



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA  
DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

**EL GRADO DE SATISFACCION DE LOS EMPLEADOS DEL  
HOSPITAL "DR. FERNANDO QUIROZ GUTIERREZ"**

TESIS QUE PRESENTA EL ALUMNO **FERNANDO RIVERA  
GONZALEZ** MATRICULA **89236600** PARA LA OBTENCION DEL  
GRADO DE **LICENCIADO EN ADMINISTRACION**.

ASESORA: **ERNESTINA ZAPIAIN GARCIA**

DICIEMBRE DEL 2000.

# AGRADECIMIENTOS

*La primera vez se nace al mundo de la naturaleza,  
la segunda se nace al mundo espiritual.*

Bahagavad Gita

*Y ya que me preguntas te dire que se lo que es  
tener catorce años y estar muerto*

Sabina y Paez

Sin la fortaleza que me proporcionó la fe en un poder superior hubiera sido difícil terminar con esta empresa que era ya impostergable. Sin su ayuda para cambiar mi forma de pensar y, por lo tanto mi forma de vivir, no me encontraría escribiendo esto. Sin su ayuda para nacer al mundo espiritual, hubiera muerto en el mundo físico. Simplemente por eso le agradezco a Dios.

A mi madre, por su incesante apoyo moral y económico.

A mi padre, por su silencioso apoyo.

A mis hermanas, por su sola existencia, pero especialmente a Silvia por todo el apoyo que me dio, no sólo en la elaboración de este proyecto sino a lo largo de toda la carrera.

A todas aquellas personas que de alguna manera contribuyeron a la culminación de este trabajo.

# **DEDICATORIA**

**A Fernando Asael, a pesar del tiempo y el espacio.**

**A Josefina Olvera Corona, por los bellos momentos.**

# INDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>AGRADECIMIENTOS</b>   | <b>1</b>  |
| <b>INDICE</b>  | <b>3</b>  |
| <b>INTRODUCCION</b>  |           |
| <b>CAPITULO UNO: MARCO TEORICO</b>                               |           |
| <b>1. HISTORIA DE LA MOTIVACIÓN</b>                              | <b>5</b>  |
| ➤ ORIGENES FILOSOFICOS   |           |
| ➤ TEORIAS PSICOLOGICAS DE LA MOTIVACION                          |           |
| ➤ SITUACION ACTUAL   |           |
| <b>2. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN LAS ORGANIZACIONES</b>     | <b>12</b> |
| <b>3. EVOLUCION DE LA MOTIVACION EN LA TEORIA ORGANIZACIONAL</b> | <b>13</b> |
| ➤ ENFOQUE CLASICO  |           |
| Administración Científica (Taylorismo)                           |           |
| Teoría Clásica de la Organización                                |           |
| ➤ ENFOQUE DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL                            |           |
| ➤ ENFOQUE DE LAS RELACIONES HUMANAS                              |           |
| ➤ ENFOQUE DE LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA                         |           |
| <b>4. TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN</b>                               | <b>22</b> |
| ➤ JERARQUIA DE NECESIDADES                                       |           |
| Algunas aclaraciones acerca de esta teoría                       |           |
| ➤ TEORIA DE LA MOTIVACION HIGIENE DE HERZBERG                    |           |
| ➤ TEORIA DE LA MOTIVACION DE McCLELLAND                          |           |
| ➤ RELACION ENTRE LAS TEORIAS DE MASLOW, HERZBERG Y McCLELLAND    |           |

## **CAPITULO DOS: METODOLOGIA**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. OBJETIVOS</b>                                      | <b>28</b> |
| <b>2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN</b>                     | <b>29</b> |
| <b>3. JUSTIFICACIÓN</b>                                  | <b>29</b> |
| <b>4. HIPOTESIS ESTADÍSTICAS</b>                         | <b>31</b> |
| <b>5. DEFINICION DE VARIABLES</b>                        | <b>33</b> |
| ➤ DEFINICION CONCEPTUAL DE LA VARIABLE DEPENDIENTE       |           |
| ➤ DEFINICION CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES  |           |
| ➤ DEFINICION OPERACIONAL DE LA VARIABLE DEPENDIENTE      |           |
| ➤ DEFINICION OPERACIONAL DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES |           |
| <b>6. INSTRUMENTO DE MEDICION</b>                        | <b>37</b> |
| ➤ CARACTERISTICAS  |           |
| ➤ CUESTIONARIO   |           |
| <b>7. MUESTRA</b>  | <b>40</b> |
| ➤ CARACTERISTICAS DE LA POBLACION                        |           |
| ➤ TIPO DE MUESTREO                                       |           |
| <b>8. PROCEDIMIENTO</b>                                  | <b>45</b> |
| <b>9. PRESENTACION DE RESULTADOS</b>                     | <b>45</b> |
| <b>10. ANALISIS ESTADÍSTICO</b>                          | <b>51</b> |
| <b>CONCLUSIÓN</b>  | <b>75</b> |
| <b>ANEXOS</b>  | <b>78</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>                                      | <b>85</b> |

# INTRODUCCION

La presente investigación tiene como tema de investigación el grado de satisfacción de los trabajadores del hospital Dr. Fernando Quiroz Gutiérrez según la teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow. La idea de trabajar sobre este tema se formó porque considero que debe haber una integración entre la empresa y el trabajador. Actualmente muy pocas empresas en nuestro país se preocupan por el bienestar del trabajador y debido a esto los empleados no alcanzan un alto índice de productividad. Incluso, pienso que el estudio de la motivación en el ámbito de la administración ha tenido matices de explotación, es decir, no tiene como objetivo el verdadero bienestar del ser humano, sino la manera de que se vuelva más productivo sin importar sus expectativas, sin profundizar en sus verdaderas necesidades, no sólo en el plano físico, también en el mental y emocional.

Lo último se menciona por el papel que juega la ciencia en la recreación de las relaciones sociales. Por ejemplo, Marx (1968) consideraba a la ciencia como parte de la superestructura y, como tal, es producto de las relaciones sociales de producción. Por tanto, la ciencia depende de la estructura de una determinada época y a su vez recrea las condiciones materiales de esa época. También Thomas Kuhn (1962) considera que un paradigma (conjunto de conceptos, teorías, métodos y problemas) no sólo depende de su objetividad y universalidad sino ante todo de los acuerdos o convenciones entre los miembros de la comunidad científica, pero esa comunidad científica se ve envuelta por la ideología dominante. Por esto el estudio de la motivación en el contexto laboral no ha presentado un verdadero interés por la evolución de los trabajadores.

La teoría de la motivación menciona que los objetivos del trabajador deben ser compatibles con los de la empresa, pero lo que sucede en realidad es que se subordinan. Para lograr una verdadera integración entre la empresa, como institución social, y el ser humano se tienen que considerar los problemas expuestos más arriba. Se debe intentar evitar la tendencia de que las investigaciones contribuyan a la recreación de las actuales relaciones de producción, porque de lo contrario no se logrará una real integración. Es por eso que la teoría de Maslow sirve de marco conceptual a esta investigación. Este autor desarrolló su teoría en la corriente psicológica humanista.

El trabajo consta de dos capítulos y la conclusión. El primer capítulo comprende el marco teórico, en el cual se hace un recorrido histórico del concepto de motivación. Se considera desde los orígenes griegos hasta el tratamiento de este tema por Descartes, desde el punto de vista filosófico. Hubo un vacío después de Descartes hasta el nacimiento científico de la psicología, posteriormente esta ciencia se encargó de su estudio. En este capítulo también se trata el papel de la motivación en la teoría administrativa, dividiendo su estudio en cuatro etapas: desde la administración científica hasta la incursión de la psicología, el conductismo y el humanismo en la administración. Este recorrido histórico culmina con la exposición de la situación actual de la motivación. Para finalizar este capítulo se habla de la teoría que sustenta esta investigación, la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, junto con otras dos, la de motivación-higiene de Herzberg y la de las necesidades de McClelland. Se consideran estas dos teorías porque ambas, junto con la de Maslow están vigentes en el estudio de la motivación, además de que muestran una similitud entre ellas.

El capítulo dos comprende la metodología, la explicación del instrumento de medición, las características de la población, el tipo de muestreo, el procedimiento de la investigación, la presentación de los resultados y el análisis de datos. Finalmente se presenta la conclusión en base a los objetivos planteados.

# **CAPITULO UNO: MARCO TEORICO**

## **1. HISTORIA DE LA MOTIVACION**

La motivación es un constructo que trata de explicar el origen de la conducta. Este constructo es una causa hipotética de la conducta y no se puede observar directamente, se tiene que inferir de expresiones conductuales, fisiológicas o por la expresión lingüística de la persona. En un principio el estudio de la motivación, de una manera indirecta, lo hacían los filósofos. Los clásicos griegos se encargaron de postular las bases de la motivación, teniendo como punto de partida la tradición dualista. El dualismo es un pensamiento que considera al hombre constituido por dos partes: alma (mente) y cuerpo. El concepto del dualismo persistió en el pensamiento filosófico, de tal manera que lo podemos observar en las ideas de Santo Tomás de Aquino y Descartes.

El siglo pasado, la psicología se independizó de la filosofía y surgió como ciencia experimental. Las ciencias naturales ofrecieron un cuerpo teórico y metodológico que permitió a esta ciencia abandonar el terreno del conocimiento especulativo y entrar de lleno al dominio del conocimiento científico. La motivación pasó a ser parte del campo de estudio de la psicología y así como ésta tuvo una infinidad de corrientes y escuelas (estructuralismo, funcionalismo, conductismo, psicoanálisis, etc.) la teoría de la motivación también se diversificó.

Para comprender la motivación resulta útil hacer un recorrido histórico de su uso y aplicación. Prácticamente la historia de la motivación se divide en dos partes: orígenes filosóficos y teorías psicológicas de la motivación. Una perspectiva histórica permitirá ver cómo ha evolucionado el concepto de motivación y la forma en que comenzó a desarrollarse en la Teoría de la Organización.

## ORIGENES FILOSOFICOS

Desde la antigüedad se ha estudiado la conducta del hombre y lo que la motiva. Los primeros conceptos de motivación se remontan a los griegos. Por ejemplo, Sócrates, Platón y Aristóteles (Cofer, 1975) trataban de determinar cómo se podría lograr la virtud, ya que a través de ella se lograría una conducta justa. Sócrates consideraba que ésta se lograba si se tenía un saber justo, por lo que el hombre debería buscar el conocimiento del bien para conseguir una acción virtuosa. Platón, discípulo de Sócrates, pensaba que se podía llegar a la virtud por medio de la contemplación. Creó la idea del alma tripartita: pensaba que el alma estaba dividida en tres partes, una razonadora y dos pasionales, de las cuales a una le corresponde la voluntad y a otra los apetitos sexuales. A cada parte del alma le corresponde una virtud, la sabiduría, la fuerza de voluntad y el autocontrol. La forma de llegar a una conducta justa es reunir de una manera adecuada estas tres virtudes.

Aristóteles pensaba en fuerzas motivacionales racionales e irracionales. El crecimiento corporal y las sensaciones de placer y dolor formaban las bases de la fuerza motivacional irracional y estaban relacionadas con el cuerpo, mientras que la parte racional comprendía las ideas y la voluntad, como componentes del alma. Además, Aristóteles pensaba que la meta del ser humano es la felicidad y que ésta se logra por medio de la razón; los deseos son controlados por la razón y ésta por la voluntad, que es la que domina la conducta.

Otro filósofo griego que contribuyó a formar el concepto de motivación fue Epicuro, que consideró que el placer y el dolor son los únicos motivos de la conducta (McTeer, 1979). Epicuro, a diferencia de Sócrates, Platón y Aristóteles, se vio influenciado por el monismo materialista y por el hedonismo, "abogaba por placeres que producían estados apacibles y tranquilos como la ausencia de dolor o la moderada satisfacción de un deseo como el hambre" (Cofer, 1975, p. 39). Aunque la visión hedonista perdió fuerza a través de los años, se puede encontrar en las teorías de McClelland y Young.

Siguiendo la tradición dualista, y dentro de la filosofía cristiana, Santo Tomás de Aquino postuló que el cuerpo proporcionaba la motivación irracional basada en el placer (alma sensitiva) y la mente la motivación racional basada en la voluntad (alma racional), la conducta debe estar dirigida hacia el bien por medio de la racionalidad. Por su parte San

Agustín dijo que “la voluntad gobernaba el cuerpo” (Cofer, 1975, p. 36) y consideraba esta virtud por encima del conocimiento.

René Descartes se puede considerar el primer objetivista. Concibe, a partir del dualismo cuerpo-mente, las ideas de extensión y pensamiento. Los cuerpos tienen extensión y por lo tanto tienen forma, tamaño y movimiento. Así, el cuerpo humano es entendido como una máquina que puede ser explicado cuantitativa y metódicamente, es decir, de una manera objetiva. Descartes sostenía que los motivos de la conducta surgían tanto del cuerpo como de la voluntad. Consideraba al cuerpo como un agente pasivo de la motivación y a la voluntad como un agente activo: el cuerpo era una masa mecánica que poseía motivos de nutrición y de respuesta a los estímulos del medio ambiente, la mente era una entidad inmaterial y pensante con una voluntad resolutiva. Así mismo, pensaba que la pasión estimulaba la voluntad, que era el motor que iniciaba y dirigía la conducta, decidiendo que hacer mientras se actuaba.

Hasta aquí hemos visto que los griegos relacionaban la motivación con el conocimiento y la voluntad. La voluntad de hacer las cosas, de lograr una conducta orientada hacia el bien, se lleva a cabo de una manera adecuada cuando ésta se ve influida por el conocimiento. Los filósofos cristianos pensaban lo contrario, la voluntad estaba por encima del conocimiento. Descartes le daba todo el peso a la voluntad. El problema fue que la voluntad, como la motivación, son conceptos difíciles de explicar. Si se pretende explicar la motivación por medio de la voluntad se llegaría al problema de explicar de donde proviene ésta última. Aunque la filosofía no trató de manera directa el problema de la motivación, es decir, no se tomó propiamente como objeto de estudio, es un hecho que proporcionaron las bases filosóficas para algunas de las teorías de la motivación posteriores e influyeron en otras tantas.

## TEORIAS PSICOLOGICAS DE LA MOTIVACION

La Teoría de la Evolución vino a constituir un parteaguas en el pensamiento científico, influyó no sólo en la biología sino que fue un agente determinante en el pensamiento social y en el surgimiento de la psicología como ciencia independiente de la filosofía. Charles Darwin, al plantear la teoría de la evolución, influyó directamente en el desarrollo de la psicología (Boring, 1979). Pensaba que los organismos eran seleccionados naturalmente, de acuerdo con la capacidad para adaptarse al medio ambiente y que éstos iban sufriendo transformaciones físicas hasta el surgimiento de nuevas especies. Veía un continuo entre una especie y otra.

Con la teoría darwiniana de la evolución, surgió el concepto de instinto como agente energizante de la conducta. A través de los instintos se podía explicar lo que la "voluntad" de los filósofos no pudo hacer. El instinto se consideraba una herencia genética que ayudaba en la supervivencia.

William James y William McDougall son considerados como los principales defensores del instinto como elemento activador de la motivación. James propuso una lista de veinte instintos físicos y diecisiete instintos mentales para explicar ciertas conductas en los humanos. Para él "los instintos eran predisposiciones a la conducta dirigidas a conseguir metas" (Reeve, 1994, p. 15). McDougall propuso doce instintos humanos, que los consideraba como "fuentes irracionales y apremiantes de la conducta, fuerzas motivacionales que orientaban a la persona hacia una meta en particular" (Reeve, 1994, p. 16).

La teoría de los instintos fue perdiendo fuerza debido a varios factores que se fueron generando mientras avanzaba el desarrollo de los estudios instintivos. Un problema fue que no había una definición precisa de este término. Esta variable adquirió muchas connotaciones, parecía "imposible, basándose en discusiones contemporáneas, formular una definición exacta del término instinto que pudiera aplicarse satisfactoriamente a todos los usos que se da a la palabra" (Cofer, 1975, p. 46). Otro problema fue que los especialistas no se ponían de acuerdo en la cantidad de instintos existentes. Reeve (1994) cita que Bernard hizo un estudio comparativo de las listas de instintos de varios autores y

pudo contar 6000 instintos atribuidos al hombre. Cualquier conducta quería ser explicada con esta palabra y hubo un uso excesivo de ella.

Otro argumento contundente en contra de los instintos fue su carácter circular. Por ejemplo, si se trataba de explicar una conducta se inventaba un instinto y para justificar ese instinto se mencionaba la conducta, como dice Reeve (1994, p. 17) "la causa explica el efecto y el efecto justifica la causa". Estos problemas junto con el surgimiento del psicoanálisis y el conductismo, fueron trascendentales para que la teoría de los instintos terminara siendo rechazada.

Para Freud el inconsciente es la fuente de datos más importante para el estudio de la conducta humana, ya que la consciencia está limitada y funciona como un órgano sensorial para percibir las cualidades psíquicas. Freud define al inconsciente como cualquier proceso mental cuya existencia estamos obligados a suponer, pero del que no estamos directamente enterados. El desecha el término instinto y maneja el concepto de pulsión (*trieb* en alemán, a diferencia de *instinkt*, en inglés es *drive*) y lo define como la representación psíquica de los estímulos cuyo origen se encuentra en los procesos somáticos. A pesar de las enormes críticas en contra de la teoría psicoanalítica por su aparente escasez de científicidad respecto a los cánones del método científico, ampliamente difundido en las ciencias naturales, esta teoría ha sobrevivido y continua presentando serios retos.

El conductismo es una corriente determinante para el desarrollo de la teoría de la motivación en el contexto organizacional que surge en los Estados Unidos. Si bien el conductismo surgió como una corriente psicológica objetiva que trató de poner a la psicología a la altura de las ciencias naturales, con una visión positivista y en contra del método introspeccionista que caracterizó a la corriente wundtiana conocida como estructuralismo, no se debe olvidar otro aspecto determinante: el contexto ideológico estadounidense de principios de siglo, o lo que Boring llamaría el *Zeitgeist* y definiría como "los hábitos de pensamiento que se presentan en la cultura de cualquier región y periodo" (Boring, 1979, p. 23).

En Estados Unidos se aceptó el evolucionismo, el funcionalismo y el conductismo por que había una identificación con estas corrientes. Era un país joven que ofrecía altas expectativas de triunfo y grandes oportunidades para aquellos que demostraran su capacidad para adaptarse a este ambiente. Además, en esos años la empresa se había consolidado como la organización social de mayor importancia, como ente productivo y, además, el capitalismo necesitaba de una producción en gran escala que abaratara los costos.

El conductismo intentó terminar con los problemas que presentaba el método introspectivo introduciendo variables cuantificables. En su momento logró que se le considerara "la psicología", pero teorías posteriores demostraron que el ser humano es integral, social e histórico y no puede excluirse del estudio de sus propios elementos psicológicos. Los conductistas consideraban que la conducta humana se reducía a la fórmula E-R, es decir, el sujeto se sometía a un estímulo, independientemente de quien fuera éste, y se obtenía una respuesta. En esta fórmula la persona no interesa, es considerada como una caja negra donde no importa su contenido.

También B. F. Skinner hizo aportaciones importantes al conductismo moderno. Sus aportaciones fueron metodológicas y conceptuales. Poseía un sistema de investigación completo y desarrolló los conceptos de estímulo contingencial producido por el medio ambiente; tal vez este concepto pueda ser entendido con una connotación más amplia, como medio ambiente social, político, ideológico, etc. Si se considera de esta manera, sería la mayor aportación skinneriana no sólo al conductismo, sino a la psicología. Incluyó la idea de reforzamiento por medio de la recompensa y el castigo. Estos conceptos son de uso común en las empresas actualmente, por ejemplo se castiga con descuentos a las personas que llegan tarde a su trabajo para fomentar una conducta de puntualidad o se premia con bonos o efectivo a las personas que llegan puntualmente y no faltan en un periodo determinado de tiempo.

Podemos observar que en el tratamiento filosófico que se le dio a la motivación, ésta se reducía a la actividad voluntaria, en cambio cuando formó parte del ámbito de estudio de la psicología se atribuía a los instintos, los impulsos, las necesidades, etc., de acuerdo con el enfoque que se le diera y la corriente científica dominante.

## **SITUACION ACTUAL**

En la actualidad, con respecto a la psicología, la corriente dominante después del conductismo es la psicología cognoscitiva y bajo sus principios se desarrolla la investigación de la motivación. Los estudios sobre motivación tienen dos tendencias principales: la motivación de logro y la teoría sobre las necesidades.

El conductismo fue la corriente psicológica dominante entre 1920 y 1960. Para los años 50 surgieron severas críticas a la manera en que el conductismo explicaba el comportamiento humano, especialmente la crítica que hace Chomsky a la manera como Skinner explica la adquisición del lenguaje. Manuel de Vega (1987) considera que hubo una crisis en el conductismo debido a causas internas y externas a la psicología. El cita tres causas internas: la insuficiencia del asociacionismo, la interpretación equivocada del evolucionismo y la crisis de la noción de ciencia asumida por el conductismo. Esta crisis del conductismo desembocó en una revolución científica que tornó dominante al paradigma cognoscitivista.

El cognoscitivismo estudia todo lo relacionado con el conocimiento del sujeto, es decir los procesos mentales superiores. La psicología cognoscitiva, hablando de manera general, explica la actividad que le permite a los seres humanos conocer, basándose en entidades, estados o estructuras mentales (esquemas mentales). A grandes rasgos se puede decir que el cognoscitivismo tiene una postura globalista, holista y sintética, que considera que los seres humanos no se pueden analizar, parcializar o atomizar; asigna un papel activo al sujeto, quien con su acción debe construir sus representaciones y en general su conocimiento. Es la organización cognitiva interna del sujeto la que permite interpretar la realidad (Gardner, 1987).

