimiento	
Salario		Independencia Laboral	
Condiciones de trabajo		Seguridad Laboral	
Relación con los compañeros		Progreso Profesional	

4) A continuación, y como último punto, le solicitamos que en caso que su respuesta en el punto 2) sea distinta a 5, imagine la situación y las condiciones que se deberían dar en su trabajo para que pueda sentirse "totalmente satisfecho"

.....

Muchas gracias por su participación en este cuestionario



Conclusiones

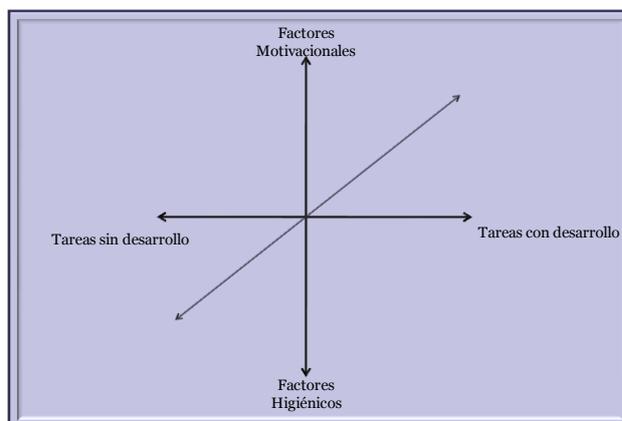
Se muestra la relación de cada objetivo planteado en este trabajo, con respecto a las conclusiones obtenidas

- ✓ **Objetivo General 1:** “determinar si la existencia de factores higiénicos como el dinero, son suficientes para encontrar la motivación de una persona en un equipo de trabajo, dentro del sector económico de la salud privada en Tandil”.
 - Se confirmó la vigencia de la teoría de Frederick Herzberg, en cuanto que no se encuentra motivación, sin la presencia de factores motivacionales.
 - Por otro lado también se confirmó la necesidad que al menos estén presentes los factores higiénicos, como para que al menos la persona se encuentre en un estado neutral (ni insatisfecho, no satisfecho)
- ✓ **Objetivo General 2:** “determinar si las personas, dentro del sector analizado, conocen los factores motivacionales”.
 - Se encontró un alto nivel de desconocimiento sobre este tipo de factores, tanto por el lado de empleados como por el lado de jefes/supervisores.



Conclusiones

Se ve una clara relación entre el tipo de tarea y el nivel motivacional que expone la persona. Esto se ve claramente en el siguiente gráfico.



Conclusiones

Luego de obtener estos resultados, y analizar las conclusiones arribadas se notó la necesidad de realizar un taller para que se pueda cubrir esta falta de información sobre estos tipos de factores.

- ✓ **Objetivo General 1:** "determinar si la existencia de factores higiénicos como el dinero, son suficientes para encontrar la motivación de una persona en un equipo de trabajo, dentro del sector económico de la salud privada en Tandil"
 - Se confirmó la vigencia de la teoría de Frederick Herzberg, en cuanto que no se encuentra motivación, sin la presencia de factores motivacionales.
 - Por otro lado también se confirmó la necesidad que al menos estén presentes los factores higiénicos, como para que al menos la persona se encuentre en un estado neutral (ni insatisfecho, no satisfecho)
- ✓ **Objetivo General 2:** "determinar si las personas, dentro del sector analizado, conocen los factores motivacionales"
 - Se encontró un alto nivel de desconocimiento sobre este tipo de factores, tanto por el lado de empleados como por el lado de jefes/supervisores.



Taller

• Cuando realizar este taller:

- Cuando en la empresa, haya indicios de desmotivación en el personal como por ejemplo:
 - Conflictos interpersonales
 - Baja en las ventas / productividad
 - Resultados obtenidos en encuestas de clima
 - Alta ausencia del personal
 - Alto nivel de renuncias
 - Etc.

• Objetivos buscados:

- Mostrar, desde la teoría de Abraham Maslow y Frederick Herzberg los rasgos más importantes de la motivación.
- Que luego de los datos obtenidos de las entrevistas a los empleados y a los supervisores/jefes, se realice debate sobre estos resultados para poder hacer una puesta en común de las conclusiones arribadas.
- Mostrar tanto a subordinados como jefes, la importancia de conocer los factores motivacionales, de la teoría de Frederick Herzberg.