Las concepciones cognoscitivas en el proceso motivacional consideran que la persona tiene la capacidad de reconocer su situación actual y representársela en otras condiciones, hacia la que puede tender su acción concreta. El sujeto es capaz de prever las posibilidades de salir de una situación real por medio de un plan de actividad, con la finalidad de cambiar la situación actual. En una empresa el trabajador puede no estar satisfecho con su situación actual, pero elabora un plan que por intermedio de su propia actividad y dirigiendo la de otras personas puede llegar a una nueva situación que le proporcione estados satisfactorios. En otras palabras, el sujeto conoce la situación real, considera soluciones reales posibles y

se pone en acción para alcanzarlas; es decir, primero trabaja conceptualmente y luego pone en práctica sus conclusiones.

También a partir de los años 50 surgió la corriente psicológica humanista que influyó en la teoría de la motivación en el ámbito laboral: se dio la tendencia de querer humanizar el trabajo. Esta psicología elimina las interpretaciones atomistas y mecanicistas del comportamiento humano y considera que el trabajo humano no puede considerarse aisladamente, sino que tiene un sentido para la realización de cada individuo; además al analizar el comportamiento del trabajador se debe tomar en cuenta que tiene sus propios problemas y necesidades.

Maslow tuvo influencia de la psicología humanista y de la teoría de sistemas por eso considera que una persona tiene una serie de necesidades primarias (fisiológicas) y secundarias (sociales) que busca satisfacer. El hombre es considerado un sistema que persigue el principio homeostático y cuando éste se pierde trata de equilibrarlo. Otra de las teorías humanísticas es la de motivación-higiene de Frederick Herzberg.

Una tercera tendencia de los estudios motivacionales de la actualidad es la motivación de logro. Se puede considerar que McClelland y Atkinson fueron los pioneros en estos estudios. La motivación de logro es la disposición de buscar el éxito en una tarea determinada en relación con estándares de excelencia.

## **2. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN LAS ORGANIZACIONES**

Se puede mencionar que toda conducta está dirigida a conseguir una meta u objetivo que satisfaga una necesidad. Un hombre trabaja para poder comprar los alimentos, otro los roba y un ermitaño caza o come frutas. Los tres dirigen su conducta para conseguir sus alimentos, necesidad primaria y requisito para que sigan vivos. Todos ellos buscarán un lugar donde puedan vivir y estén seguros y resguardados contra la lluvia o el frío. El trabajador trata de integrarse con sus compañeros mientras que al ermitaño no le importa pertenecer a un grupo, pero tal vez su conducta de aislamiento responda a necesidades de autorrealización.

La conducta y la motivación de las personas son variadas, pero siempre están en busca del logro de un objetivo, impulsadas por una necesidad. Es un hecho que al tratar de satisfacer las necesidades se encontrarán obstáculos con los que se va a luchar y se tratarán de dominar. Los obstáculos pueden llegar a ser insuperables, entonces se pondrá término a la persecución de esa finalidad. Pero no es tan fácil, cuando una necesidad no se logra satisfacer puede haber repercusiones psicológicas y fisiológicas.

En la realidad podemos observar que no siempre se satisfacen las necesidades básicas, actualmente vemos gente que muere de inanición en muchas regiones del planeta, niños que viven en alcantarillas sin una persona que los ame y los cuide, personas que no logran la autorrealización y observación del ego. Esto trae como consecuencia conductas desviadas que rompen con la armonía, con la que supuestamente se debe desenvolver la sociedad.

Las organizaciones tienen un papel fundamental. Una persona que pertenece a una empresa puede satisfacer las cinco necesidades básicas que menciona Maslow, tal vez no de manera total, pero al menos si de forma parcial. Con el salario percibido existe la posibilidad de conseguir alimento, techo, abrigo y seguridad, además de que puede integrarse y lograr su autorrealización. De esto se desprende la importancia que tiene la organización en la sociedad, (no se pretende poner en un altar a la organización considerándola la panacea para esos problemas, porque quizás existan otras formas de organización social que sean mejores). Los empresarios deben asumir su responsabilidad social para lograr la integración de los seres humanos con su medio. Las empresas deben preocuparse más por las personas, investigando las necesidades y carencias de cada una de ellas.

### **3. EVOLUCIÓN DE LA MOTIVACION EN LA TEORIA ORGANIZACIONAL**

Existen cuatro factores que permiten el buen funcionamiento de una organización: la tecnología, la estructura, el medio ambiente y los recursos humanos. Tecnológicamente se pueden poseer las mejores máquinas y los procedimientos y equipo automatizado más modernos. En lo ambiental, una buena ubicación entre proveedores y consumidores resulta determinante. La estructura puede ofrecer formas de trabajo, roles de trabajo y mecanismos administrativos de control y de integración de actividades que resulten convenientes. Por

último, tenemos el factor humano, que resulta esencial para el desempeño adecuado de una organización. Child (1972) menciona la importancia que tiene el hombre en la organización y la forma como puede influir y determinar a los otros factores.

Para que las personas resulten positivas a la organización deben observar cierta conducta, pero éstas realizan múltiples actividades y tienen conductas que son difíciles de comprender y en ocasiones contradictorias. Un trabajador puede realizar sus labores de manera excelente cualquier día y al siguiente puede llegar enojado y realizarlo pésimamente. Si la conducta del hombre resulta compleja, aun más son los motivos que dan base a ella. En ocasiones las personas saben porque hacen las cosas, sin embargo con frecuencia los impulsos individuales están escondidos en el inconsciente.

Existe una gran interrelación entre el hombre y la organización. Cuando el ser humano empieza a trabajar pasa un tercio de su vida en el lugar donde labora (suponiendo que labora una jornada de ocho horas). Tal vez la organización sea un símbolo donde el trabajador proyecte sus propios pensamientos, ideas o preocupaciones originadas en el inconsciente. No sabemos hasta que grado la organización sirva para minimizar o evitar situaciones que provocan ansiedad o temor.

Por lo tanto la organización precisa de un ambiente en el que los individuos laboren hacia el logro de sus objetivos. Los líderes formales deben realizar esta tarea, pero no lo harán bien si ignoran qué motiva a las personas. La inclusión de factores motivantes en los papeles organizacionales, la asignación del personal para estos papeles y el proceso completo de dirigir a las personas debe basarse en el conocimiento de la motivación.

Las ciencias de la conducta han aportado suficiente material para desarrollar una teoría administrativa de la motivación. La psicología ha desarrollado una gama de ideas acerca de la motivación, aunque "poca aplicación sistemática se ha hecho de esos conocimientos a los aspectos específicos del funcionamiento organizacional" (Katz y Kahn, 1983, p 371). El problema lo define Katz (ibid) de la siguiente manera:

[La teoría de la motivación]... se ha simplificado en exceso y es demasiado global el método aplicado para resolver problemas organizacionales. Se ha supuesto que la organización se parece a un individuo; que sólo un problema de motivación abarca a

toda la entidad y para el cual únicamente existe una respuesta; o que pueden pasarse por alto estructuras y procesos organizacionales cuando se trata de la psicología del individuo.

Es evidente que para abordar el problema de la motivación se deben tomar en cuenta todas las variables que afectan al trabajador y la psicología ha caído, en ocasiones, en el error de ver al hombre de una manera aislada, como si estuviera en el vacío, "algunos métodos psicológicos recientes observan a fondo a los individuos y olvidan su interdependencia estructurada en el contexto organizacional" (Ibid).

A pesar de eso el pensamiento psicológico acerca de la motivación, aunado a las aportaciones de la sociología y la psicología social, ha servido para desarrollar una teoría de la motivación en las organizaciones. Ya que "resulta importante que todo conocimiento sea clasificado, porque con una taxonomía se vislumbra el orden y el progreso de un área determinada para encontrar la apreciación crítica en los diversos dominios de éste y, además, es una medida de la madurez de un campo dado de estudio" (Seguine, 1992) se ha clasificado el desarrollo de la teoría administrativa de la motivación en cuatro enfoques, tomando en cuenta el criterio de varios autores (por ejemplo, Koontz y Weihrich, 1988; Chiavenato, 1981): clásico, de la psicología industrial, de las relaciones humanas y el conductista.

## **ENFOQUE CLASICO**

El siglo pasado hubo dos acontecimientos que modificaron la forma de realizar el trabajo. La Revolución Industrial proporcionó la base tecnológica para el desarrollo de maquinaria y procesos de trabajo (la máquina de vapor, la maquinaria textil, el proceso "Bessemer" del acero, etc.). Estos inventos antecederon a la creación de la empresa, organización social que ha tenido gran importancia y en la cual se conjugan el trabajo y el hombre. A finales de ese siglo la consolidación del capitalismo era enorme, debido en parte a la evolución que habían logrado estos dos elementos. En ese tiempo el capitalismo necesitaba de una producción en gran escala que abaratara los costos.

Bajo este marco surgió la Teoría Clásica de la Administración. Esta teoría le dio poca importancia a los requerimientos del hombre y lo ubicaba dentro de la organización como un elemento más de la producción. Se abocó más al incremento de la productividad, en las técnicas de trabajo y en el estudio de las funciones administrativas.

Se divide en dos partes: la Administración Científica o Taylorismo, que se concentra en la administración del trabajo, tiene como principales representantes a Frederick Winslow Taylor, a los esposos Frank y Lillian Gilbreth y a Henri L. Gantt; y la Teoría Clásica de la Organización, que se enfoca en la administración de las organizaciones, fue desarrollada principalmente por el francés Henri Fayol, el inglés Lyndall Urwick y el estadounidense James D. Mooney.

Aunque los distintos autores no manejan la motivación dentro de sus estudios, se pueden deducir algunos aspectos relacionados con el tema. En general se manejaba la idea de que el dinero era el principal motivador, ya que en ese momento era común el pensamiento de la teoría económica clásica del "hombre económico".

### **Administración científica (Taylorismo)**

Taylor (Citado en Harwood, 1980, p. 88) manifiesta la obligación que tienen los dirigentes de motivar a los trabajadores:

El fabricante que tenga alguna inteligencia tiene que darse cuenta de que su primera obligación debe ser despertar la iniciativa de todos estos artesanos que trabajan a sus ordenes, de lograr su trabajo esforzado, de ganarse su buena voluntad, su ingeniosidad, su determinación de tratar el negocio de su patrón como si fuera propio [...]. El primer objetivo de un buen patrón debe ser obtener la verdadera iniciativa de los trabajadores.

Por otro lado, del pensamiento de Taylor se deducen tres formas de motivar al trabajador: el dinero, los ascensos y el reconocimiento a la participación. Él dice que la Administración Científica es una revolución mental que cambia la conducta entre trabajadores y patrones, logrando la cooperación y ayuda mutua. Trabajando de esta manera se logra un superávit lo suficientemente grande para satisfacer el deseo de los trabajadores de un salario alto.

[Trabajadores y fabricantes] se dan cuenta de que cuando substituyen (sic) el antagonismo por la cooperación amistosa y ayuda mutua, juntos son capaces de hacer este superávit tan enormemente mayor de lo que era en el pasado, que existe amplio margen para un gran aumento de salarios para los trabajadores y un incremento similar de los beneficios para el fabricante (Harwood, 1980, p. 79).

Otro beneficio de la Administración Científica fueron los ascensos de los obreros a áreas administrativas.

Bajo el nuevo sistema [de la Administración Científica] todo trabajador común se eleva, se desarrolla, se instruye [...] El es el hombre que de cada tres pasa a la parte administrativa, de suerte que los mejores obreros, que antes hubieran seguido siéndolo, se encuentran en el lado de la dirección y llegan a ser instructores y auxiliares de los otros trabajadores.

Así como el reconocimiento a la participación y aporte de ideas para mejorar los métodos de trabajo.

Los obreros, en lugar de retroceder están ansiosos de hacer sugerencias. Cuando se adopta una de ellas se denomina con el nombre de quien la sugirió. Así, en esa forma, logramos el mejor tipo de equipo de trabajo (Harwood, 1980, p. 105 y 107).

Mientras que Taylor se inclinaba por el pago por destajo, Gantt opinaba que los sistemas de salarios deberían proporcionar una remuneración justa, sin considerar la producción. Creó un sistema de salario y bono, en el que un obrero recibía un bono además de su salario diario al completar una tarea asignada. Si el operario no la terminaba no era castigado, sino que únicamente recibía su salario diario. Gantt reconoció otros factores no monetarios para motivar al trabajador, como la seguridad en el trabajo y la capacitación.

## Teoría Clásica de la Organización

Los autores de esta teoría se dedicaron a tratar los problemas de la organización en general. Se interesaron por problemas de la dirección práctica y las funciones administrativas. El tema básico de su pensamiento está en la idea de que la administración sigue un proceso que es aplicable a cualquier organización, sea religiosa, comercial, industrial, humanista o militar, ya que todas necesitan ser administradas. Además, la Teoría Clásica de la organización determina los principios generales que podían servir de base a los directivos, para encaminar a la organización a la eficiencia.

Es notable que los autores de la Teoría Clásica no enfatizan el factor humano dentro de la organización, aunque en los principios de su teoría se reconocen algunos elementos que influyen en la motivación del trabajador, como el liderazgo, la benevolencia, la equidad y el espíritu de equipo. Henri Fayol (Harwood, 1980, pp. 185-206) propuso catorce principios, de los cuales se mencionan algunos relacionados con la motivación.

1. La remuneración y el pago justo por los servicios que prestan los trabajadores deben satisfacer a los empleados.
2. Equidad. Los trabajadores responden con lealtad y devoción si son tratados con bondad y justicia.
3. La estabilidad. La alta administración debe buscar el compromiso de los trabajadores hacia la empresa, para evitar la rotación de personal.
4. Iniciativa. Fayol propone que se deje a los empleados trabajar bajo un plan de acción propio. Él pensaba que fomentar la iniciativa es un estímulo poderoso.

A pesar de que se encuentran elementos importantes de motivación en la Escuela Clásica del pensamiento administrativo y que los principales teóricos de este pensamiento reconocieron la importancia de conseguir armonía y equilibrio entre los factores humanos y técnicos de la organización, principalmente en los procedimientos de capacitación y selección de personal, la preocupación primordial fue la de preparar a los trabajadores en los requerimientos de la organización.

Los pensadores clásicos, particularmente Taylor, han recibido críticas muy duras de varios autores; pero si han de ser criticados se deben tomar en cuenta las condiciones culturales y ambientales que predominaban en esa época.

Para muchos [a principios de siglo] el trabajo era una necesidad básica y aquellos que dirigían y diseñaban las primitivas organizaciones lo trataban como tal [...], personas como Frederick Taylor y otros clásicos vieron el diseño de las organizaciones como un problema técnico y las tareas de alentar al personal a cumplir los requerimientos de la máquina organizacional quedo reducida al problema de "pagar lo justo por el trabajo realizado" (Morgan, 1991, p. 30).

A su vez, si se toman en cuenta esas condiciones, se puede notar que el pensamiento clásico corresponde a las condiciones histórico-materiales que se vivían en ese momento, y que algunas ya fueron mencionadas anteriormente. El capitalismo trataba de consolidarse como sistema de producción y existía un pensamiento mecanicista donde el hombre era visto como un engrane más de la máquina organizacional.

## **ENFOQUE DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL**

Este enfoque surge en los primeros años del siglo, en medio de la predominante Teoría Clásica y antes de que se consolidara la humano-relacionista. Estos autores no estaban en contra de los principios de la Teoría Clásica, sin embargo pretendían introducir la ciencia de la psicología y la sociología a las organizaciones. Consideraban que era importante estudiar la conducta de los hombres para lograr una alta productividad en el trabajo. Su atención estaba centrada en las relaciones individuales.

El principal exponente de esta corriente es Hugo Munsterberg. El estaba interesado en la selección de personal y en los métodos de trabajo que elevaran la productividad. Uno de sus objetivos fue determinar las "condiciones psicológicas [con las que] puede obtenerse la producción más alta y más satisfactoria de trabajo en cada persona" (Koontz y Weihrich, 1988, p. 38). Dentro de sus aportaciones sobresale la importancia que le daba al problema de la motivación. French (1991, p. 45) lo cita de la siguiente manera:

...nadie debe subestimar la importancia de ideales elevados, ideales intelectuales estéticos y morales, su relación con los impulsos psicológicos del trabajador. Si se satisfacen estas demandas elevadas el sistema total gana un nuevo tono, y si están insatisfechas, la irritación de la maquinaria mental puede hacer más daño que cualquier descompostura en la máquina física en que la persona está trabajando.

Lillian Gilbreth fue una de las primeras psicólogas industriales que mostró interés por los aspectos humanos del trabajo. Ella y su esposo consideraban que era necesario conocer a los trabajadores y sus necesidades antes de aplicar los principios de la Administración Científica. Llegaron a la conclusión de que el poco interés hacia los trabajadores por parte de los directivos provocó una mayor insatisfacción que la monotonía del trabajo.

Los autores de este enfoque estaban inmersos en la ideología clásica por lo que, a pesar de que trataban de introducir la ciencia de la psicología a las organizaciones, ésta se subordinaba a los principios de la Teoría Clásica. Taylor buscaba la manera más simple y óptima de realizar el trabajo y propuso la selección científica del personal; los psicólogos industriales servían a estos fines, seleccionando y adiestrando debidamente a los trabajadores mejor dotados.

## **ENFOQUE DE LAS RELACIONES HUMANAS**

Anteriormente se mencionó la subordinación de la psicología industrial a los principios de la Teoría Clásica. Esta situación, los Estudios Hawthorn y las condiciones que se vivieron entre los años 1920 y 1940, como son el descontento obrero ante los procedimientos de la organización científica del trabajo, las luchas sindicales, el desarrollo técnico, la instauración del socialismo soviético, etc., dieron como resultado el nacimiento de una nueva corriente del pensamiento administrativo: la Escuela de las Relaciones Humanas. Los Estudios Hawthorn evidenciaron varias cosas. Identificaron la importancia que tienen las necesidades sociales en la organización y la forma en que los grupos laborales pueden satisfacer estas necesidades e influir en el nivel de producción y en el comportamiento individual. Para el taylorismo el hombre era "económico", para los humano-relacionistas el ser humano es un "ser social" que busca la aceptación del grupo al que pertenece.

El humanorelacionismo manifiesta la existencia de necesidades sociales que tiene el hombre. La organización emerge como una posibilidad para satisfacerlas. Este enfoque muestra la relación entre la motivación, los individuos y los grupos, que sembró la semilla para que surgiera otro tipo de pensamiento.

## **ENFOQUE DE LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA**

Algunos autores coinciden que el enfoque de la ciencia conductista se puede marcar en la década de los cincuenta como una consecuencia de los estudios realizados por los humanorelacionistas. La principal diferencia entre estos dos pensamientos es la orientación científica que tienen las ciencias de la conducta.

La esencia del conductismo y las diferencias con la escuela de las relaciones humanas las marca French (1980) de la siguiente manera:

El enfoque de ciencia de la conducta, que como se relaciona con el estudio de la administración, es esencialmente una consecuencia de los estudios de las relaciones humanas de las décadas previas, pero incluye una base disciplinaria más amplia y está interesado en un campo mucho más amplio de problemas. Por ejemplo [...] el método de investigación preponderante usa datos obtenidos de empleados y administradores en organizaciones vivientes más que de datos obtenidos en experimentos controlados, separados de su contexto organizacional.

El conductismo es el pensamiento que empieza a trabajar directamente con la motivación como una variable aparte. Surgió el pensamiento de que los individuos trabajan mejor cuando sus necesidades están satisfechas. Los principales exponentes de la motivación son Abraham H. Maslow, David McClelland, Frederick Herzberg, Victor H. Vroom, Edward Lawler III, entre otros.

## 4. TEORIAS DE LA MOTIVACION

Hasta nuestros días se han desarrollado una gran cantidad de teorías de la motivación. Aquí se mencionaran tres, una de ellas es la que da sustento teórico a esta investigación, las otras dos se mencionan porque también se consideran de gran relevancia en el contexto organizacional, además de que existe una relación entre las tres.

### JERARQUIA DE NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW

Una de las teorías de la motivación más conocidas es la teoría de la jerarquía de las necesidades expuesta por Abraham H. Maslow<sup>1</sup>. El consideró que todos los seres humanos están motivados por cierto número de necesidades básicas, algunas de índole fisiológico y otras de naturaleza psicosocial. Estas necesidades responden a un orden jerárquico, donde es necesario satisfacer las de niveles más bajos para que surjan otras de niveles más altos.

1. Necesidades fisiológicas (básicas). Son necesidades que deben satisfacerse para lograr la supervivencia del hombre, como son el hambre, la sed, el impulso sexual, el sueño. Esta es la base de la jerarquía porque si no están satisfechas estas necesidades difícilmente el hombre va a sentir las otras. El ser humano no puede darse el lujo de elegir entre satisfacer la sed o lograr el amor de una persona. Cuando están satisfechas surgen las del siguiente nivel, las de seguridad.
2. Necesidades de seguridad. Surgen cuando las necesidades fisiológicas han sido relativamente bien gratificadas y son aquellas que tratan de evitar el daño por parte del medio ambiente físico. Se pueden mencionar el requerimiento de habitación, ropa protectora, calor y medios de defensa. Estas necesidades probablemente den lugar a deseos de seguridad en el trabajo.

---

<sup>1</sup> Todo lo relacionado a esta teoría fue tomado de Maslow, Abraham H. **Motivación y Personalidad**. Harper & Row, 1970, p. 35-58.

3. Necesidades de amor (pertenencia). "Si tanto las necesidades fisiológicas como las de seguridad están más o menos satisfechas, surgirán entonces las necesidades de amor, afecto y de pertenecer". El hombre como ser social busca la compañía y asociación con otras personas. En este sentido la organización juega un papel fundamental, ya que en su interior pueden satisfacerse. Hay que mencionar que Maslow dijo "que las necesidades de amor comprenden tanto dar como recibir amor".
4. Necesidades de estima. Maslow establece dos categorías: la autoestima, que involucra conceptos como el deseo de lograr confianza, pericia, suficiencia, autonomía y libertad; y la estima por parte de los demás, incluye conceptos como prestigio, reconocimiento, aceptación, estatus, reputación y aprecio. Una persona con suficiente autoestima es más segura y capaz, y por lo tanto, más productiva.
5. Necesidad de autorrealización. Estas necesidades surgirán cuando las otras cuatro estén satisfechas. El deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser, "se refiere al deseo de autorrealización, es decir a la tendencia de realizarse en lo que uno potencialmente es".

### **Algunas aclaraciones acerca de esta teoría**

Cabe mencionar algunas aclaraciones que se consideran importantes para el desarrollo de la investigación.

1. La jerarquía de las necesidades se adaptó al contexto organizacional y la empresa es sólo un ambiente entre muchos otros donde se desenvuelve el sujeto. Aunque por el modo de producción vigente la organización adquiere gran importancia para que el sujeto pueda satisfacer sus necesidades, no necesariamente todas se tienen que lograr en ella. Por lo mismo que el sujeto se desenvuelve en diferentes ámbitos la jerarquía de necesidades aplicada al ámbito laboral no es de carácter rígido. Koontz y Weihrich (1988) mencionan los trabajos de E. Lawler y J. Suttle donde concluyen que hay pocas pruebas que sustenten la jerarquía de necesidades y que en niveles superiores las necesidades varían de acuerdo con el individuo. También hace referencia a los trabajos de Douglas T. Hall y Khalil Nougaim que deducen que mientras se alcanzan puestos

mas altos en la organización las necesidades fisiológicas y de seguridad decrecen y las otras tres se refuerzan.

2. Existen grados de satisfacción relativa, es decir, no es necesario que una necesidad esté satisfecha al cien por ciento antes de que surja la otra. La mayoría de los miembros de la sociedad son normales, se sienten satisfechos e insatisfechos en forma parcial en todas sus necesidades. Maslow al mencionar eso se refirió a un grado de satisfacción que va en un continuo desde la insatisfacción hasta la satisfacción total, a esto le agregamos que va a estar determinado por los deseos personales y el medio ambiente. Puede existir la satisfacción plena de una necesidad, pero ésta tiene que ver con la forma en que la concibe cada persona, en ocasiones algo que satisface plenamente a una persona no satisface a otra. Esto ocurre por los distintos deseos de los hombres y la influencia del medio ambiente. Maslow considera que el ser humano es funcionalmente autónomo y se ve influenciado por factores socioculturales que son asimilados de manera personal, por lo que existen diferencias individuales con relación a la persecución de metas.
3. Las necesidades que Maslow menciona no deben tomarse como algo definitivo ni como determinantes exclusivos de ciertos tipos de conductas, ya que la mayoría de las conductas tiene motivaciones múltiples. Las necesidades están íntimamente ligadas y todas ellas pueden ser la motivación de una sola conducta.
4. El modelo de Maslow tiene limitaciones, sin embargo ha tenido un impacto fuerte en los gerentes contemporáneos y ofrece ideas útiles para ayudar a los administradores a pensar en cómo motivar a sus empleados. Como resultado se tienen más probabilidades de identificar las necesidades de los trabajadores y reconocer que es posible que las necesidades sean diferentes entre ellos, para poder ofrecer programas de incentivos atractivos.

## **TEORIA DE MOTIVACION-HIGIENE DE HERZBERG**

Herzberg propone una teoría de dos factores. En un grupo se encuentran los factores extrínsecos, porque se encuentran en el ambiente, como las políticas, tipo de administración, salario, beneficios sociales, ambiente de trabajo y supervisión. Estos elementos son solamente insatisfactorios, su existencia no motiva en el sentido de producir satisfacción; sin embargo, si no existen habrá insatisfacción en los trabajadores. A este factor se le conoce como higiene.

En el segundo grupo están los factores extrínsecos o motivacionales. Todos están relacionados con el contenido del puesto: logro, reconocimiento, trabajo desafiante, avance y crecimiento en el empleo. Su existencia provoca sentimientos de satisfacción y, por lo tanto, serán motivadores. A este factor se le denomina motivación.

Cuando los factores son óptimos provocan satisfacción personal. Para provocar motivación en el trabajo Herzberg propone el enriquecimiento de tareas, que consiste en una constante sustitución de tareas múltiples, simples y elementales de cargo por tareas más complejas, con el fin de conseguir un crecimiento en cada empleado.

## **TEORIA DE LA MOTIVACION DE McCLELLAND**

Para McClelland, Atkinson, Clark y Lowell (1953) la base de la motivación no está en un impulso, sino en el restablecimiento de un cambio en la situación afectiva actual. Lo que da dirección a la conducta es la búsqueda de la confirmación de si se ha dado o no un cambio afectivo, en cuanto se inicia dicha conducta se establece una secuencia conductual que indica ir hacia una situación o alejarse de ella. Lo importante de esta teoría es que sostiene la idea de que las conductas de evitación o acercamiento son aprendidas: el sujeto aprende a acercarse cuando determinada clave desencadena una anticipación de que se dará un resultado positivo y lo mismo sucede con la evitación. El que estas conductas sean aprendidas significa que el medio social adquiere gran importancia e indica que la relación con otros individuos es indispensable.

Esta teoría identifica tres tipos de necesidades básicas motivantes: de logro, de poder y de afiliación. Las tres necesidades tienen una gran importancia en la administración, ya que deben tenerse en consideración para conocer a los trabajadores, ya que cualquier empresa y todos los departamentos de la misma representan grupos de individuos que trabajan juntos para alcanzar metas y se relacionan entre sí.

1. Necesidad de poder. McClelland y otros investigadores encontraron que la necesidad de poder hace que las personas se preocupen por ejercer influencia y control. Generalmente buscan posiciones de liderazgo en la organización.

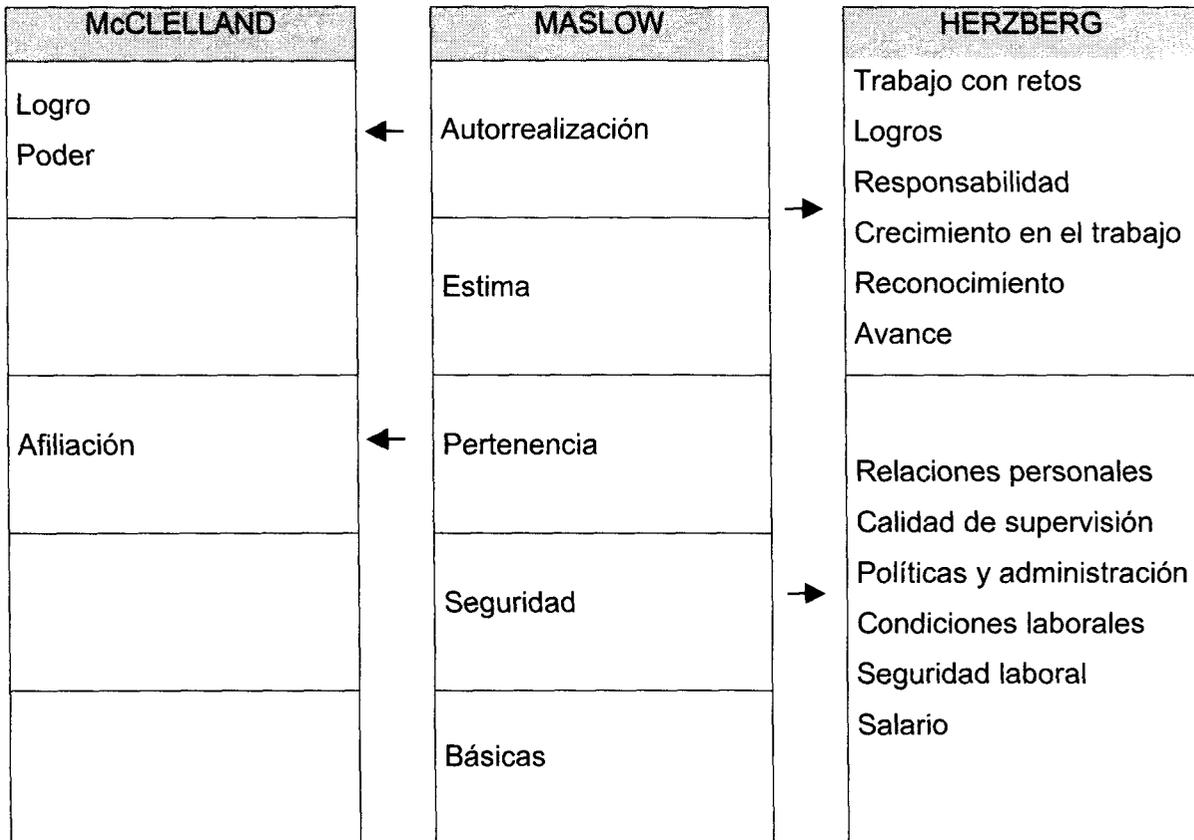
2. Necesidad de afiliación. Las personas que tienen una gran necesidad de afiliación buscan la integración en un grupo y la aceptación de sus integrantes. Mantiene buenas relaciones sociales y se preocupan por sus compañeros de trabajo.

3. Necesidad de logro. Esta necesidad provoca que las personas deseen con gran intensidad el éxito. Les gusta realizar tareas desafiantes y se fijan metas moderadamente difíciles, aunque no imposibles, les gusta trabajar mucho y asumen la responsabilidad personal de las labores desempeñadas.

### **RELACION ENTRE LAS TEORIAS DE MASLOW, DE HERZBERG Y DE McCLELLAND.**

Herzberg considera que los factores higiénicos están contenidos en el medio ambiente organizacional y que no producen motivación, pero estos factores tienen similitud con los tres niveles inferiores de la teoría de Maslow y los factores motivantes coinciden con los dos niveles superiores. Probablemente los resultados de Herzberg, con respecto a que los factores higiénicos no son elementos motivantes, tengan que ver con el hecho de que los sujetos de estudio fueron 200 ingenieros y 11 contadores (Herzberg, 1959). Se podría considerar que esos sujetos han logrado un progreso económico y social a tal grado que las necesidades de nivel superior (estima y autorrealización) son su motivación principal. El hecho de que tuvieran una carrera profesional podría considerarse como una necesidad superior que esperaban ver recompensada.

Figura 1. Relación entre las teorías de Maslow, McClelland y Herzberg.



Tal vez si su estudio se aplicara a personas de niveles inferiores de la estructura organizacional los factores de higiene pudieran ser considerados como factores motivantes.

La relación entre las teorías de McClelland y Maslow es mas clara. Las tres necesidades que sugiere McClelland están contenidas en los dos niveles superiores de la jerarquía de necesidades. El cuadro 1 hace referencia a la relación entre estas tres teorías, donde se puede observar que se complementan.

# **CAPITULO DOS: METODOLOGIA**

Según Hernández, Fernández y Baptista (1991) esta investigación corresponde al tipo de estudio descriptivo y correlacionado. Es descriptiva porque mide la motivación y señala como se presenta en el grupo investigado y es correlacionada porque se hace un contraste de la motivación entre varios grupos que se forman en base a su escolaridad, sexo, turno y nivel jerárquico y los estudios correlacionales “se caracterizan por tener hipótesis correlacionales, hipótesis de diferencias de grupos o ambos tipos” (Hernández, Fernández y Baptista, 1991, p. 83). Como no hay una manipulación directa de las variables independientes, se considera conveniente un diseño de investigación no experimental transversal porque los datos se recolectan en una medición única. Esta investigación trata del grado de satisfacción que tienen los empleados del hospital “Dr. Fernando Quiroz Gutiérrez” según el modelo de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow.

## **1. OBJETIVOS**

Se plantea como objetivo general determinar el grado de satisfacción que tienen los empleados del hospital “Dr. Fernando Quiroz Gutiérrez”, de acuerdo al modelo propuesto por Maslow. Los objetivos particulares son los siguientes:

1. Determinar si existen diferencias significativas en el grado de satisfacción de los empleados del hospital “Dr. Fernando Quiroz Gutiérrez” de acuerdo con su sexo, nivel jerárquico, escolaridad y turno.
2. Contrastar el grado de satisfacción que tienen los trabajadores en este hospital con el que tienen en su otro empleo (en caso de que lo tengan).
3. Determinar si existen diferencias en el grado de satisfacción de los empleados cuando su salario es el único ingreso familiar y cuando hay dos o más fuentes de ingreso.

## **2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

1. ¿Cuál es el grado de satisfacción de los empleados del hospital “Dr. Fernando Quiroz Gutiérrez”?
2. ¿Existen diferencias en el grado de satisfacción de los empleados del hospital “Dr. Fernando Quiroz Gutiérrez” de acuerdo con el sexo, nivel jerárquico, escolaridad y turno?
3. Si los trabajadores tienen otro empleo ¿Cuál es el grado de satisfacción en cada uno de ellos?
4. ¿Hay una relación entre el grado de motivación y el salario que perciben en cada uno de sus empleos?
5. ¿Hay diferencias en el grado de satisfacción cuando hay mas fuentes de ingreso en una familia?

## **3. JUSTIFICACION**

Se acostumbra considerar a las organizaciones como organismos con necesidades propias, como sistemas vivos que nacen, crecen y evolucionan, pero en ocasiones se olvida que las organizaciones las hacen los hombres. En el binomio individuo-organización ambas partes son relevantes, así como es importante lograr los objetivos de la organización, también lo es lograr las metas de los empleados. Esto se hizo patente a raíz de los estudios Hawthorne. Surgió una nueva corriente con la idea de que los individuos y los grupos trabajan eficazmente cuando sus necesidades están satisfechas. Después surgieron infinidad de teorías de la motivación, siempre con la idea de integrar las necesidades de la organización y de los individuos. Ahora sabemos que el hombre y la organización se complementan, se crean condiciones de desarrollo personal y, simultáneamente, la organización logra sus objetivos. En una organización el hombre no tiene que ser considerado como un recurso más, debe adquirir una relevancia primordial.

Esta investigación adquiere gran importancia para los directivos del hospital ya que se pueden encontrar los factores que satisfagan las necesidades del trabajador y de esta manera encaminar su conducta al logro de los objetivos organizacionales. Uno de los propósitos de la administración es diseñar un medio ambiente adecuado para que los individuos logren sus metas, por lo que es necesario saber cuales son sus motivaciones. Esta es la finalidad de la presente investigación: conocer las necesidades básicas, de seguridad, afiliación, autoestima y autorrealización, según la teoría propuesta por Abraham Maslow. Por otro lado, conociendo las necesidades de los empleados, se puede crear un programa de incentivos que mejore sus condiciones no sólo laborales sino sus condiciones de vida. El uso de la ciencia debe estar orientado a mejorar las condiciones materiales y psicológicas del ser humano

Además, con esta investigación se pretende contribuir con evidencia empírica a la teoría de la motivación, aplicada al ámbito organizacional, en una empresa que proporciona servicios médicos, en un contexto laboral, económico, social y cultural diferente al de Maslow. Resulta importante saber si el modelo de la jerarquía de necesidades es aplicable en un país como México donde las condiciones económicas se han deteriorado a partir de la crisis de 1994. Además, dentro del sector salud el salario que se percibe en el hospital es el más bajo y esto ha provocado que los trabajadores busquen otras fuentes de ingreso. En la convivencia con los sujetos de estudio se pudo observar que muchos de ellos tienen otro trabajo al cual le dan más importancia porque ahí perciben un sueldo mayor. Con los resultados de la investigación se podrá observar como repercute este hecho en la motivación de los trabajadores y que necesidades cubren en cada uno de sus empleos. Si el trabajo del hospital sólo cubre las necesidades básicas o adquiere poca importancia para el sujeto, difícilmente se le podrá motivar.

Algo que también se está volviendo común son los hogares donde hay dos o más personas que aportan un ingreso económico para los gastos familiares. Ambos cónyuges aportan dinero a la economía familiar. También es importante saber que papel está jugando esta situación en la motivación de los sujetos. Por ejemplo, en nuestra sociedad se acostumbra que la persona que aporta el dinero sea la que tenga el poder. Socialmente el hombre tiene esa posición, pero los cambios en las funciones familiares ¿Cómo repercuten en la motivación de cada uno de los miembros de la familia? Por eso esta investigación plantea una hipótesis relacionada con esta cuestión.

También se podrán contrastar las necesidades entre mujeres y hombres. Sabemos que hay diferencias físicas y fisiológicas entre ambos, además la sociedad y la cultura nos impone funciones y papeles distintos, como ya se mencionó, lo que probablemente provoque diferencias en las necesidades de cada sexo. Además se contrastará la motivación de acuerdo con el nivel jerárquico, la escolaridad y el turno de los empleados de esta organización, para determinar si hay diferencias significativas. Suponemos que se encontrarán diferencias. Los resultados de esta investigación proporcionarán información a líderes para que puedan desarrollar en la empresa un medio ambiente adecuado.

#### **4. HIPOTESIS ESTADISTICAS**

La investigación se realiza con seis hipótesis de trabajo que son de diferencia de grupos.

H01: No existen diferencias significativas en el grado de satisfacción de las necesidades, según la jerarquía de necesidades de Maslow, entre los hombres y las mujeres que laboran en el hospital “Dr. Fernando Quiroz G.”

H11: Existen diferencias significativas en el grado de satisfacción de las necesidades, según la jerarquía de necesidades de Maslow, entre los hombres y las mujeres que laboran en el hospital “Dr. Fernando Quiroz G.”

H02: No existen diferencias significativas en el grado de satisfacción de las necesidades, según la jerarquía de necesidades de Maslow, entre los empleados del hospital “Dr. Fernando Quiroz G.” de acuerdo con el nivel jerárquico.

H12: Existen diferencias significativas en el grado de satisfacción de las necesidades, según la jerarquía de necesidades de Maslow, entre los empleados del hospital “Dr. Fernando Quiroz G.” de acuerdo con el nivel jerárquico.

H03: No existen diferencias significativas en el grado de satisfacción de las necesidades de los empleados del hospital “Dr. Fernando Quiroz G.” de acuerdo con la escolaridad que posean, según la jerarquía de necesidades de Maslow.

H13: Existen diferencias significativas en el grado de satisfacción de las necesidades de los empleados del hospital "Dr. Fernando Quiroz G." de acuerdo con la escolaridad que posean, según la jerarquía de necesidades de Maslow.

H04: No existen diferencias significativas en el grado de satisfacción de las necesidades de los empleados del hospital "Dr. Fernando Quiroz G." de acuerdo con el turno que tengan, según la jerarquía de necesidades de Maslow.

H14: Existen diferencias significativas en el grado de satisfacción de las necesidades de los empleados del hospital "Dr. Fernando Quiroz G." de acuerdo con el turno que tengan, según la jerarquía de necesidades de Maslow.

H05: No existen diferencias significativas entre el grado de satisfacción de las necesidades que tienen los empleados en este trabajo y en su otro empleo.

H15: Existen diferencias significativas entre el grado de satisfacción de las necesidades de los empleados en este trabajo y en su otro empleo.

H06: No existen diferencias significativas en el grado de satisfacción de las necesidades entre los empleados cuyo salario es la única fuente de ingreso familiar y los que comparten la fuente de ingreso familiar.

H16: Existen diferencias significativas en el grado de satisfacción de las necesidades entre los empleados cuyo salario es la única fuente de ingreso familiar y los que comparten la fuente de ingreso familiar.

## **5. DEFINICION DE VARIABLES**

Las variables independientes y la variable dependiente se van a definir tanto conceptual como operacionalmente.

### **DEFINICION CONCEPTUAL DE LA VARIABLE DEPENDIENTE**

Se considera a la motivación como el proceso mediante el cual se activan, se dirigen y se mantienen ciertas acciones que tienen el propósito de satisfacer una necesidad. De acuerdo con Maslow existen cinco categorías de necesidades, las cuales son:

1. Necesidades básicas. Son necesidades que deben satisfacerse para lograr la supervivencia del hombre, como son el hambre, la sed, el impulso sexual, el sueño. En esta categoría se incluye el dinero por ser un medio directo para obtener los satisfactores, de acuerdo con el sistema de producción y distribución de la producción de esta época. Por ejemplo, con el dinero se puede comprar comida, ropa o agua.
2. Necesidades de seguridad. Necesidades que tratan de evitar el daño por parte del medio ambiente físico, como habitación, ropa protectora, calor y medios de defensa, además de estabilidad, protección, ausencia de miedo, ansiedad y caos; estructura, orden, ley y límites.
3. Necesidades de amor (pertenencia). Comprenden las necesidades del ser humano como ser social, que buscará compañía y asociación con otras personas.
4. Necesidades de estima. Maslow establece dos categorías: la autoestima que involucra conceptos como el deseo de lograr confianza, maestría, suficiencia, autonomía y libertad; y la estima por parte de los demás, que incluye el prestigio, reconocimiento, aceptación, estatus, reputación y aprecio.
5. Necesidades de autorrealización. Es el deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser, "se refiere al deseo de autorrealización, es decir a la tendencia de realizarse en lo que uno potencialmente es".

## **DEFINICION CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES**

Se manejan cuatro variables independientes, que son el sexo, el nivel jerárquico que el empleado ocupa dentro de la institución, la escolaridad y el turno.

1. Sexo. Es la diferencia entre los individuos de una misma especie que consiste básicamente en las diferencias físicas de los órganos sexuales.
2. Nivel jerárquico. Es el estatus que constituye una posición de las ocupaciones, con deberes y privilegios reconocidos dentro de una organización. Para fines prácticos se clasifican en tres niveles.
  - Nivel operativo. Representa los puestos que por su posición en la estructura organizacional tenga a su cargo la ejecución de ordenes.
  - Nivel de mandos intermedios. Son los puestos que se encuentran situados entre el nivel ejecutivo y los operarios. Dirigen y supervisan el trabajo de los operarios, pero reciben ordenes de los mandos ejecutivos.
  - Nivel ejecutivo. Son los puestos que tienen las funciones de dirección, mando y control, que se encuentran en la parte superior de la estructura de la organización.
3. Escolaridad. Es el último grado académico que curso la persona. Se consideran cuatro bloques que engloban los establecidos por el Sistema Nacional Educativo.
4. Turno. Es el orden previamente acordado en el que van a laborar los empleados.

## **DEFINICION OPERACIONAL DE LA VARIABLE DEPENDIENTE**

La variable dependiente son los puntajes obtenidos en el cuestionario, El instrumento de medición se realizó en base a ciertas dimensiones que se incluyeron en cada una de las cinco categorías de necesidades. Se especifican a continuación.

## 1. Necesidades básicas

- Alimentación.
- Descanso.
- Sueldo.