Competencias a desarrollar:

A nivel Individual: En este plano se busca colaborar en la formación profesional de personas mejorando sus capacidades en los aspectos sobre la conducción de otras personas. En el caso de empleados, aportar la información, para que conozcan todo tipo de factor motivador.

A nivel Empresarial: Ayudar a homogeneizar conceptos en áreas donde se conducen personas. Ayudar a generar una motivación duradera, a través de factores motivacionales

Perfil de los participantes:

Personas que tienen responsabilidades sobre la conducción de otras personas, sea en carácter de gerentes, supervisores, empresarios.

No es condición que sea profesional, ya que lo que se tomara en cuenta es la experiencia en el manejo de personas con necesidades y realidades distintas.

Taller

Característica:

La característica que predominara en este taller, es que a través de distintas actividades se buscara que cada participante este con un alto nivel de concentración, para poder luego de brindar algunos conceptos teóricos, poder realizar un debate sobre resultados obtenidos previamente.

Organización general:

Cantidad de participantes: grupos reducidos entre 4 y 10 participantes.

Duración: 2 jornadas de 4 horas cada una.

Horario: 8:30hs a 12:30hs

Lugar: salón o empresa, a designar

Etapas:

1) Al menos 1 mes antes se realizara un breve cuestionario a los empleados que estén bajo la conducción de los participantes, donde se buscara obtener cual es la forma que le gusta ser motivado en una situación positiva y una negativa, y cual es la forma que lo motivan realmente en esas situaciones.

2) Realizar una breve entrevista a los participantes, previa al taller donde se indagara sobre cuales son las maneras que motivan a sus subordinados para obtener los resultados buscados por la empresa.

Cronograma del Taller

Día 1

8:30 a 9:00 hs: desayuno

9:00 a 9:30 hs: Presentación de participantes (técnica de nombre, cualidad y hobbies), taller y reglas de convivencia (pautas y sistema de puntos)

9:30 a 10:00 hs: Concepto de motivación y ciclo motivacional

10:00 a 10:30 hs: Teoría de Maslow

10:30 a 11:00 hs: coffee break

11:00 a 11:30 hs: Recordamos Ciclo motivacional con juego de memoria

11:30 a 12:00 hs: Presentación de la teoría de Frederick Herzberg

12:00 a 12:30 hs: Maslow y Herzberg (similitudes y diferencias)

Día 2

8:30 a 9:00 hs: desayuno

9:00 a 9:30 hs: Presentación de Teoría K.I.T.A. de Frederick Herzberg

9:30 a 10:00 hs: Juego de memoria sobre teorías de motivación de Maslow y Herzberg

10:00 a 10:30 hs: Dinero versus Reconocimiento

10:30 a 11:00 hs: coffee break

11:00 a 11:30 hs: Debate sobre tema anterior con los participantes

11:30 a 12:00 hs: Cuestionario sobre formas de motivar y conclusiones

12:00 a 12:30 hs: cierre, resultados de juegos, premios y agradecimientos

AGRADECIMIENTOS

Fernando Luis Correa

AGRADECIMIENTOS:

Esta etapa del trabajo es para agradecer a las distintas personas que me han ayudado en el desarrollo de este trabajo de tesis, como resultado de concluir una etapa universitaria.

En primer lugar, quiero agradecer a mi familia quienes han tenido un papel importante, acompañándome incondicionalmente y estando al lado mío en cada momento.

En segundo lugar quiero agradecer el aporte de Jorge Galatro, quien desde el momento que aceptó ser el tutor de esta tesis, me ha aportado sus conocimientos sobre la materia y fue un importante guía en la elaboración del trabajo de tesis.

Por otro lado, quiero mencionar la gran ayuda y colaboración que he recibido de la Dra. Laura Cipriano, en nombre del departamento de Metodología de la Investigación.

Por último quiero agradecer a profesores y autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad F.A.S.T.A.