## 2. Necesidades de seguridad

- Equipo de seguridad.
- Reglas y normas.
- Beneficios sociales.
- Seguridad en el empleo.

## 3. Necesidades pertenencia

- Trabajo de equipo.
- Grupos informales.
- Armonía.
- Afiliación.

## 4. Necesidades de estima

- Progreso
- Reconocimiento
- Prestigio
- Dignidad

## 5. Necesidades de autorrealización

- Toma de decisiones
- Retos
- Capacitación
- Logro

## DEFINICION OPERACIONAL DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES

### 1. Sexo

- Hombre
- Mujer

### 2. Nivel jerárquico

- Nivel operativo: Incluye las categorías de auxiliar administrativo, administrativo, administrativo especializado, secretaria, mecanógrafa, auxiliar de mantenimiento, oficial de mantenimiento, oficial de mantenimiento de servicios especiales, camillero, auxiliar de enfermera, enfermera titulada, enfermera especialista.
- Nivel mandos medios: jefe de oficina, jefe de área médica, jefe de servicio, médico general, medico especialista, supervisoras de enfermería.
- Nivel ejecutivo: coordinadores.

### 3. Escolaridad

- nivel básico (primaria y secundaria)
- nivel medio superior (bachillerato y carrera comercial)
- nivel superior (licenciatura)
- posgrado (maestría y doctorado)

### 4. Turno

- Matutino
- Vespertino
- Nocturno
- Fin de semana (este último comprende los turno de sábados, domingos y festivos 12 horas; sábados y festivos 24 horas, y domingos y festivos 24 horas)

## 6. INSTRUMENTO DE MEDICION

Para medir la variable dependiente se utilizó un cuestionario que se elaboró en base a la teoría de Abraham Maslow, nombrada la Jerarquía de Necesidades. Para su elaboración se tomó una muestra de ítems de otros cuestionarios. Se analizaron los siguientes tests:

- a) La forma abreviada de la JDS (Job Diagnostic Survey).
- b) El perfil de motivación.
- c) El cuestionario de motivación y satisfacción en el trabajo del Programa de Apoyo a la Productividad Laboral para Personal de Base.

### CARACTERISTICAS

El cuestionario consta de cuatro partes (anexo A). La primera es un enunciado donde se le menciona al sujeto de estudio que el cuestionario tiene fines educativos, esto se hace con el propósito de que los cuestionarios se contesten con la mayor veracidad posible sin temor de que la información obtenida la utilice la empresa en su contra. Posteriormente hay una sección de datos generales que tiene dos finalidades, una es obtener información para hacer los contrastes estadísticos y la otra es obtener un marco socioeconómico para posibles análisis ulteriores. Una tercera parte son las instrucciones que cuentan con un ejemplo para tratar de que haya claridad y evitar posibles confusiones.

La última sección es el cuestionario tipo Likert, donde se presenta un grupo de afirmaciones con una dirección positiva, es decir son afirmaciones que califican favorablemente la satisfacción del trabajador, ya que indican que el trabajador encuentra satisfacción en su trabajo de acuerdo con las dimensiones tratadas. Por ejemplo se presenta la afirmación en forma positiva *me siento seguro en mi trabajo porque cuento con equipo y medidas de protección*, si fuera una afirmación negativa se presentaría de la siguiente manera: *me siento inseguro en mi trabajo porque no cuento con equipo y medidas de protección*. El hecho de utilizar la escala tipo Likert con dirección positiva significa que una calificación más alta indicaría que el trabajador tiene un alto grado de satisfacción.

Los ítems cuentan con cuatro posibles respuestas, que se codifican con valores del 4 al 1, respectivamente.

| 4                     | 3          | 2             | 1                        |
|-----------------------|------------|---------------|--------------------------|
| TOTALMENTE DE ACUERDO | DE ACUERDO | EN DESACUERDO | TOTALMENTE EN DESACUERDO |

Si una persona elige la opción “totalmente de acuerdo” adquiere una calificación de cuatro puntos, y así sucesivamente. Los puntos de cada respuesta se suman, entre mayor puntaje obtenga un trabajador mayor será el grado de satisfacción que tenga.

## CUESTIONARIO

El instrumento consta de treinta ítems, que se agrupan en las cinco categorías que se están manejando (seis ítems para cada una de las categorías que se manejan). Se enlistan a continuación:

### ➤ Necesidades básicas

- Los alimentos que me proporcionan en mi centro de trabajo satisfacen mis necesidades nutricionales.
- El sueldo que percibo en este trabajo me permite realizar tres o más comidas al día.
- Me satisface el sueldo que me pagan por lo que no tengo necesidad de otro.
- Mi trabajo me permite descansar ocho o más horas al día.
- Mis horas de descanso me permiten reponer las energías para volver a trabajar.
- Mi horario de trabajo permite que no me desvele mas de una vez a la semana.

### ➤ Necesidades de seguridad

- Tengo conocimiento de las reglas y políticas del instituto.
- El instituto me proporciona el equipo de seguridad necesario para realizar mis labores.
- Me siento protegido de despidos y cambios arbitrarios.
- En mi trabajo tengo un buen programa de beneficios sociales (servicio médico, seguro de vida, seguro de retiro, etc.).
- Me siento seguro en mi trabajo porque cuento con equipo y medidas de protección.

- Tengo confianza de desarrollarme laboralmente en este trabajo.

➤ Necesidades de pertenencia

- Me gusta mi trabajo porque lo hacemos en equipo.
- Me reúno con mis compañeros fuera del horario de trabajo para realizar actividades sociales o deportivas.
- Me siento parte del Instituto.
- Mantengo buenas relaciones con los demás trabajadores aunque no sean de mi área de trabajo.
- En mi equipo de trabajo nos ayudamos cuando alguien comete un error.
- Estoy satisfecho con la relación que tengo con los directivos de este hospital.

➤ Necesidades de estima

- Permanezco en este trabajo porque sé que hay oportunidades de ascenso si tengo un buen desempeño laboral.
- Me satisface que me reconozcan públicamente cuando me esfuerzo y obtengo buenos resultados.
- Mi jefe me toma en cuenta cuando se presenta un problema.
- Me siento orgulloso por el trabajo que desempeño.
- Mi jefe me respeta y reconoce el esfuerzo que realizo.
- Cuando obtengo buenos resultados mi jefe lo reconoce públicamente.

➤ Necesidades de autorrealización

- Me siento bien en mi trabajo porque me permiten tomar decisiones para resolver problemas.
- Mi trabajo implica retos.
- Tomo cursos de capacitación para saber más sobre mi trabajo.
- Me gusta mi trabajo porque ha permitido desarrollarme profesionalmente.
- En mi trabajo me envían por lo menos una vez al año a un curso de capacitación.
- Mi trabajo me ha permitido lograr objetivos personales.

La relación entre el cuestionario (anexo A) y las dimensiones de cada una de las necesidades de acuerdo con la definición operacional se presenta en el cuadro 1.

Cuadro 1. Relación entre las preguntas del cuestionario y las dimensiones de las necesidades.

| NECESIDAD        | DIMENSION              | PREGUNTAS     |
|------------------|------------------------|---------------|
| Básicas          | Alimentación           | 1, 6          |
|                  | Descanso               | 16, 21, 26    |
|                  | Sueldo                 | 6, 11         |
| Seguridad        | Equipo de seguridad    | 7, 12         |
|                  | Reglas y normas        | 2             |
|                  | Beneficios sociales    | 22            |
|                  | Seguridad en el empleo | 17, 27        |
| Pertenencia      | Trabajo de equipo      | 3, 23         |
|                  | Grupos informales      | 8             |
|                  | Armonía                | 18, 28        |
|                  | Afiliación             | 13            |
| Estima           | Progreso               | 4             |
|                  | Reconocimiento         | 9, 14, 24, 29 |
|                  | Prestigio              | 9, 29         |
|                  | Dignidad               | 19, 24        |
| Autorrealización | Toma de decisiones     | 5             |
|                  | Retos                  | 10            |
|                  | Capacitación           | 15, 25        |
|                  | Logro                  | 20, 30        |

## 7. MUESTRA

### CARACTERISTICAS DE LA POBLACION

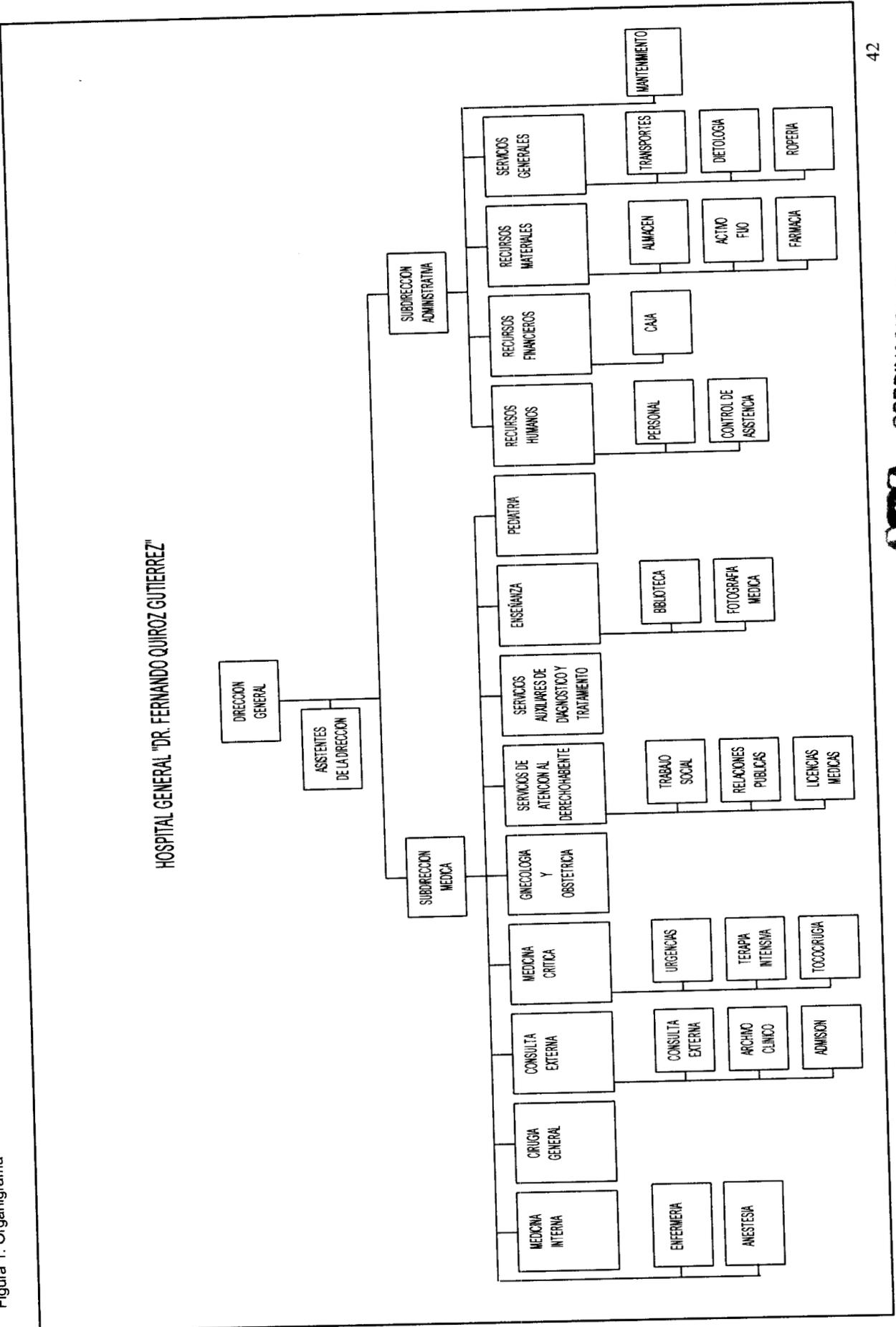
La investigación se llevó a cabo en el hospital "Dr. Fernando Quiroz Gutiérrez" del Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del Estado (ISSSTE). Su ubicación física está en la calle Felipe Angeles sin número esquina calle Canario en la colonia Bellavista. La actividad que desarrolla es brindar servicio médico a los trabajadores comprendidos en el apartado B del artículo 123 de la Constitución. Proporciona los servicios de consulta externa, urgencias y hospitalización, además de contar con un departamento de

enseñanza que está vinculado a instituciones como la UAM, UNAM y Politécnico, entre otras, para apoyar la investigación y la enseñanza de la medicina.

Los empleados del hospital se agrupan en trabajadores de base, de confianza, interinos, internos, residentes y eventuales. Los empleados de base son aquellos que ocupan plazas vacantes definitivas (establecidas en el Catálogo de Puestos autorizados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público), las que no pueden perder a menos que cometan alguna irregularidad mencionada en el Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo. Los trabajadores de confianza son los que ocupan puestos en los niveles intermedios y altos de la estructura organizacional, la designación de los puestos de confianza es a discrecionalidad del director del hospital y de los subdirectores. Los coordinadores y jefes de área son trabajadores de confianza. Los interinos cubren plazas que han quedado libres de manera temporal debido a que el trabajador de base está de licencia. Los internos son estudiantes de medicina en su último año de estudios, ellos permanecen un año en el hospital rotando por las diferentes áreas médicas. Los residentes son médicos que realizan su especialización en el hospital, regularmente son tres años de residencia. Los trabajadores eventuales están por contrato temporal y carecen de los beneficios y prestaciones que tiene los trabajadores de base.

Se observa que la estructura organizacional (figura 2) consta de cuatro niveles de mando. En el primero se encuentra la Dirección, en la que se realizan actividades de planeación y organización, principalmente. El Departamento de Asistentes de la Dirección como aparece en el organigrama tendría una función de staff, pero en realidad su función es de apoyo a la Dirección en actividades administrativas y solución de problemas intrahospitalarios e interhospitalarios. De la Dirección dependen directamente las Subdirecciones Médica y Administrativa. La primera tiene responsabilidades primordialmente normativas y operativas con respecto al servicio que proporciona el hospital. Consta de diez coordinaciones de las cuales ocho se involucran directamente con el aspecto médico, una con el aspecto asistencial del paciente y otra más con la investigación y enseñanza de la medicina. La otra tiene funciones enfocadas primordialmente a normar las funciones administrativas y financieras de la institución y a consolidar resultados. De ésta se desprenden cuatro coordinaciones.

Figura 1. Organigrama



En el cuarto nivel están las Jefaturas de Area, en el organigrama se observan veinticuatro. La Jefatura de Enfermeras no se va a considerar como tal, debido a que salarial y funcionalmente corresponde al nivel de una coordinación. De la jefatura de enfermeras se desprenden las coordinaciones de administración y enseñanza, de la primera depende el cuerpo de supervisión, que consta de 22 supervisoras, y de éste las jefaturas de área. En el hospital hay trece áreas de enfermería con 50 jefas de área. Esto se debe a que en algunos servicios hay una jefa por turno (cuadro 2). Las jefaturas de transportes y mantenimiento y sus subordinados no son considerados en el estudio debido a que pertenecen a otra sección sindical y su base no es del hospital, es decir, pueden ser cambiados a otra Unidad del ISSSTE, además cuentan con horas extras, lo que incrementa su sueldo y el tiempo de permanencia en el hospital. Estas situaciones podrían influir en el resultado de la investigación. Por lo tanto el número total de jefaturas es de 71 (50 de enfermería y 21 técnico-administrativas)

Cuadro 2. Jefaturas de enfermería y número de jefes por cada área

| JEFATURA      | No. JEFES | JEFATURA     | No. JEFES | JEFATURA      | No. JEFES | JEFATURA       | No. JEFES | TOTAL |
|---------------|-----------|--------------|-----------|---------------|-----------|----------------|-----------|-------|
| Urgencias     | 5         | Recuperación | 1         | U. de Abastos | 1         | Aloj. Conjunto | 5         | 12    |
| Labor         | 5         | UCI          | 5         | Hosp. Norte   | 5         | Pediatría      | 5         | 20    |
| Quirófano     | 1         | CEYE         | 5         | Hosp. Sur     | 5         | UCIN           | 5         | 16    |
| Cons. Externa | 2         |              |           |               |           |                |           | 2     |
| <b>TOTAL</b>  | 13        |              | 11        |               | 11        |                | 15        | 50    |

El número total de la población que se considera en la investigación es de 853 sujetos, de los cuales 746 son trabajadores de base (614 operativos, 121 médicos y 11 dietistas) y 107 son de confianza. Los médicos y las dietistas no son considerados como personal de confianza. De los 853 trabajadores, 278 son hombres y 575 son mujeres. La diferencia la hace el personal de enfermería que casi en su totalidad son mujeres: 22 supervisoras, 50 jefas de enfermería y 255 enfermeras especialistas, enfermeras tituladas y auxiliares hacen un total de 327 trabajadoras.

Cuadro 3. Cantidad de trabajadores por nivel jerárquico y área laboral

| NIVEL         | AREA                      | CANTIDAD   |
|---------------|---------------------------|------------|
| Ejecutivo     | Coordinación              | 14         |
| Mandos medios | Jefatura                  | 21         |
|               | Médico general            | 10         |
|               | Médico especialista       | 111        |
|               | Dietología                | 11         |
|               | Supervisión de enfermería | 22         |
|               | Jefatura de enfermería    | 50         |
| Operativo     | Administrativa            | 133        |
|               | Servicios generales       | 77         |
|               | Dietología                | 28         |
|               | Trabajo social            | 11         |
|               | Técnica                   | 87         |
|               | Enfermería                | 261        |
|               | Farmacia                  | 13         |
|               | Fotografía médica         | 4          |
| <b>TOTAL</b>  |                           | <b>853</b> |

## TIPO DE MUESTREO

Se realizó un muestreo no probabilístico por cuotas, ya que se dividió a la población por estratos de acuerdo a tres de las variables independientes (sexo, nivel jerárquico y turno) y de cada estrato se obtuvo una cuota de diez trabajadores, a excepción de dos, como se muestra en el cuadro 4. De esta manera los estratos que nos interesan quedan representados en la muestra.

El tamaño de la muestra es de 170 sujetos. De cada estrato se eligieron diez sujetos, excepto en el nivel ejecutivo donde hay 7 hombres y 3 mujeres. En la figura 2 se observan 14 coordinaciones y la jefatura de enfermeras (que ya se mencionó que se tomará como coordinación) de las cuales la Coordinación de Servicios de Atención al Derechohabiente, la Coordinación de Recursos Humanos y la Jefatura de Enfermeras son dirigidas por mujeres, el resto por hombres.

Cuadro 4. Cuotas del muestreo por turno, nivel jerárquico y sexo.

| TURNO        | OPERATIVO |          | MEDIOS    |           | ALTA      |           | TOTAL      |
|--------------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
|              | MASCULIN  | FEMENINO | MASCULINO | FEMENINO  | MASCULIN  | FEMENINO  |            |
| MATUTINO     | 7         | 3        | 10        | 10        | 10        | 10        | 50         |
| VESPERTINO   | 0         | 0        | 10        | 10        | 10        | 10        | 40         |
| NOCTURNO     | 0         | 0        | 10        | 10        | 10        | 10        | 40         |
| FIN DE SEMAN | 0         | 0        | 10        | 10        | 10        | 10        | 40         |
| <b>TOTAL</b> | <b>7</b>  | <b>3</b> | <b>40</b> | <b>40</b> | <b>40</b> | <b>40</b> | <b>170</b> |

## 8. PROCEDIMIENTO

Después de tener el instrumento necesario se procedió a su aplicación. Se acudió a la institución que dio la facilidad de realizar esta investigación en los cuatro turnos contemplados. Se visitaron varios departamentos y se les pidió a los trabajadores su cooperación, explicándoles el motivo y el tema de la investigación. A las personas que aceptaron colaborar se les proporcionó un cuestionario y se les comentaron las instrucciones pertinentes y acordes a las que ya estaban redactadas en el instrumento. El sujeto, por su parte tenía que leerlas cuidadosamente y si lo deseaba podía expresar cualquier duda. No se estipuló un límite de tiempo para responder el cuestionario, se dio el tiempo necesario para que el sujeto lo contestara completamente. El tiempo promedio en que se respondía el cuestionario fue entre diez y quince minutos, aunque algunos sujetos preferían responderlo posteriormente porque al momento de solicitarles su participación tenían mucho trabajo.

## 9. PRESENTACION DE RESULTADOS

Se puede observar en los cuadros 5, 6 y 7 los puntajes de los 170 sujetos que conformaron la muestra. Están divididos por sexo, turno y nivel jerárquico; el nivel ejecutivo tiene turno único, por eso se presentan los resultados así. El rango de las calificaciones obtenidas es de 62 como mínima y 113 puntos como máxima.

Los cuadros 8 y 9 muestran las calificaciones de los trabajadores de nivel operativo y nivel mandos medios en su segundo empleo. También están divididos por turno y sexo.

Cuadro 5. Resultados de los 80 sujetos del nivel operativo divididos por turno y sexo.

| SUJETO | M   | F  | M   | F   | M   | F  | M  | F  |
|--------|-----|----|-----|-----|-----|----|----|----|
| 1      | 92  | 73 | 87  | 101 | 108 | 70 | 85 | 95 |
| 2      | 77  | 90 | 98  | 73  | 51  | 75 | 92 | 81 |
| 3      | 87  | 85 | 76  | 80  | 84  | 79 | 85 | 86 |
| 4      | 87  | 87 | 73  | 83  | 62  | 90 | 81 | 84 |
| 5      | 83  | 72 | 82  | 65  | 79  | 96 | 73 | 76 |
| 6      | 86  | 96 | 77  | 75  | 69  | 79 | 72 | 86 |
| 7      | 105 | 92 | 95  | 97  | 67  | 70 | 86 | 76 |
| 8      | 76  | 99 | 74  | 86  | 92  | 67 | 69 | 77 |
| 9      | 89  | 93 | 107 | 77  | 97  | 76 | 68 | 99 |
| 10     | 83  | 93 | 78  | 95  | 52  | 72 | 97 | 85 |

Cuadro 6. Resultados de los 80 sujetos del nivel mandos medios divididos por sexo y turno.

| SUJETO | M   | F  | M   | F   | M  | F   | M  | F   |
|--------|-----|----|-----|-----|----|-----|----|-----|
| 1      | 93  | 93 | 96  | 99  | 73 | 73  | 81 | 78  |
| 2      | 101 | 99 | 110 | 93  | 77 | 80  | 80 | 88  |
| 3      | 86  | 84 | 99  | 88  | 86 | 77  | 89 | 82  |
| 4      | 94  | 93 | 83  | 104 | 92 | 92  | 84 | 74  |
| 5      | 92  | 90 | 84  | 81  | 79 | 102 | 78 | 65  |
| 6      | 85  | 98 | 71  | 92  | 86 | 88  | 67 | 89  |
| 7      | 91  | 76 | 101 | 100 | 81 | 67  | 87 | 84  |
| 8      | 89  | 98 | 70  | 93  | 89 | 97  | 84 | 104 |
| 9      | 112 | 78 | 113 | 92  | 85 | 106 | 81 | 89  |
| 10     | 102 | 93 | 91  | 103 | 84 | 103 | 91 | 86  |

Cuadro 7. Resultados de los diez sujetos del nivel ejecutivo.

|    |     |   |
|----|-----|---|
| 1  | 105 | M |
| 2  | 94  | M |
| 3  | 108 | M |
| 4  | 99  | M |
| 5  | 86  | M |
| 6  | 86  | M |
| 7  | 105 | M |
| 8  | 102 | F |
| 9  | 102 | F |
| 10 | 109 | F |

Cuadro 8. Resultados de los trabajadores de nivel operativo en su otro empleo. Están divididos por turno y sexo.

| SUJETO | M  | F | M   | F   | M   | F  | M   | F  |
|--------|----|---|-----|-----|-----|----|-----|----|
| 1      | 66 |   |     | 104 | 81  | 86 | 87  |    |
| 2      |    |   |     | 89  | 96  | 95 | 113 |    |
| 3      |    |   | 79  | 96  | 106 |    | 100 |    |
| 4      |    |   | 61  |     | 66  |    | 99  |    |
| 5      |    |   | 86  |     | 72  |    |     |    |
| 6      |    |   | 79  |     |     |    |     |    |
| 7      |    |   | 101 |     |     |    |     |    |
| 8      |    |   | 87  |     |     |    |     |    |
| 9      |    |   | 96  |     |     |    |     |    |
| 10     |    |   | 81  |     |     |    |     | 95 |

Cuadro 9. Resultados de los trabajadores de nivel mandos medios en su otro empleo. Están divididos por turno y sexo.

| SUJETO | M   | F   | M   | F   | M   | F  | M   | F   |
|--------|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|-----|
| 1      | 88  | 88  | 98  | 102 | 76  | 65 | 84  | 76  |
| 2      | 103 | 102 | 112 | 93  | 91  | 75 | 92  | 82  |
| 3      | 85  |     | 87  | 99  | 91  | 75 | 109 | 113 |
| 4      | 82  |     | 77  |     | 105 |    | 101 | 75  |
| 5      | 96  |     | 91  |     | 91  |    | 87  |     |
| 6      | 90  |     | 76  |     | 86  |    | 71  |     |
| 7      | 89  |     | 98  |     | 87  |    | 87  |     |
| 8      |     |     |     |     | 106 |    | 117 |     |
| 9      |     |     |     |     | 103 |    | 61  |     |
| 10     |     |     |     |     | 92  |    | 101 |     |

Cuadro 10. Número de sujetos por grado de escolaridad divididos por nivel jerárquico y sexo.

| ESCOLARIDAD | M  | F  | M  | F  | M | F | M  | F  |     | M      | F      | FA     |
|-------------|----|----|----|----|---|---|----|----|-----|--------|--------|--------|
| BASICO      | 16 | 15 | 1  | 14 |   |   | 17 | 29 | 46  | 19.54  | 34.94  | 27.06  |
| MEDIO SUP.  | 18 | 20 | 2  | 11 |   | 1 | 20 | 32 | 52  | 22.99  | 38.55  | 30.59  |
| SUPERIOR    | 6  | 5  | 5  | 8  | 2 | 2 | 13 | 15 | 28  | 14.94  | 18.07  | 16.47  |
| POSGRADO    |    |    | 32 | 7  | 5 |   | 37 | 7  | 44  | 42.53  | 8.43   | 25.88  |
| TOTAL       | 40 | 40 | 40 | 40 | 7 | 3 | 87 | 83 | 170 | 100.00 | 100.00 | 100.00 |

El cuadro número 10 muestra el número de sujetos de acuerdo a su nivel escolar. Podemos observar que en el nivel operativo la mayoría de los sujetos, tanto del sexo masculino como del femenino se concentran en el nivel básico y medio superior; de 80 sujetos 69 tienen ese nivel, es decir el 86 %. Mientras que en el nivel mandos medios el 80 % de los hombres tienen posgrado y el 62.5 % de las mujeres tienen nivel básico y medio superior. El 90 % de los trabajadores de nivel ejecutivo tienen estudios de nivel superior y posgrado. En general el 27 % de los sujetos tiene nivel básico, el 30 % medio superior, el 16 % superior y el 26 % posgrado. Un dato notable es que el número de sujetos del sexo masculino se incrementa conforme el nivel escolar asciende, caso contrario al sexo femenino, donde la mayoría tienen nivel escolar básico.

Cuadro 11. Número de sujetos de acuerdo a su estado civil divididos por nivel jerárquico y sexo.

| EDO. CIVIL   | M         | F         | M         | F         | M        | F        | M         | F         |            | M             | F             | F.A           |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|-----------|------------|---------------|---------------|---------------|
| SOLTERO      | 4         | 16        | 8         | 11        | 1        |          | 13        | 27        | 40         | 14.94         | 32.53         | 23.53         |
| CASADO       | 30        | 21        | 30        | 21        | 6        | 2        | 66        | 44        | 110        | 75.86         | 53.01         | 64.71         |
| UNION LIBRE  | 1         |           |           | 3         |          |          | 1         | 3         | 4          | 1.15          | 3.61          | 2.35          |
| DIVORCIADO   | 3         |           |           | 4         |          | 1        | 3         | 5         | 8          | 3.45          | 6.02          | 4.71          |
| VIUDO        | 1         |           | 1         | 1         |          |          | 2         | 1         | 3          | 2.30          | 1.20          | 1.76          |
| NO RESPONDIO | 1         | 3         | 1         |           |          |          | 2         | 3         | 5          | 2.30          | 3.61          | 2.94          |
| <b>TOTAL</b> | <b>40</b> | <b>40</b> | <b>40</b> | <b>40</b> | <b>7</b> | <b>3</b> | <b>87</b> | <b>83</b> | <b>170</b> | <b>100.00</b> | <b>100.00</b> | <b>100.00</b> |

La mayoría de los trabajadores investigados son casados, representan el 64.71 % de la muestra, de los cuales 66 son hombres y 44 mujeres. De los 170 trabajadores, 40 son solteros, conformando el 23 %. Solamente el 19 % tienen otro estado civil y el 3 % no respondió.

Cuadro 12. Cantidad de sujetos que tienen un sólo empleo y cantidad de sujetos que laboran en dos centros de trabajo divididos por sexo y nivel jerárquico.

| OTRO EMPLEO  | M         | F         | M         | F         | M        | F        | M         | F         |            | M          | F          | F.A        |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| SI           | 18        | 6         | 34        | 12        | 6        | 0        | 58        | 18        | 76         | 66.67      | 21.69      | 44.71      |
| NO           | 22        | 34        | 6         | 28        | 1        | 3        | 29        | 65        | 94         | 33.33      | 78.31      | 55.29      |
| <b>TOTAL</b> | <b>40</b> | <b>40</b> | <b>40</b> | <b>40</b> | <b>7</b> | <b>3</b> | <b>87</b> | <b>83</b> | <b>170</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> |

El 45 % de los trabajadores de nivel operativo del sexo masculino tienen un segundo empleo (18 sujetos), mientras que el 15 % de las mujeres de ese nivel tienen un sólo empleo (6 sujetos). Los empleados de mandos medios de sexo masculino que tienen dos empleos son 34, que representan el 85 %, contra 12 del sexo femenino, es decir, el 30 %. Del nivel ejecutivo ninguna de las tres mujeres tiene otro empleo y seis de los siete hombres tienen otra actividad laboral. El porcentaje de hombres que tienen otro empleo es mas alto en comparación con el de las mujeres, el 66.67 % de los hombres y el 21.69 por ciento de las mujeres tienen un segundo empleo. Casi la mitad de los 170 trabajadores investigados tienen otra actividad laboral aparte de la que realizan en el hospital.

Cuadro 13. Cantidad de sujetos que tienen un sólo empleo y cantidad de sujetos que laboran en dos centros de trabajo divididos por sexo y turno.

| OTRO EMPLEO | M  | F  | M  | F  | M  | F  | M  | F  | M  | F  | ABS. | M      | F      | F.A.   |
|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------|--------|--------|--------|
| SI          | 14 | 2  | 15 | 5  | 15 | 6  | 14 | 5  | 58 | 18 | 76   | 66.67  | 21.69  | 44.71  |
| NO          | 13 | 21 | 5  | 15 | 5  | 14 | 6  | 15 | 29 | 65 | 94   | 33.33  | 78.31  | 55.29  |
| TOTAL       | 27 | 23 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 87 | 83 | 170  | 100.00 | 100.00 | 100.00 |

En el cuadro número 13 se clasifican los trabajadores de acuerdo a si tienen otro empleo o sólo cuentan con el trabajo del hospital, está dividido por sexo y turno. Es una variante del cuadro 12 que indica lo mismo, pero dividido por nivel jerárquico. En el se puede ver que entre los turnos la diferencia de los que tienen otro empleo es mínima.

Cuadro 14. Sujetos clasificados de acuerdo al porcentaje que representa el ingreso del hospital con respecto al ingreso total.

|          | M  | F  | M  | F  | M | F | M  | F  |     | M      | F      | F.A.   |
|----------|----|----|----|----|---|---|----|----|-----|--------|--------|--------|
| 1-25%    | 2  | 0  | 2  | 1  | 2 | 0 | 6  | 1  | 7   | 6.90   | 1.20   | 4.12   |
| 26-50 %  | 9  | 5  | 18 | 7  | 2 | 0 | 29 | 12 | 41  | 33.33  | 14.46  | 24.12  |
| 51-75%   | 6  | 1  | 13 | 4  | 2 | 0 | 21 | 5  | 26  | 24.14  | 6.02   | 15.29  |
| 76-100 % | 23 | 34 | 7  | 28 | 1 | 3 | 31 | 65 | 96  | 35.63  | 78.31  | 56.47  |
| TOTAL    | 40 | 40 | 40 | 40 | 7 | 3 | 87 | 83 | 170 | 100.00 | 100.00 | 100.00 |

Para la mayoría de los trabajadores su principal ingreso es el del hospital, podemos ver que 96 sujetos reciben del hospital entre el 76 y el 100 % de su ingreso total, 26 reciben entre el 51 y el 75 %, 41 perciben entre el 26 y el 50 % y 7 reciben entre el 1 y el 25 %. Esto significa que el 56.47 % de los trabajadores dependen casi en su totalidad del ingreso del hospital. De ese 56.47 % únicamente el 1.18 % tienen dos empleos.

Cuadro 15. Número de familiares que contribuyen con el ingreso familiar.

| PERSONAS     | M         | F         | M         | F         | M        | F        | M         | F         |            | M             | F             | F.A           |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|-----------|------------|---------------|---------------|---------------|
| 0.           | 18        | 6         | 23        | 8         | 2        | 2        | 43        | 16        | 59         | 49.43         | 19.28         | 34.71         |
| 1            | 21        | 30        | 13        | 27        | 4        | 1        | 38        | 58        | 96         | 43.68         | 69.88         | 56.47         |
| 2            | 1         | 2         | 3         | 3         | 1        | 0        | 5         | 5         | 10         | 5.75          | 6.02          | 5.88          |
| 3            | 0         | 2         | 0         | 2         | 0        | 0        | 0         | 4         | 4          | 0.00          | 4.82          | 2.35          |
| 4            | 0         | 0         | 1         | 0         | 0        | 0        | 1         | 0         | 1          | 1.15          | 0.00          | 0.59          |
| <b>TOTAL</b> | <b>40</b> | <b>40</b> | <b>40</b> | <b>40</b> | <b>7</b> | <b>3</b> | <b>87</b> | <b>83</b> | <b>170</b> | <b>100.00</b> | <b>100.00</b> | <b>100.00</b> |

El 56.47 % de la muestra, es decir 96 sujetos, comparten el ingreso familiar con una persona, de los cuales 58 son mujeres y 38 son hombres (69.88 % con respecto al total de mujeres y 43.67 % con respecto al total de hombres). Probablemente esto se relaciona con el 64.71 % de trabajadores que están casados (cuadro 11) y comparten los gastos. Por otro lado, casi el 50 % de los hombres constituyen el único ingreso familiar, esto se refleja mas en los sujetos de sexo masculino del nivel mandos medios, donde 23 de los 40 contribuyen solos al ingreso familiar y el 75 % de esos 40 son casados; en contraste con los 21 sujetos de nivel operativo del mismo sexo que reciben ayuda de una persona. Si nos fijamos en el total de hombres y mujeres se observa que hay mas hombres que son la única fuente de ingreso y que una gran cantidad de mujeres, casi el 70 %, recibe apoyo de otra persona.

Cuadro 16. Porcentaje de ingreso familiar que representa la contribución de los sujetos de estudio.

| PORCENTAJE   | M         | F         | M         | F         | M        | F        | M         | F         |            | M             | F             | F.A           |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|-----------|------------|---------------|---------------|---------------|
| 1-25 %       | 2         | 9         | 2         | 5         | 0        | 0        | 4         | 14        | 18         | 4.60          | 16.87         | 10.59         |
| 26-50 %      | 7         | 13        | 4         | 17        | 3        | 0        | 14        | 30        | 44         | 16.09         | 36.14         | 25.88         |
| 51-75 %      | 2         | 8         | 7         | 8         | 2        | 1        | 11        | 17        | 28         | 12.64         | 20.48         | 16.47         |
| 76-100 %     | 29        | 10        | 27        | 10        | 2        | 2        | 58        | 22        | 80         | 66.67         | 26.51         | 47.06         |
| <b>TOTAL</b> | <b>40</b> | <b>40</b> | <b>40</b> | <b>40</b> | <b>7</b> | <b>3</b> | <b>87</b> | <b>83</b> | <b>170</b> | <b>100.00</b> | <b>100.00</b> | <b>100.00</b> |

En este cuadro se observa que la contribución al ingreso familiar del 47.06 % de la muestra se encuentra entre el 76-100 %, de los cuales 58 personas son hombres y 22 mujeres. Cabe mencionar que el 34.71 % de la muestra (cuadro 15) son personas cuyo ingreso familiar es único y que necesariamente caen en ese rango, por lo que se encuentra que el 12.35 % que está ahí tienen otra persona que coopera con el ingreso familiar. Puesto en número de sujetos se explica de la siguiente manera: 80 trabajadores se encuentran en el rango de contribución al ingreso familiar de 76-100 %, de los cuales 59 ponen exactamente el 100 % y 21 menos del 100 %. Otro dato sobresaliente son las 44 personas que se encuentran en el rango 26-50 % (30 mujeres y 14 hombres), formando el 25.88 % de la muestra.

## 10. ANALISIS ESTADISTICO

El análisis estadístico se realiza en dos aspectos. El primero es para comprobar las hipótesis planteadas y se les aplicará la prueba ji cuadrada con un nivel de significancia del 5 por ciento. El segundo es un análisis de correlación para determinar si hay una relación entre las diferentes variables y la satisfacción en los cinco niveles de necesidades descritos por Maslow, para ello se utilizará el coeficiente C de Cramer. Los resultados se presentan de la siguiente manera: a) las hipótesis nula y alterna, b) las tablas de contingencia y los resultados obtenidos en computadora en el programa *statistica* y c) el proceso de decisión. Se utilizan los siguientes símbolos:  $X^2_C$  es ji cuadrada calculada,  $X^2_T$  es ji cuadrada obtenida de las tablas, gl son los grados de libertad; los números 1, 2, 3 y 4 son los tipos de respuesta de acuerdo a lo explicado en la página 38, C es el coeficiente de Cramer, O es la frecuencia observada y E la frecuencia esperada.

### Primer proceso

a) Hipótesis.

H<sub>01</sub>: No existen diferencias significativas en el grado de satisfacción de las necesidades, según la jerarquía de necesidades de Maslow, entre los hombres y las mujeres que laboran en el hospital "Dr. Fernando Quiroz G."

H<sub>11</sub>: Existen diferencias significativas en el grado de satisfacción de las necesidades, según la jerarquía de necesidades de Maslow, entre los hombres y las mujeres que laboran en el hospital "Dr. Fernando Quiroz G."

b) Tablas de contingencia y resultados.

➤ Necesidades básicas.

|           |  | OBSERVADA |     |     |     |       |
|-----------|--|-----------|-----|-----|-----|-------|
|           |  | 4         | 3   | 2   | 1   | TOTAL |
| Femenino  |  | 131       | 154 | 121 | 92  | 498   |
| Masculino |  | 98        | 175 | 146 | 103 | 522   |
|           |  | 229       | 329 | 267 | 195 | 1020  |

|  |  | ESPERADA |        |        |       |       |
|--|--|----------|--------|--------|-------|-------|
|  |  | 4        | 3      | 2      | 1     | TOTAL |
|  |  | 111.81   | 160.63 | 130.36 | 95.21 | 498   |
|  |  | 117.19   | 168.37 | 136.64 | 99.79 | 522   |
|  |  | 229      | 329    | 267    | 195   | 1020  |

$$X^2_c = 8.502$$

$$X^2_T = 7.815 \text{ con } \alpha = 0.05 \text{ y } 3 \text{ grados de libertad}$$

$$C = 0.09129$$

➤ Necesidades de seguridad.

|           |  | OBSERVADA |     |     |    |       |
|-----------|--|-----------|-----|-----|----|-------|
|           |  | 4         | 3   | 2   | 1  | TOTAL |
| Femenino  |  | 108       | 212 | 132 | 46 | 498   |
| Masculino |  | 125       | 237 | 118 | 42 | 522   |
|           |  | 233       | 449 | 250 | 88 | 1020  |

|  |  | ESPERADA |        |        |       |       |
|--|--|----------|--------|--------|-------|-------|
|  |  | 4        | 3      | 2      | 1     | TOTAL |
|  |  | 113.76   | 219.22 | 122.06 | 42.96 | 498   |
|  |  | 119.24   | 229.78 | 127.94 | 45.04 | 522   |
|  |  | 233      | 449    | 250    | 88    | 1020  |

$$X^2_c = 3.036$$

$$X^2_T = 7.815 \text{ con } \alpha = 0.05 \text{ y } 3 \text{ grados de libertad}$$

$$C = 0.0545$$

➤ Necesidades de pertenencia.

|           |  | OBSERVADA |     |     |    |       |
|-----------|--|-----------|-----|-----|----|-------|
|           |  | 4         | 3   | 2   | 1  | TOTAL |
| Femenino  |  | 143       | 226 | 83  | 46 | 498   |
| Masculino |  | 165       | 234 | 85  | 38 | 522   |
|           |  | 308       | 460 | 168 | 84 | 1020  |

|  |  | ESPERADA |        |       |       |       |
|--|--|----------|--------|-------|-------|-------|
|  |  | 4        | 3      | 2     | 1     | TOTAL |
|  |  | 150.38   | 224.59 | 82.02 | 41.01 | 498   |
|  |  | 157.62   | 235.41 | 85.98 | 42.99 | 522   |
|  |  | 308      | 460    | 168   | 84    | 1020  |

$$X^2_C = 1.934$$

$$X^2_T = 7.815 \text{ con } \alpha = 0.05 \text{ y } 3 \text{ grados de libertad}$$

$$C = 0.0435$$

➤ Necesidades de estima.

|           |  | OBSERVADA |     |     |    |       |
|-----------|--|-----------|-----|-----|----|-------|
|           |  | 4         | 3   | 2   | 1  | TOTAL |
| Femenino  |  | 158       | 207 | 101 | 32 | 498   |
| Masculino |  | 173       | 170 | 123 | 56 | 522   |
|           |  | 331       | 377 | 224 | 88 | 1020  |

|  |  | ESPERADA |        |        |       |       |
|--|--|----------|--------|--------|-------|-------|
|  |  | 4        | 3      | 2      | 1     | TOTAL |
|  |  | 161.61   | 184.06 | 109.36 | 42.96 | 498   |
|  |  | 169.39   | 192.94 | 114.64 | 45.04 | 522   |
|  |  | 331      | 377    | 224    | 88    | 1020  |

$$X^2_C = 12.465$$

$$X^2_T = 7.815 \text{ con } \alpha = 0.05 \text{ y } 3 \text{ grados de libertad}$$

$$C = 0.1105$$

➤ Necesidades de autorrealización.

|           |  | OBSERVADA |     |     |    |       |
|-----------|--|-----------|-----|-----|----|-------|
|           |  | 4         | 3   | 2   | 1  | TOTAL |
| Femenino  |  | 208       | 197 | 59  | 34 | 498   |
| Masculino |  | 222       | 168 | 80  | 52 | 522   |
|           |  | 430       | 365 | 139 | 86 | 1020  |

|  |  | ESPERADA |        |       |       |       |
|--|--|----------|--------|-------|-------|-------|
|  |  | 4        | 3      | 2     | 1     | TOTAL |
|  |  | 209.94   | 178.21 | 67.86 | 41.99 | 498   |
|  |  | 220.06   | 186.79 | 71.14 | 44.01 | 522   |
|  |  | 430      | 365    | 139   | 86    | 1020  |

$$X^2_C = 9.1375$$

$$X^2_T = 7.815 \text{ con } \alpha = 0.05 \text{ y } 3 \text{ grados de libertad}$$

$$C = 0.0946$$

c) Proceso de decisión.

Existen diferencias significativas entre los trabajadores de sexo masculino y femenino y estas diferencias se observan en las necesidades básicas, con una ji cuadrada calculada (8.5021) mayor que la ji cuadrada obtenida en las tablas (7.815) al nivel de significancia de 0.05, en las necesidades de estima, con ji cuadrada calculada (12.465) mayor que la ji cuadrada obtenida en tablas (7.815) al nivel alfa de 0.05, y en las necesidades de

autorrealización, con una ji cuadrada calculada (9.137) mayor que la ji cuadrada obtenida en las tablas (7.815) al nivel alfa de 0.05. Incluso la ji cuadrada calculada en las necesidades de estima es mayor al nivel de probabilidad alfa de 0.01 ( $X^2_T=11.345$ ). Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existen diferencias significativas entre hombres y mujeres que laboran en el hospital en el grado de satisfacción de las necesidades básicas, de estima y de autorrealización.

Estas diferencias se pueden observar en las tablas de contingencia. Se describen a continuación:

- En las necesidades básicas se observa que las mujeres tiene una mayor frecuencia observada en la opción de respuesta número 4 y está por arriba de la frecuencia esperada ( $O=131>E=111.8$ ). En forma contraria los hombres tienen una menor frecuencia observada con respecto a la frecuencia esperada ( $O=98<E=117.2$ ) en la misma opción de respuesta. Esta situación se observa en forma inversa en la opción de respuesta número 2, mientras que las mujeres tiene una frecuencia observada menor a la esperada ( $O=121<E=130.36$ ) en los hombres sucede lo contrario ( $O=146>E=136.64$ ).
- En las necesidades de estima de las mujeres se ve algo parecido, en la frecuencia observada de la respuesta 3 hay un aumento con respecto a la frecuencia esperada ( $O=207>E=184.06$ ) y en la respuesta número 1 hay una disminución ( $O=32<E=42.97$ ). En el caso de los hombres, en esta necesidad, es menor la frecuencia observada que la esperada en la respuesta 3 ( $O=170<E=192.94$ ) y en la respuesta 2 sucede al revés ( $O=123>E=114.64$ ).
- En las necesidades de autorrealización sucede lo mismo, la respuesta 3 de las mujeres tiene un aumento ( $O=197>E=178$ ) y la de los hombres disminuye ( $O=168<E=186.79$ ).

De todo lo anterior se deduce que las mujeres tienen un mayor grado de satisfacción que los hombres en las necesidades básicas, de estima y de autorrealización, mientras que en las necesidades de seguridad y de pertenencia no se encuentran diferencias estadísticamente significativas.

Con respecto a la correlación los resultados indican que no hay relación entre el sexo y el grado de motivación. No se puede afirmar que el grado de motivación aumente o disminuya de acuerdo con el sexo.

## Segundo proceso

a) Hipótesis.

H02: No existen diferencias significativas en el grado de satisfacción de las necesidades, según la jerarquía de necesidades de Maslow, entre los empleados del hospital "Dr. Fernando Quiroz G." de acuerdo con el nivel jerárquico.

H12: Existen diferencias significativas en el grado de satisfacción de las necesidades, según la jerarquía de necesidades de Maslow, entre los empleados del hospital "Dr. Fernando Quiroz G." de acuerdo con el nivel jerárquico.

b) Tablas de contingencia y resultados.

➤ Necesidades básicas.

|               | OBSERVADA |     |     |     |       |
|---------------|-----------|-----|-----|-----|-------|
|               | 4         | 3   | 2   | 1   | TOTAL |
| Operativo     | 105       | 132 | 147 | 96  | 480   |
| Mandos medios | 110       | 175 | 104 | 91  | 480   |
| Ejecutivo     | 14        | 22  | 16  | 8   | 60    |
|               | 229       | 329 | 267 | 195 | 1020  |

|  | ESPERADA |       |       |      |       |
|--|----------|-------|-------|------|-------|
|  | 4        | 3     | 2     | 1    | TOTAL |
|  | 107.8    | 154.8 | 125.6 | 91.8 | 480   |
|  | 107.8    | 154.8 | 125.6 | 91.8 | 480   |
|  | 13.4     | 19.4  | 15.8  | 11.4 | 60    |
|  | 229      | 329   | 267   | 195  | 1020  |

$$X^2_c = 15.0635$$

$$X^2_\tau = 12.592 \text{ con } \alpha = 0.05 \text{ y } 6 \text{ grados de libertad}$$

$$C = 0.0859$$

➤ Necesidades de seguridad.

|               | OBSERVADA |     |     |    |       |
|---------------|-----------|-----|-----|----|-------|
|               | 4         | 3   | 2   | 1  | TOTAL |
| Operativo     | 100       | 200 | 134 | 46 | 480   |
| Mandos medios | 109       | 226 | 106 | 39 | 480   |
| Ejecutivo     | 24        | 23  | 10  | 3  | 60    |
|               | 233       | 449 | 250 | 88 | 1020  |

|  | ESPERADA |       |       |      |       |
|--|----------|-------|-------|------|-------|
|  | 4        | 3     | 2     | 1    | TOTAL |
|  | 107.8    | 154.8 | 125.6 | 91.8 | 480   |
|  | 107.8    | 154.8 | 125.6 | 91.8 | 480   |
|  | 13.4     | 19.4  | 15.8  | 11.4 | 60    |
|  | 229      | 329   | 267   | 195  | 1020  |

$$X^2_C = 17.1713$$

$$X^2_T = 12.592 \text{ con alfa} = 0.05 \text{ y } 6 \text{ grados de libertad}$$

$$C = 0.0917$$

➤ Necesidades de pertenencia.

|               | OBSERVADA |     |     |    |       |
|---------------|-----------|-----|-----|----|-------|
|               | 4         | 3   | 2   | 1  | TOTAL |
| Operativo     | 127       | 216 | 87  | 50 | 480   |
| Mandos medios | 142       | 228 | 79  | 31 | 480   |
| Ejecutivo     | 48        | 8   | 3   | 1  | 60    |
|               | 317       | 452 | 169 | 82 | 1020  |

|  | ESPERADA |       |      |      |       |
|--|----------|-------|------|------|-------|
|  | 4        | 3     | 2    | 1    | TOTAL |
|  | 149.2    | 212.7 | 79.5 | 38.6 | 480   |
|  | 149.2    | 212.7 | 79.5 | 38.6 | 480   |
|  | 18.6     | 26.6  | 10.0 | 4.8  | 60    |
|  | 317      | 452   | 169  | 82   | 1020  |

$$X^2_C = 77.7616$$

$$X^2_T = 12.592 \text{ con alfa} = 0.05 \text{ y } 6 \text{ grados de libertad}$$

$$C = 0.1952$$

➤ Necesidades de estima.

|               | OBSERVADA |     |     |    |       |
|---------------|-----------|-----|-----|----|-------|
|               | 4         | 3   | 2   | 1  | TOTAL |
| Operativo     | 132       | 194 | 103 | 51 | 480   |
| Mandos medios | 155       | 175 | 117 | 33 | 480   |
| Ejecutivo     | 44        | 8   | 4   | 4  | 60    |
|               | 331       | 377 | 224 | 88 | 1020  |

|  | ESPERADA |       |       |      |       |
|--|----------|-------|-------|------|-------|
|  | 4        | 3     | 2     | 1    | TOTAL |
|  | 155.8    | 177.4 | 105.4 | 41.4 | 480   |
|  | 155.8    | 177.4 | 105.4 | 41.4 | 480   |
|  | 19.4     | 22.2  | 13.2  | 5.2  | 60    |
|  | 331      | 377   | 224   | 88   | 1020  |

$$X^2_C = 57.453$$

$$X^2_T = 12.592 \text{ con alfa} = 0.05 \text{ y } 6 \text{ grados de libertad}$$

$$C = 0.1678$$

➤ Necesidades de autorrealización.

|               | OBSERVADA |     |     |    |       |
|---------------|-----------|-----|-----|----|-------|
|               | 4         | 3   | 2   | 1  | TOTAL |
| Operativo     | 128       | 191 | 100 | 61 | 480   |
| Mandos medios | 254       | 166 | 36  | 24 | 480   |
| Ejecutivo     | 48        | 8   | 3   | 1  | 60    |
|               | 430       | 365 | 139 | 86 | 1020  |

|               | ESPERADA |        |       |       |       |
|---------------|----------|--------|-------|-------|-------|
|               | 4        | 3      | 2     | 1     | TOTAL |
| Operativo     | 202.35   | 171.80 | 65.40 | 40.45 | 480   |
| Mandos medios | 202.35   | 171.80 | 65.40 | 40.45 | 480   |
| Ejecutivo     | 25.30    | 21.40  | 8.20  | 5.10  | 60    |
|               | 430      | 365    | 139   | 86    | 1020  |

$$X^2_C = 126.8469$$

$$X^2_T = 12.592 \text{ con alfa} = 0.05 \text{ y } 6 \text{ grados de libertad}$$

$$C = 0.2493$$

c) Proceso de decisión.

De acuerdo con los datos obtenidos se observa que existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores de acuerdo con su nivel jerárquico. Estas diferencias se observan en cada una de las necesidades a un nivel de significancia de 0.05. En todos los casos la ji cuadrada calculada es mayor que la ji cuadrada de tablas (12.592), incluso la de las necesidades de pertenencia, estima y autorrealización es una ji cuadrada que va más allá de un valor de significancia de 0.001 ( $X^2_T = 22.457$  menor que  $X^2_C = 77.761$  de las necesidades de pertenencia,  $X^2_C = 57.453$  de las necesidades de estima y  $X^2_C = 126.8469$  de las necesidades de autorrealización, muy por arriba del valor de las tablas). Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existen diferencias significativas en el grado de satisfacción de las necesidades de los trabajadores de acuerdo con su nivel jerárquico. Las diferencias son las siguientes:

- En las necesidades básicas las diferencias se observan entre los niveles operativo y mandos medios. Disminuye la frecuencia observada del nivel operativo en la respuesta número 3 con respecto a la frecuencia esperada ( $O=132 < E=154.8$ ) y aumentan en la respuesta número 2 ( $O=147 > E=125.6$ ). Los mandos medios tienen una mayor frecuencia observada con respecto a la frecuencia esperada en la respuesta 3 ( $O=175 > E=154.8$ ) y en la respuesta 2 disminuye ( $O=104 > E=125.6$ ).
- En las necesidades de seguridad las diferencias se dan en los tres niveles jerárquicos. El operativo tiene un descenso en la frecuencia observada de la respuesta 3

( $O=200 < E=211.3$ ) y crece en la respuesta número 2 ( $O=134 > E=117.65$ ). Aumenta la frecuencia observada en el nivel mandos medios en la respuesta número 3 ( $O=226 > E=211.3$ ) y disminuye en la respuesta 2 ( $O=106 < E=117.65$ ). En el nivel ejecutivo la diferencia se da en la respuesta 4 ( $O=24 > E=13.7$ ).

- En las necesidades de pertenencia se observan cambios significativos en los tres niveles jerárquicos. En la casilla correspondiente a la respuesta 4 del nivel operativo se observa un descenso en la frecuencia observada ( $O=127 < E=149.2$ ) y en la casilla de la respuesta número 1 hay un aumento ( $O=50 > E=38.6$ ), en el nivel mandos medios hay un incremento en la respuesta 3 ( $O=228 > E=212.7$ ), en el nivel ejecutivo hay un incremento bastante grande en la casilla de la respuesta número 4 ( $O=48 > E=18.6$ ) y se observa una disminución en las otras casillas.
- En las necesidades de estima hay diferencias en los niveles operativo y ejecutivo. En el operativo disminuye la frecuencia de la respuesta número 4 ( $O=132 < E=155.8$ ) y aumenta la de la respuesta 1 ( $O=51 > E=41.4$ ), en el ejecutivo se incrementa sustancialmente la frecuencia de la respuesta número 4 ( $O=44 > E=19.4$ ) y disminuyen las tres casillas restantes.
- Finalmente, en las necesidades de autorrealización, los tres niveles tienen diferencias bastante notables. El nivel operativo disminuye en la casilla número 4 ( $O=128 < E=202$ ) y aumenta en la 2 ( $O=100 > E=65.4$ ) y en la 1 ( $O=61 > E=40.45$ ). En el nivel mandos medios hay un incremento en la frecuencia de la casilla 4 ( $O=254 > E=202.35$ ) y hay un descenso en las casillas 2 ( $O=36 < E=65.4$ ) y 1 ( $O=24 < E=40.45$ ). En el nivel ejecutivo se incrementa la frecuencia de la respuesta número 4 ( $O=48 > E=25.3$ ) y disminuyen las otras tres.

Es notable que el nivel operativo tiene diferencias estadísticamente significativas con respecto a los otros dos niveles jerárquicos y que se encuentra por debajo de ellos, principalmente en las necesidades de estima y de autorrealización. El personal de mandos medios y ejecutivo tiene un incremento bastante grande en las necesidades de autorrealización, están por arriba de los resultados esperados. En las necesidades de estima el nivel mandos medios no presenta variación.

De acuerdo con los coeficientes de correlación se encuentra que hay una correlación nula en las necesidades básicas, de seguridad, de pertenencia y de estima. En las necesidades de autorrealización la C de Cramer alcanza un valor de 0.2493, lo que podría indicar un bajo valor de correlación, se podría decir que conforme aumenta el nivel jerárquico hay un mayor grado de satisfacción de las necesidades de autorrealización.

### Tercer proceso

a) Hipótesis.

H03: No existen diferencias significativas en el grado de satisfacción de las necesidades de los empleados del hospital "Dr. Fernando Quiroz G." de acuerdo con la escolaridad que posean, según la jerarquía de necesidades de Maslow.

H13: Existen diferencias significativas en el grado de satisfacción de las necesidades de los empleados del hospital "Dr. Fernando Quiroz G." de acuerdo con la escolaridad que posean, según la jerarquía de necesidades de Maslow.

b) Tablas de contingencia y resultados.

➤ Necesidades básicas.

|                | OBSERVADA |     |     |     |       |
|----------------|-----------|-----|-----|-----|-------|
|                | 4         | 3   | 2   | 1   | TOTAL |
| Básica         | 71        | 80  | 72  | 53  | 276   |
| Media superior | 69        | 99  | 87  | 57  | 312   |
| Superior       | 43        | 51  | 45  | 29  | 168   |
| Posgrado       | 46        | 99  | 63  | 56  | 264   |
|                | 229       | 329 | 267 | 195 | 1020  |

|                | ESPERADA |     |     |     |       |
|----------------|----------|-----|-----|-----|-------|
|                | 4        | 3   | 2   | 1   | TOTAL |
| Básica         | 62       | 89  | 72  | 53  | 276   |
| Media superior | 70       | 101 | 82  | 59  | 312   |
| Superior       | 38       | 54  | 44  | 32  | 168   |
| Posgrado       | 59       | 85  | 69  | 51  | 264   |
|                | 229      | 329 | 267 | 195 | 1020  |

$$X^2_c = 9.9538$$

$$X^2_{\tau} = 16.919 \text{ con } \alpha = 0.05 \text{ y } 9 \text{ grados de libertad}$$

$$C = 0.0570$$

➤ Necesidades de seguridad.

|                | OBSERVADA |     |     |    |       |
|----------------|-----------|-----|-----|----|-------|
|                | 4         | 3   | 2   | 1  | TOTAL |
| Básica         | 59        | 113 | 68  | 36 | 276   |
| Media superior | 68        | 127 | 99  | 18 | 312   |
| Superior       | 48        | 70  | 35  | 15 | 168   |
| Posgrado       | 58        | 139 | 48  | 19 | 264   |
|                | 233       | 449 | 250 | 88 | 1020  |

|                | ESPERADA |     |     |    |       |
|----------------|----------|-----|-----|----|-------|
|                | 4        | 3   | 2   | 1  | TOTAL |
| Básica         | 63       | 121 | 68  | 24 | 276   |
| Media superior | 71       | 138 | 76  | 27 | 312   |
| Superior       | 39       | 74  | 41  | 14 | 168   |
| Posgrado       | 60       | 116 | 65  | 23 | 264   |
|                | 233      | 449 | 250 | 88 | 1020  |

$$X^2_C = 30.7584$$

$$X^2_T = 16.919 \text{ con alfa} = 0.05 \text{ y } 9 \text{ grados de libertad}$$

$$C = 0.1003$$

➤ Necesidades de pertenencia.

|                | OBSERVADA |     |     |    |       |
|----------------|-----------|-----|-----|----|-------|
|                | 4         | 3   | 2   | 1  | TOTAL |
| Básica         | 78        | 130 | 34  | 34 | 276   |
| Media superior | 85        | 149 | 61  | 17 | 312   |
| Superior       | 62        | 56  | 33  | 17 | 168   |
| Posgrado       | 83        | 125 | 40  | 16 | 264   |
|                | 308       | 460 | 168 | 84 | 1020  |

|                | ESPERADA |        |       |       |       |
|----------------|----------|--------|-------|-------|-------|
|                | 4        | 3      | 2     | 1     | TOTAL |
| Básica         | 83.34    | 124.47 | 45.46 | 22.73 | 276   |
| Media superior | 94.21    | 140.71 | 51.39 | 25.69 | 312   |
| Superior       | 50.73    | 75.76  | 27.67 | 13.84 | 168   |
| Posgrado       | 79.72    | 119.06 | 43.48 | 21.74 | 264   |
|                | 308      | 460    | 168   | 84    | 1020  |

$$X^2_C = 26.8212$$

$$X^2_T = 16.919 \text{ con alfa} = 0.05 \text{ y } 9 \text{ grados de libertad}$$

$$C = 0.0936$$

➤ Necesidades de estima.

|                | OBSERVADA |     |     |    |       |
|----------------|-----------|-----|-----|----|-------|
|                | 4         | 3   | 2   | 1  | TOTAL |
| Básica         | 76        | 111 | 54  | 35 | 276   |
| Media superior | 96        | 128 | 76  | 12 | 312   |
| Superior       | 66        | 54  | 30  | 18 | 168   |
| Posgrado       | 93        | 84  | 64  | 23 | 264   |
|                | 331       | 377 | 224 | 88 | 1020  |

|                | ESPERADA |        |       |       |       |
|----------------|----------|--------|-------|-------|-------|
|                | 4        | 3      | 2     | 1     | TOTAL |
| Básica         | 89.57    | 102.01 | 60.61 | 23.81 | 276   |
| Media superior | 101.24   | 115.32 | 68.52 | 26.92 | 312   |
| Superior       | 54.53    | 62.09  | 36.89 | 14.49 | 168   |
| Posgrado       | 85.66    | 97.58  | 57.98 | 22.78 | 264   |
|                | 331      | 377    | 224   | 88    | 1020  |

$$X^2_c = 28.3290$$

$$X^2_T = 16.919 \text{ con } \alpha = 0.05 \text{ y } 9 \text{ grados de libertad}$$

$$C = 0.0962$$

➤ Necesidades de autorrealización.

|                | OBSERVADA |     |     |     |       |
|----------------|-----------|-----|-----|-----|-------|
|                | 4         | 3   | 2   | 1   | TOTAL |
| Básica         | 71        | 80  | 72  | 53  | 276   |
| Media superior | 69        | 99  | 87  | 57  | 312   |
| Superior       | 43        | 51  | 45  | 29  | 168   |
| Posgrado       | 46        | 99  | 63  | 56  | 264   |
|                | 229       | 329 | 267 | 195 | 1020  |

|                | ESPERADA |     |     |     |       |
|----------------|----------|-----|-----|-----|-------|
|                | 4        | 3   | 2   | 1   | TOTAL |
| Básica         | 62       | 89  | 72  | 53  | 276   |
| Media superior | 70       | 101 | 82  | 60  | 312   |
| Superior       | 38       | 54  | 44  | 32  | 168   |
| Posgrado       | 59       | 85  | 69  | 50  | 264   |
|                | 229      | 329 | 267 | 195 | 1020  |

$$X^2_c = 58.0269$$

$$X^2_T = 16.919 \text{ con } \alpha = 0.05 \text{ y } 9 \text{ grados de libertad}$$

$$C = 0.1377$$

c) Proceso de decisión

Hay diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores de acuerdo con su escolaridad. Estas diferencias se observan en todas las necesidades, excepto en las básicas, a un nivel de significancia de 0.05. En los casos mencionados la ji cuadrada calculada es mayor que la ji cuadrada de tablas (16.919), incluso en las necesidades de seguridad, estima y autorrealización se observa una ji cuadrada que va más allá de un nivel de significancia de 0.001 ( $X^2_T = 27.877$  menor que  $X^2_c = 30.7584$  de las necesidades de seguridad,  $X^2_c = 28.329$  de las necesidades de estima y  $X^2_c = 58.0269$  de las necesidades de autorrealización) y en las de pertenencia por arriba de  $\alpha = 0.01$ , por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existen diferencias significativas en el grado de satisfacción de las necesidades de seguridad, pertenencia, estima y autorrealización de los trabajadores de acuerdo con su escolaridad. En las necesidades básicas, como se puede observar, la ji cuadrada calculada es menor que la ji cuadrada de tablas, por lo que se concluye que no hay diferencias significativas en ese grupo de necesidades. Las diferencias se dan de la siguiente manera:

- En las necesidades de seguridad se observan las diferencias en los cuatro grados de escolaridad. Por ejemplo, en el nivel básico hay una disminución notable en la casilla correspondiente a la respuesta 3 ( $O=113 < E=121$ ) y un aumento en la casilla de la respuesta 1 ( $O=36 > E=24$ ), en el nivel medio superior disminuye la frecuencia observada de las casillas correspondientes a la respuesta 3 ( $O=127 < E=138$ ) y a la respuesta 1 ( $O=18 < E=27$ ) y aumenta la de la casilla número 2 ( $O=99 > E=76$ ), en el nivel superior aumenta la casilla 4 ( $O=48 > E=39$ ) y disminuye un poco la frecuencia de la respuesta 2 ( $O=35 < E=41$ ), y finalmente el nivel posgrado sufre un incremento en la casilla 3 ( $O=139 > E=116$ ) y un decremento en la casilla 2 ( $O=48 < E=65$ ).
- Las diferencias en las necesidades de pertenencia se advierten en los niveles de escolaridad básico, medio superior y superior, aunque las más importantes se dan en los dos últimos. Las respuestas de los trabajadores con educación básica tienen una variación en la frecuencia de las respuestas 2 ( $O=34 < E=45.46$ ) y 1 ( $O=34 > E=22.73$ ), lo que indica una disminución en el grado de satisfacción de este grupo de trabajadores. Los empleados con escolaridad media superior presentan las siguientes variaciones: respuesta 4 disminuye la frecuencia observada ( $O=85 < E=94.21$ ), respuesta 3 aumenta la frecuencia observada ( $O=149 > E=140.71$ ), respuesta 2 aumenta la frecuencia observada ( $O=61 > E=51.39$ ), respuesta 1 disminuye la frecuencia observada ( $O=17 < E=25.69$ ). Finalmente en el grupo del nivel superior varían las frecuencias de las respuestas 4 ( $O=62 > E=50.73$ ) y 3 ( $O=56 < E=75.76$ ).
- Los cuatro niveles de escolaridad presentan diferencias en casi todas las casillas de las tablas de contingencia de las necesidades de estima, pero las más interesantes por la información que proporcionan son las que se presentan en las casillas 3 y 4. Mientras que en los grados de escolaridad básica y media superior disminuye la frecuencia observada de la casilla 4 y aumenta la de la 3, en los grados de escolaridad superior y posgrado aumenta la casilla 4 y disminuye la 3.
- En el nivel básico de las necesidades de autorrealización la casilla correspondiente a la frecuencia de la respuesta 4 disminuye considerablemente ( $O=76 < E=116.35$ ), este decremento es absorbido, en gran parte, por la respuesta 1 ( $O=41 > E=23.27$ ). El grado de escolaridad medio superior presenta la principal variación en las casillas 2 ( $O=53 > E=42.52$ ) y 1 ( $O=19 < E=26.31$ ). El superior y posgrado tienen un marcado

incremento en la frecuencia de la respuesta 4, mientras que las otras tres respuestas tienen un descenso en su frecuencia.

A partir de estas observaciones se puede detectar una tendencia, en las necesidades de seguridad, pertenencia, estima y autorrealización hay un incremento en las frecuencias de las casillas 1 al 4, en ese orden, conforme se avanza en el nivel escolar, de lo cual se podría deducir que conforme mayor sea el grado de escolaridad aumenta la frecuencia en las respuestas de las casillas 3 y 4. Como se mencionó es sólo una tendencia y no llega a ser una correlación. Los grados de correlación son tan bajos que no se consideran significativos, mas bien son nulos. El coeficiente de correlación más alto fue el de autorrealización con una  $C=0.1337$  y precisamente en ese cuadro de contingencia es donde se observa más claramente esa tendencia de incremento. De manera general, se puede afirmar que existen diferencias significativas en el grado de satisfacción de los trabajadores de acuerdo con su nivel escolar, habiendo una tendencia a que los trabajadores de menor grado de escolaridad tengan una menor satisfacción que los de mayor escolaridad, sin llegar a una correlación entre las dos variables.

#### **Cuarto proceso**

##### **a) Hipótesis.**

H<sub>04</sub>: No existen diferencias significativas en el grado de satisfacción de las necesidades de los empleados del hospital "Dr. Fernando Quiroz G." de acuerdo con el turno que tengan, según la jerarquía de necesidades de Maslow.

H<sub>14</sub>: Existen diferencias significativas en el grado de satisfacción de las necesidades de los empleados del hospital "Dr. Fernando Quiroz G." de acuerdo con el turno que tengan, según la jerarquía de necesidades de Maslow.

b) Tablas de contingencia y resultados.

➤ Necesidades básicas.

|               | OBSERVADA |     |     |     |       |
|---------------|-----------|-----|-----|-----|-------|
|               | 4         | 3   | 2   | 1   | TOTAL |
| Matutino      | 68        | 113 | 77  | 42  | 300   |
| Vespertino    | 74        | 65  | 53  | 48  | 240   |
| Nocturno      | 39        | 64  | 78  | 59  | 240   |
| Fin de semana | 48        | 87  | 59  | 46  | 240   |
|               | 229       | 329 | 267 | 195 | 1020  |

|  | ESPERADA |      |      |      |       |
|--|----------|------|------|------|-------|
|  | 4        | 3    | 2    | 1    | TOTAL |
|  | 67.3     | 96.8 | 78.6 | 57.3 | 300   |
|  | 53.9     | 77.4 | 62.8 | 45.9 | 240   |
|  | 53.9     | 77.4 | 62.8 | 45.9 | 240   |
|  | 53.9     | 77.4 | 62.8 | 45.9 | 240   |
|  | 229      | 329  | 267  | 195  | 1020  |

$$X^2_C = 33.867$$

$$X^2_T = 16.919 \text{ con } \alpha = 0.05 \text{ y } 9 \text{ grados de libertad}$$

$$C = 0.1052$$

➤ Necesidades de seguridad.

|               | OBSERVADA |     |     |    |       |
|---------------|-----------|-----|-----|----|-------|
|               | 4         | 3   | 2   | 1  | TOTAL |
| Matutino      | 81        | 131 | 69  | 19 | 300   |
| Vespertino    | 68        | 95  | 57  | 20 | 240   |
| Nocturno      | 43        | 112 | 55  | 30 | 240   |
| Fin de semana | 41        | 111 | 69  | 19 | 240   |
|               | 233       | 449 | 250 | 88 | 1020  |

|  | ESPERADA |        |       |       |       |
|--|----------|--------|-------|-------|-------|
|  | 4        | 3      | 2     | 1     | TOTAL |
|  | 68.54    | 132.05 | 73.54 | 25.87 | 300   |
|  | 54.82    | 105.65 | 58.82 | 20.71 | 240   |
|  | 54.82    | 105.65 | 58.82 | 20.71 | 240   |
|  | 54.82    | 105.65 | 58.82 | 20.71 | 240   |
|  | 233      | 449    | 250   | 88    | 1020  |

$$X^2_C = 21.7046$$

$$X^2_T = 16.919 \text{ con } \alpha = 0.05 \text{ y } 9 \text{ grados de libertad}$$

$$C = 0.0842$$

➤ Necesidades de pertenencia.

|               | OBSERVADA |     |     |    |       |
|---------------|-----------|-----|-----|----|-------|
|               | 4         | 3   | 2   | 1  | TOTAL |
| Matutino      | 116       | 140 | 29  | 15 | 300   |
| Vespertino    | 83        | 89  | 46  | 22 | 240   |
| Nocturno      | 55        | 118 | 46  | 21 | 240   |
| Fin de semana | 54        | 113 | 47  | 26 | 240   |
|               | 308       | 460 | 168 | 84 | 1020  |

|  | ESPERADA |       |      |      |       |
|--|----------|-------|------|------|-------|
|  | 4        | 3     | 2    | 1    | TOTAL |
|  | 90.5     | 135.4 | 49.5 | 24.6 | 300   |
|  | 72.5     | 108.2 | 39.5 | 19.8 | 240   |
|  | 72.5     | 108.2 | 39.5 | 19.8 | 240   |
|  | 72.5     | 108.2 | 39.5 | 19.8 | 240   |
|  | 308      | 460   | 168  | 84   | 1020  |

$$X^2_C = 40.3725$$

$$X^2_T = 16.919 \text{ con } \alpha = 0.05 \text{ y } 9 \text{ grados de libertad}$$

$$C = 0.1148$$

➤ Necesidades de estima.

|               | OBSERVADA |     |     |    |       |
|---------------|-----------|-----|-----|----|-------|
|               | 4         | 3   | 2   | 1  | TOTAL |
| Matutino      | 117       | 127 | 48  | 8  | 300   |
| Vespertino    | 82        | 81  | 58  | 19 | 240   |
| Nocturno      | 64        | 86  | 55  | 35 | 240   |
| Fin de semana | 68        | 83  | 63  | 26 | 240   |
|               | 331       | 377 | 224 | 88 | 1020  |

|               | ESPERADA |       |      |      |       |
|---------------|----------|-------|------|------|-------|
|               | 4        | 3     | 2    | 1    | TOTAL |
| Matutino      | 97.3     | 110.9 | 65.9 | 25.9 | 300   |
| Vespertino    | 77.9     | 88.7  | 52.7 | 20.7 | 240   |
| Nocturno      | 77.9     | 88.7  | 52.7 | 20.7 | 240   |
| Fin de semana | 77.9     | 88.7  | 52.7 | 20.7 | 240   |
|               | 331      | 377   | 224  | 21   | 1020  |

$$X^2_C = 42.651$$

$$X^2_T = 16.919 \text{ con } \alpha = 0.05 \text{ y } 9 \text{ grados de libertad}$$

$$C = 0.118$$

➤ Necesidades de autorrealización.

|               | OBSERVADA |     |     |    |       |
|---------------|-----------|-----|-----|----|-------|
|               | 4         | 3   | 2   | 1  | TOTAL |
| Matutino      | 148       | 114 | 29  | 9  | 300   |
| Vespertino    | 123       | 70  | 38  | 9  | 240   |
| Nocturno      | 86        | 80  | 36  | 38 | 240   |
| Fin de semana | 73        | 101 | 36  | 30 | 240   |
|               | 430       | 365 | 139 | 86 | 1020  |

|               | ESPERADA |       |      |      |       |
|---------------|----------|-------|------|------|-------|
|               | 4        | 3     | 2    | 1    | TOTAL |
| Matutino      | 126.4    | 107.3 | 40.9 | 25.4 | 300   |
| Vespertino    | 101.2    | 85.9  | 32.7 | 20.2 | 240   |
| Nocturno      | 101.2    | 85.9  | 32.7 | 20.2 | 240   |
| Fin de semana | 101.2    | 85.9  | 32.7 | 20.2 | 240   |
|               | 430      | 365   | 139  | 86   | 1020  |

$$X^2_C = 67.1752$$

$$X^2_T = 16.919 \text{ con } \alpha = 0.05 \text{ y } 9 \text{ grados de libertad}$$

$$C = 0.1481$$

c) Proceso de decisión.

Se encuentran diferencias significativas entre los cuatro turnos porque las ji cuadradas calculadas en las cinco necesidades son mayores que la ji cuadrada de tablas al nivel alfa de 0.05. Estas son las diferencias:

|                                 |                                    |
|---------------------------------|------------------------------------|
| Necesidades básicas             | $X^2_C = 33.8670 > X^2_T = 16.919$ |
| Necesidades de seguridad        | $X^2_C = 21.7048 > X^2_T = 16.919$ |
| Necesidades de pertenencia      | $X^2_C = 40.3725 > X^2_T = 16.919$ |
| Necesidades de estima           | $X^2_C = 42.6510 > X^2_T = 16.919$ |
| Necesidades de autorrealización | $X^2_C = 67.1752 > X^2_T = 16.919$ |

Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se concluye que hay diferencias significativas entre los grupos estudiados, con una probabilidad de error de 5 en 100. Incluso la ji cuadrada calculada de las necesidades básicas, de pertenencia, estima y autorrealización va más allá de un nivel de significancia de 0.001 ( $X^2_T = 27.877$ ) y la de las necesidades de seguridad por arriba de  $\alpha = 0.01$  ( $X^2_T = 21.666$ ).

Las diferencias se encuentran en cada uno de los turnos en todas las necesidades. Las más notables y que nos muestran información determinante se muestran a continuación:

- En las necesidades básicas se muestran importantes diferencias, por ejemplo, en el turno matutino hay un incremento de las frecuencias en la casilla número 3 ( $O=113 > E=96.8$ ) y un decremento en la 1 ( $O=42 < E=57.3$ ). En el turno vespertino se nota un aumento considerable en la casilla 4 ( $O=74 > E=53.9$ ) con un descenso en las casillas 3 ( $O=65 < E=77.4$ ) y 2 ( $O=53 < E=62.8$ ). En el turno nocturno sucede lo contrario, mientras desciende la frecuencia de las casillas 4 ( $O=39 < E=53.9$ ) y 3 ( $O=64 < E=77.4$ ) aumentan las dos restantes, 2 ( $O=78 > E=62.8$ ) y 1 ( $O=59 > E=45.9$ ). Finalmente, el turno fin de semana presenta un descenso en la casilla 4 ( $O=48 < E=53.9$ ) y un aumento en la casilla 3 ( $O=87 > E=77.4$ ).
- En el turno matutino, en las necesidades de seguridad, presenta un aumento en la respuesta 4 ( $O=81 > E=68.54$ ) y una disminución en las respuestas 2 ( $O=69 < E=73.54$ ) y 1 ( $O=19 < E=25.87$ ). El turno vespertino varía en las respuestas 4 ( $O=68 > E=54.82$ ) y 3 ( $O=95 < E=105.65$ ). En el nocturno aumentan la 3 ( $O=112 > E=105.65$ ) y la 1 ( $O=30 > E=20.71$ ) y decrece la frecuencia de la respuesta 4 ( $O=43 < E=54.82$ ). En el turno fin de semana aumentan las casillas 3 ( $O=111 > E=105.65$ ) y 2 ( $O=69 > E=58.82$ ), mientras que la casilla 4 disminuye ( $O=41 < E=54.82$ ).

- En las necesidades de pertenencia, el turno matutino presenta aumento en la respuesta 4 ( $O=116>E=90.5$ ) y disminución en las respuestas 2 ( $O=29<E=49.5$ ) y 1 ( $O=15<E=24.6$ ). El turno vespertino aumenta en la casilla 4 ( $O=83>E=72.5$ ) y disminuye en la 3 ( $O=89<E=108.2$ ). El turno nocturno aumenta en la casilla 3 ( $O=118>E=108.2$ ) y disminuye en la casilla 4 ( $O=55<E=72.5$ ). El turno fin de semana disminuye notablemente en la casilla 4 ( $O=54<E=72.5$ ) mientras que las otras tres aumentan.
- En las necesidades de estima el turno matutino crece en las respuestas 4 ( $O=117>E=97.3$ ) y 3 ( $O=127>E=110.9$ ) y disminuye en las casillas 2 ( $O=48<E=65.9$ ) y 1 ( $O=8<E=25.9$ ). En el turno vespertino no se encuentran variaciones significativas. El turno nocturno presenta cambios más grandes, por ejemplo en la respuesta 1 se observa un incremento en la frecuencia bastante notable ( $O=35>E=20.7$ ) y una disminución en la casilla 4 ( $O=64<E=77.9$ ). El turno fin de semana presenta un aumento en la frecuencia de la respuesta 2 ( $O=63>E=52.7$ ), por otro lado disminuyen las de las casillas de las respuestas 4 ( $O=68<E=77.9$ ) y 3 ( $O=83<E=88.7$ ).
- En las necesidades de autorrealización es donde se presentan los cambios más notables. En el turno matutino se puede observar un incremento bastante grande en las casillas 4 ( $O=148>E=126.4$ ) y 3 ( $O=114>E=107.3$ ) y un descenso en las frecuencias de las casillas 2 ( $O=29<E=40.9$ ) y 1 ( $O=9<E=25.4$ ). En el turno vespertino disminuyen considerablemente las casillas 1 ( $O=9<E=20.2$ ) y 3 ( $O=70<E=85.9$ ) y aumentan la 4 ( $O=123>E=101.2$ ) y la 2 ( $O=38>E=32.7$ ). En el turno nocturno aumenta la casilla 1 ( $O=38>E=20.2$ ) y disminuye la 4 ( $O=86<E=101.2$ ). En el grupo de trabajadores de fin de semana baja la frecuencia de la casilla 4 ( $O=73<E=101.2$ ) y aumenta la de las otras casillas, principalmente la 3 ( $O=101>E=85.9$ ).

Los datos anteriores muestran que en todos los casos el turno matutino tiene un incremento en las casillas 4 y 3, lo que indica que respondieron en un mayor número de ocasiones a esas opciones y, por lo tanto, tienen un mayor grado de satisfacción que los otros turnos, principalmente del nocturno y fin de semana. Estos dos turnos ven disminuidas sus frecuencias en las respuestas 3 o 4, mientras que las respuestas 1 y 2 las incrementan, por lo que su grado de satisfacción es menor que el de los otros grupos. El turno vespertino, en las necesidades básicas, de seguridad y de autorrealización tiene

un incremento en su grado de satisfacción; en las necesidades de pertenencia y estima se puede decir que permanece constante. En conclusión, las diferencias se encuentran principalmente entre el turno matutino y los turno nocturno y fin de semana, teniendo el primero un mayor grado de satisfacción que los dos últimos, principalmente en las necesidades de pertenencia, estima y autorrealización, siendo esta última la más notable. El turno vespertino tiene variaciones principalmente en las necesidades básicas, de seguridad y de autorrealización; las de estima y pertenencia permanecen constantes.

Con respecto a la correlación, se obtienen coeficientes C de Cramer bastante bajos, que indican una nula correlación. El coeficiente más elevado es el calculado en las necesidades de autorrealización ( $C=0.1481$ ), demasiado pequeño para concluir que hay correlación entre el grado de satisfacción y el turno que tienen los empleados del hospital.

### Quinto proceso

a) Hipótesis.

H05: No existen diferencias significativas entre el grado de satisfacción de las necesidades que tienen los empleados en este trabajo y en su otro empleo.

H15: Existen diferencias significativas entre el grado de satisfacción de las necesidades de los empleados en este trabajo y en su otro empleo.

b) Tablas de contingencia y resultados.

➤ Necesidades básicas.

|             |  | OBSERVADA |     |     |     |       |
|-------------|--|-----------|-----|-----|-----|-------|
|             |  | 4         | 3   | 2   | 1   | TOTAL |
| Este empleo |  | 72        | 131 | 126 | 91  | 420   |
| Otro empleo |  | 85        | 153 | 115 | 67  | 420   |
|             |  | 157       | 284 | 241 | 158 | 840   |

|  |  | ESPERADA |       |       |      |       |
|--|--|----------|-------|-------|------|-------|
|  |  | 4        | 3     | 2     | 1    | TOTAL |
|  |  | 78.5     | 142.0 | 120.5 | 79.0 | 420   |
|  |  | 78.5     | 142.0 | 120.5 | 79.0 | 420   |
|  |  | 157      | 284   | 241   | 158  | 840   |

$$X^2_C = 6.9283$$

$$X^2_T = 7.815 \text{ con } \alpha = 0.05 \text{ y } 3 \text{ grados de libertad}$$

$$C = 0.0908$$

➤ Necesidades de seguridad.

|             |  | OBSERVADA |     |     |    |       |
|-------------|--|-----------|-----|-----|----|-------|
|             |  | 4         | 3   | 2   | 1  | TOTAL |
| Este empleo |  | 91        | 189 | 100 | 40 | 420   |
| Otro empleo |  | 114       | 190 | 83  | 33 | 420   |
|             |  | 205       | 379 | 183 | 73 | 840   |

|  |  | ESPERADA |       |      |      |       |
|--|--|----------|-------|------|------|-------|
|  |  | 4        | 3     | 2    | 1    | TOTAL |
|  |  | 102.5    | 189.5 | 91.5 | 36.5 | 420   |
|  |  | 102.5    | 189.5 | 91.5 | 36.5 | 420   |
|  |  | 205      | 379   | 183  | 73   | 840   |

$$X^2_C = 4.8335$$

$$X^2_T = 7.815 \text{ con } \alpha = 0.05 \text{ y } 3 \text{ grados de libertad}$$

$$C = 0.0758$$

➤ Necesidades de pertenencia.

|             |  | OBSERVADA |     |     |    |       |
|-------------|--|-----------|-----|-----|----|-------|
|             |  | 4         | 3   | 2   | 1  | TOTAL |
| Este empleo |  | 120       | 177 | 88  | 35 | 420   |
| Otro empleo |  | 143       | 182 | 65  | 30 | 420   |
|             |  | 263       | 359 | 153 | 65 | 840   |

|  |  | ESPERADA |       |      |      |       |
|--|--|----------|-------|------|------|-------|
|  |  | 4        | 3     | 2    | 1    | TOTAL |
|  |  | 131.5    | 179.5 | 76.5 | 32.5 | 420   |
|  |  | 131.5    | 179.5 | 76.5 | 32.5 | 420   |
|  |  | 263      | 359   | 153  | 65   | 840   |

$$X^2_C = 5.9231$$

$$X^2_T = 7.815 \text{ con } \alpha = 0.05 \text{ y } 3 \text{ grados de libertad}$$

$$C = 0.0839$$

➤ Necesidades de estima.

|             |  | OBSERVADA |     |     |    |       |
|-------------|--|-----------|-----|-----|----|-------|
|             |  | 4         | 3   | 2   | 1  | TOTAL |
| Este empleo |  | 134       | 136 | 110 | 40 | 420   |
| Otro empleo |  | 167       | 160 | 70  | 23 | 420   |
|             |  | 301       | 296 | 180 | 63 | 840   |

|  |  | ESPERADA |       |      |      |       |
|--|--|----------|-------|------|------|-------|
|  |  | 4        | 3     | 2    | 1    | TOTAL |
|  |  | 150.5    | 148.0 | 90.0 | 31.5 | 420   |
|  |  | 150.5    | 148.0 | 90.0 | 31.5 | 420   |
|  |  | 301      | 296   | 180  | 63   | 840   |

$$X^2_C = 19.04$$

$$X^2_T = 7.815 \text{ con } \alpha = 0.05 \text{ y } 3 \text{ grados de libertad}$$

$$C = 0.1505$$

➤ Necesidades de autorrealización.

|             |  | OBSERVADA |     |     |    |       |
|-------------|--|-----------|-----|-----|----|-------|
|             |  | 4         | 3   | 2   | 1  | TOTAL |
| Este empleo |  | 179       | 143 | 63  | 35 | 420   |
| Otro empleo |  | 193       | 164 | 44  | 19 | 420   |
|             |  | 372       | 307 | 107 | 54 | 840   |

|  |  | ESPERADA |       |      |      |       |
|--|--|----------|-------|------|------|-------|
|  |  | 4        | 3     | 2    | 1    | TOTAL |
|  |  | 186.0    | 153.5 | 53.5 | 27.0 | 420   |
|  |  | 186.0    | 153.5 | 53.5 | 27.0 | 420   |
|  |  | 372      | 307   | 107  | 54   | 840   |

$$X^2_C = 10.0779$$

$$X^2_T = 7.815 \text{ con } \alpha = 0.05 \text{ y } 3 \text{ grados de libertad}$$

$$C = 0.1095$$

c) Proceso de decisión.

Se encuentran diferencias significativas en el grado de satisfacción de los empleados en este trabajo y en su otro empleo, en las necesidades de estima y autorrealización, ya que las ji cuadradas calculadas son mayores a la ji cuadrada obtenida de las tablas. En las necesidades básicas, de seguridad y pertenencia no se encontraron diferencias significativas. Los resultados se resumen de la siguiente manera:

|                                 |                                  |
|---------------------------------|----------------------------------|
| Necesidades básicas             | $X^2_C = 6.9283 < X^2_T = 7.815$ |
| Necesidades de seguridad        | $X^2_C = 4.8335 < X^2_T = 7.815$ |
| Necesidades de pertenencia      | $X^2_C = 5.9231 < X^2_T = 7.815$ |
| Necesidades de estima           | $X^2_C = 19.040 > X^2_T = 7.815$ |
| Necesidades de autorrealización | $X^2_C = 10.077 > X^2_T = 7.815$ |

Por lo que se concluye que existen diferencias estadísticamente significativas entre el grado de satisfacción que tiene los trabajadores en el empleo del hospital y en su otro empleo, en las necesidades de estima y autorrealización, a un nivel de significancia de 0.05. Incluso en las necesidades de estima se tiene una ji cuadrada calculada que va más allá de un nivel de significancia de 0.01 ( $X^2_T = 11.345$ ). En las necesidades básicas, de

seguridad y de pertenencia la ji cuadrada calculada es menor que la ji cuadrada de tablas, por lo que se concluye que no hay diferencias significativas en esas necesidades.

- Se observa que tanto en las necesidades de estima como en las necesidades de autorrealización la frecuencia observada de las casillas *este empleo-4* y *este empleo-3* disminuyen con respecto a la frecuencia esperada y las casillas *este empleo-2* y *este empleo-1* se incrementan, mientras que las casillas *otro empleo-4* y *otro empleo-3* aumentan y las casillas *otro empleo-2* y *otro empleo-1* disminuyen.

De todo lo anterior se deduce que los empleados tienen un mayor grado de satisfacción de las necesidades de estima y autorrealización en su otro empleo que en el hospital, mientras que en las necesidades básicas, de seguridad y de pertenencia no se encuentran diferencias estadísticamente significativas. Con respecto a la correlación los coeficientes indican que estadísticamente no hay relación entre el grado de motivación y los dos tipos de empleos que tienen los trabajadores.

## **Sexto proceso**

### a) Hipótesis

H<sub>06</sub>: No existen diferencias significativas en el grado de satisfacción de las necesidades de los empleados cuyo salario es el único fuente de ingreso familiar y en los que comparten la fuente de ingreso familiar.

H<sub>16</sub>: Existen diferencias significativas en el grado de satisfacción de las necesidades de los empleados cuyo salario es el único fuente de ingreso familiar y en los que comparten la fuente de ingreso familiar.

b) Tablas de contingencia y resultados.

➤ Necesidades básicas.

|             | OBSERVADA |     |     |     |       |
|-------------|-----------|-----|-----|-----|-------|
|             | 4         | 3   | 2   | 1   | TOTAL |
| Este empleo | 61        | 109 | 96  | 64  | 330   |
| Otro empleo | 124       | 174 | 141 | 107 | 546   |
|             | 185       | 283 | 237 | 171 | 876   |

|  | ESPERADA |       |       |       |       |
|--|----------|-------|-------|-------|-------|
|  | 4        | 3     | 2     | 1     | TOTAL |
|  | 69.7     | 106.6 | 89.3  | 64.4  | 330   |
|  | 115.3    | 176.4 | 147.7 | 106.6 | 546   |
|  | 185      | 283   | 237   | 171   | 876   |

$$X^2_C = 2.6396$$

$$X^2_T = 7.815 \text{ con } \alpha = 0.05 \text{ y } 3 \text{ grados de libertad}$$

$$C = 0.0548$$

➤ Necesidades de seguridad.

|             | OBSERVADA |     |     |    |       |
|-------------|-----------|-----|-----|----|-------|
|             | 4         | 3   | 2   | 1  | TOTAL |
| Este empleo | 82        | 152 | 69  | 27 | 330   |
| Otro empleo | 101       | 239 | 153 | 53 | 546   |
|             | 183       | 391 | 222 | 80 | 876   |

|  | ESPERADA |       |       |      |       |
|--|----------|-------|-------|------|-------|
|  | 4        | 3     | 2     | 1    | TOTAL |
|  | 68.9     | 147.3 | 83.6  | 30.2 | 330   |
|  | 114.1    | 243.7 | 138.4 | 49.8 | 546   |
|  | 183      | 391   | 222   | 80   | 876   |

$$X^2_C = 8.8699$$

$$X^2_T = 7.815 \text{ con } \alpha = 0.05 \text{ y } 3 \text{ grados de libertad}$$

$$C = 0.1006$$

➤ Necesidades de pertenencia.

|             | OBSERVADA |     |     |    |       |
|-------------|-----------|-----|-----|----|-------|
|             | 4         | 3   | 2   | 1  | TOTAL |
| Una fuente  | 94        | 154 | 54  | 28 | 330   |
| Dos fuentes | 143       | 249 | 106 | 48 | 546   |
|             | 237       | 403 | 160 | 76 | 876   |

|  | ESPERADA |       |      |      |       |
|--|----------|-------|------|------|-------|
|  | 4        | 3     | 2    | 1    | TOTAL |
|  | 89.3     | 151.8 | 60.3 | 28.6 | 330   |
|  | 147.7    | 251.2 | 99.7 | 47.4 | 546   |
|  | 237      | 403   | 160  | 76   | 876   |

$$X^2_C = 1.5245$$

$$X^2_T = 7.815 \text{ con } \alpha = 0.05 \text{ y } 3 \text{ grados de libertad}$$

$$C = 0.0417$$

➤ Necesidades de estima.

|             |  | OBSERVADA |     |     |    |       |
|-------------|--|-----------|-----|-----|----|-------|
|             |  | 4         | 3   | 2   | 1  | TOTAL |
| Una fuente  |  | 103       | 107 | 87  | 33 | 330   |
| Dos fuentes |  | 150       | 236 | 114 | 46 | 546   |
|             |  | 253       | 343 | 201 | 79 | 876   |

|  |  | ESPERADA |       |       |      |       |
|--|--|----------|-------|-------|------|-------|
|  |  | 4        | 3     | 2     | 1    | TOTAL |
|  |  | 95.3     | 129.2 | 75.7  | 29.8 | 330   |
|  |  | 157.7    | 213.8 | 125.3 | 49.2 | 546   |
|  |  | 253      | 343   | 201   | 79   | 876   |

$$X^2_C = 10.3754$$

$$X^2_T = 7.815 \text{ con } \alpha = 0.05 \text{ y } 3 \text{ grados de libertad}$$

$$C = 0.1088$$

➤ Necesidades de autorrealización.

|             |  | OBSERVADA |     |     |    |       |
|-------------|--|-----------|-----|-----|----|-------|
|             |  | 4         | 3   | 2   | 1  | TOTAL |
| Una fuente  |  | 123       | 122 | 50  | 35 | 330   |
| Dos fuentes |  | 210       | 208 | 80  | 48 | 546   |
|             |  | 333       | 330 | 130 | 83 | 876   |

|  |  | ESPERADA |       |      |      |       |
|--|--|----------|-------|------|------|-------|
|  |  | 4        | 3     | 2    | 1    | TOTAL |
|  |  | 125.4    | 124.3 | 49.0 | 31.3 | 330   |
|  |  | 207.6    | 205.7 | 81.0 | 51.7 | 546   |
|  |  | 333      | 330   | 130  | 83   | 876   |

$$X^2_C = 0.8768$$

$$X^2_T = 7.815 \text{ con } \alpha = 0.05 \text{ y } 3 \text{ grados de libertad}$$

$$C = 0.0316$$

c) Proceso de decisión.

Existen diferencias significativas en el grado de satisfacción entre los trabajadores que tienen una sola fuente de ingreso familiar y los que tienen más de una y estas diferencias se observan en las necesidades de seguridad y de estima, con una ji cuadrada calculada mayor que la ji cuadrada obtenida en las tablas ( $X^2_C = 8.8699 > X^2_T = 7.815$ , en las necesidades de seguridad, y  $X^2_C = 10.3754 > X^2_T = 7.815$ , en las necesidades de estima) al nivel de significancia de 0.05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existen diferencias significativas en el grado de satisfacción entre trabajadores con una sola fuente de ingreso familiar y los que tienen dos, en las necesidades de seguridad y de estima. En las necesidades básicas, de pertenencia y de autorrealización no se encontraron diferencias estadísticamente significativas porque la ji cuadrada calculada es

menor que la ji cuadrada de tablas. De las tablas de contingencia se pueden hacer las siguientes observaciones:

227373

- En las necesidades de seguridad se detecta un incremento en la casilla correspondiente a la respuesta 4 ( $O=82>E=68.9$ ) y un descenso en la respuesta 2 ( $O=69<E=83.6$ ) de los trabajadores con una fuente de ingreso. Los que tienen dos fuentes de ingreso tienen un descenso en la casilla correspondiente a la respuesta 4 ( $O=101<E=114.1$ ) y un aumento en la casilla de la respuesta 2 ( $O=153>E=138.4$ ).
- En las necesidades de estima las variaciones de los trabajadores con un sólo ingreso familiar se observan en las casillas de la respuesta 4 ( $O=103>E=95.3$ ), respuesta 3 ( $O=107<E=129.2$ ) y respuesta 2 ( $O=87>E=75.7$ ). Los trabajadores con dos ingresos tienen un aumento en la respuesta 3 ( $O=236>E=213.8$ ) y las otras tres casillas disminuyen su frecuencia observada.

Los datos obtenidos muestran que los trabajadores con una fuente de ingreso tienen un mayor grado de satisfacción en comparación con los que tienen dos fuentes de ingresos, en las necesidades de seguridad. En las necesidades de estima no se puede detectar con claridad la dirección de las diferencias, debido a la forma en que se distribuyen las frecuencias. Además no se encuentra correlación en las dos variables que se manejan en este proceso, porque los coeficientes calculados son demasiado pequeños.

# CONCLUSION

Tomando en cuenta los objetivos de esta investigación, el análisis estadístico y los datos presentados en los cuadros se llegó a las siguientes conclusiones:

1. En base al instrumento utilizado se logró determinar el grado de satisfacción de los trabajadores del hospital "Dr. Fernando Quiroz Gutiérrez", de acuerdo al modelo de Abraham Maslow. Estos resultados se muestran en los cuadros 5, 6, 7, 8 y 9 y están en una escala de intervalo, por lo que se pueden realizar con ellos análisis posteriores de tipo paramétrico.
2. Existen diferencias en el grado de satisfacción de los trabajadores de acuerdo con su sexo en las necesidades básicas, de estima y autorrealización. Las mujeres tienen un mayor grado de satisfacción que los hombres en esas necesidades. Se encuentra una situación peculiar, ya que la mayoría de las mujeres tienen un grado de escolaridad de nivel básico y medio superior (cuadro 10) y se esperaría un bajo grado de motivación de acuerdo con los datos obtenidos en el tercer proceso.

Una posible explicación de las diferencias podría encontrarse en los roles sociales que tienen los hombres y las mujeres. A pesar de que nuestro país transita hacia la democracia y la igualdad de géneros, podemos observar que, tanto hombres como mujeres, tienen roles históricos en la sociedad y en la familia que continúan vigentes. El papel que el hombre juega en la familia es el de proveedor y "cabeza de familia" y el papel tradicional de la mujer es el de ama de casa y el cuidado de los hijos. Probablemente aun no hemos escapado de estos estereotipos y por eso las necesidades del hombre son mayores que las de las mujeres. El hecho de que la mujer ingrese al mundo laboral y se vuelva productiva podría ser suficiente para que sus necesidades de pertenencia, estima y autorrealización se vean satisfechas. En el

cuadro 11 se observa que el 64.71 por ciento de los trabajadores son casados, los cuales podrían seguir estos patrones. Otra posible explicación se puede ver en el cuadro 15, ahí se observa que el 80.72 por ciento de las mujeres tienen una o más personas que les ayudan con el gasto familiar, tal vez este hecho les permita satisfacer de mejor manera sus necesidades.

3. Existen diferencias en el grado de satisfacción de los trabajadores de acuerdo con el nivel jerárquico que tengan. Los trabajadores del nivel operativo tienen un menor grado de satisfacción en todas las necesidades, pero se nota un decremento notable en las necesidades de estima y autorrealización. En las necesidades de autorrealización, los niveles ejecutivo y mandos medios tienen un alto grado de satisfacción. Estos resultados parecen lógicos, puesto que se espera que mientras más se avanza en los niveles jerárquicos haya un mayor grado de satisfacción en las necesidades. Incluso se podría esperar una correlación entre las variables, pero los coeficientes calculados no mostraron que hubiera una relación, sin embargo en las necesidades de autorrealización de esta variable se encontró el coeficiente C de Cramer más alto.
4. Existen diferencias significativas en el grado de satisfacción, de las necesidades de seguridad, pertenencia, estima y autorrealización, en los trabajadores de acuerdo con su nivel escolar, habiendo una tendencia a que los trabajadores de menor grado de escolaridad tengan una menor satisfacción que los de mayor escolaridad, sin llegar a una correlación entre las dos variables. Podemos observar en el cuadro 9 que existe una relación entre el nivel jerárquico y el grado de escolaridad, la mayor parte de los trabajadores con escolaridad básica son del nivel operativo, los de mandos medios tienen una escolaridad de nivel medio superior, superior y posgrado, los del nivel ejecutivo tienen escolaridad superior y posgrado. Por lo tanto eran de esperarse esos resultados, de acuerdo con los datos del segundo proceso.
5. Existen diferencias significativas en el grado de satisfacción de las necesidades de los trabajadores de acuerdo con su turno, encontrándose las principales diferencias entre el turno matutino y los turnos nocturno y fin de semana, teniendo el primero un mayor grado de satisfacción que los dos últimos, principalmente en las necesidades de pertenencia, estima y autorrealización, siendo esta última la más notable. El turno

vespertino tiene variaciones principalmente en las necesidades básicas, de seguridad y de autorrealización; las de estima y pertenencia permanecen constantes. Estos resultados podrían indicar un bajo nivel de motivación en los trabajadores de los turnos nocturno y fin de semana

6. Se encontraron diferencias en el grado de satisfacción que tienen los trabajadores en el hospital y en su otro empleo, en las necesidades de estima y autorrealización. Ellos tienen un mayor grado de satisfacción en su otro empleo que en el hospital. Si se quiere motivar a los trabajadores que tienen dos empleos se debe elaborar un plan de incentivos basado en las necesidades de estima y autorrealización.
7. Existen diferencias significativas en el grado de satisfacción en las necesidades de seguridad y de estima entre los trabajadores que tienen una sola fuente de ingreso familiar y los que tienen dos. Los datos obtenidos muestran que los trabajadores con una fuente de ingreso tienen un mayor grado de satisfacción en las necesidades de seguridad en comparación con los que tienen dos fuentes de ingresos. En las necesidades de estima no se puede detectar con claridad la dirección de las diferencias, debido a la forma en que se distribuyen las frecuencias.
8. El grado de motivación de los trabajadores sigue un patrón, conforme se avanza en los niveles de las necesidades la frecuencia de las respuestas 4 y 3 va aumentando, mientras que las frecuencias de las respuestas 2 y 1 disminuyen. Por lo tanto, el grado de motivación de los trabajadores se va incrementando conforme se avanza en los niveles de necesidades. Estos resultados son contrarios a la jerarquía propuesta por Maslow, ya que se encuentran mayor satisfechas las necesidades sociales que las necesidades primarias.

# ANEXO A: CUESTIONARIO

## CUESTIONARIO

La información que usted proporcione es de carácter confidencial, únicamente será usado con fines educativos, por lo que se le pide conteste las preguntas con la mayor veracidad.

### DATOS GENERALES

|  |               |                  |                  |
|--|---------------|------------------|------------------|
| Turno _____  | Sexo _____    | Edad _____       |                  |
| Estado civil _____   |               |                  |                  |
| Escolaridad:   | Primaria ( )  | Secundaria ( )   | Preparatoria ( ) |
|  | Comercial ( ) | Licenciatura ( ) | Posgrado ( )     |
| Percibe otros ingresos:  | si ( )        | no ( )           |                  |
| Porcentaje que representa lo que percibe en este hospital de su ingreso total: |               |                  |                  |
| 1-25 % ( )   | 26-50 % ( )   | 51-75 % ( )      | 76-100 % ( )     |
| Número de miembros de su familia que contribuyen con el ingreso familiar _____ |               |                  |                  |
| Porcentaje que representa su salario del ingreso familiar:                     |               |                  |                  |
| 1-25 % ( )   | 26-50 % ( )   | 51-75 % ( )      | 76-100 % ( )     |

**Instrucciones:** A continuación hay una lista de 30 afirmaciones que tienen cuatro posibles respuestas:

TOTALMENTE DE ACUERDO

DE ACUERDO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE EN DESACUERDO

Usted va a elegir la que vaya de acuerdo con su opinión colocando una H sobre la respuesta.

Si tiene usted dos trabajos deberá responder el cuestionario para ambos, poniendo una H sobre la respuesta que considere adecuada para este hospital y una P para el otro trabajo. En la siguiente página encontrará un ejemplo.

**Ejemplo:**

1. Recibo cursos de capacitación

H

P

TOTALMENTE DE ACUERDO

DE ACUERDO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE EN DESACUERDO

Si usted responde de esta manera significa que está *totalmente de acuerdo* en que recibe cursos de capacitación en el hospital y *que está en desacuerdo* de que recibe cursos de capacitación en su otro empleo.

## CUESTIONARIO

1. Los alimentos que me proporcionan en mi centro de trabajo satisfacen mis necesidades nutricionales.

TOTALMENTE DE ACUERDO

DE ACUERDO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE EN DESACUERDO

2. Tengo conocimiento de las reglas y políticas del instituto.

TOTALMENTE DE ACUERDO

DE ACUERDO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE EN DESACUERDO

3. Me gusta mi trabajo porque lo hacemos en equipo.

TOTALMENTE DE ACUERDO

DE ACUERDO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE EN DESACUERDO

4. Permanezco en este trabajo porque sé que hay oportunidades de ascenso si tengo un buen desempeño laboral.

TOTALMENTE DE ACUERDO      DE ACUERDO      EN DESACUERDO      TOTALMENTE EN DESACUERDO

5. Me siento bien en mi trabajo porque me permiten tomar decisiones para resolver problemas.

TOTALMENTE DE ACUERDO      DE ACUERDO      EN DESACUERDO      TOTALMENTE EN DESACUERDO

6. El sueldo que percibo en este trabajo me permite realizar tres o más comidas al día.

TOTALMENTE DE ACUERDO      DE ACUERDO      EN DESACUERDO      TOTALMENTE EN DESACUERDO

7. El instituto me proporciona el equipo de seguridad necesario para realizar mis labores.

TOTALMENTE DE ACUERDO      DE ACUERDO      EN DESACUERDO      TOTALMENTE EN DESACUERDO

8. Me reúno con mis compañeros fuera del horario de trabajo para realizar actividades sociales o deportivas.

TOTALMENTE DE ACUERDO      DE ACUERDO      EN DESACUERDO      TOTALMENTE EN DESACUERDO

9. Me satisface que me reconozcan públicamente cuando me esfuerzo y obtengo buenos resultados.

TOTALMENTE DE ACUERDO      DE ACUERDO      EN DESACUERDO      TOTALMENTE EN DESACUERDO

10. Mi trabajo implica retos.

TOTALMENTE DE ACUERDO      DE ACUERDO      EN DESACUERDO      TOTALMENTE EN DESACUERDO

11. Me satisface el sueldo que me pagan por lo que no tengo necesidad de otro.

TOTALMENTE DE ACUERDO      DE ACUERDO      EN DESACUERDO      TOTALMENTE EN DESACUERDO

12. Me siento seguro en mi trabajo porque cuento con equipo y medidas de protección.

TOTALMENTE DE ACUERDO      DE ACUERDO      EN DESACUERDO      TOTALMENTE EN DESACUERDO

13. Me siento parte del Instituto.

TOTALMENTE DE ACUERDO      DE ACUERDO      EN DESACUERDO      TOTALMENTE EN DESACUERDO

14. Mi jefe me toma en cuenta cuando se presenta un problema.

TOTALMENTE DE ACUERDO      DE ACUERDO      EN DESACUERDO      TOTALMENTE EN DESACUERDO

15. Tomo cursos de capacitación para saber más sobre mi trabajo.

TOTALMENTE DE ACUERDO      DE ACUERDO      EN DESACUERDO      TOTALMENTE EN DESACUERDO

16. Mi trabajo me permite descansar ocho o más horas al día.

TOTALMENTE DE ACUERDO      DE ACUERDO      EN DESACUERDO      TOTALMENTE EN DESACUERDO

17. Me siento protegido de despidos y cambios arbitrarios.

TOTALMENTE DE ACUERDO      DE ACUERDO      EN DESACUERDO      TOTALMENTE EN DESACUERDO

18. Mantengo buenas relaciones con los demás trabajadores aunque no sean de mi área de trabajo.

TOTALMENTE DE ACUERDO      DE ACUERDO      EN DESACUERDO      TOTALMENTE EN DESACUERDO

19. Me siento orgulloso por el trabajo que desempeño.

TOTALMENTE DE ACUERDO      DE ACUERDO      EN DESACUERDO      TOTALMENTE EN DESACUERDO

20. Me gusta mi trabajo porque me ha permitido desarrollarme profesionalmente.

TOTALMENTE DE ACUERDO      DE ACUERDO      EN DESACUERDO      TOTALMENTE EN DESACUERDO

21. Mi horario de trabajo permite que no me desvele más de una vez a la semana.

TOTALMENTE DE ACUERDO      DE ACUERDO      EN DESACUERDO      TOTALMENTE EN DESACUERDO

22. En mi trabajo tengo un buen programa de beneficios sociales (servicio médico, seguro de vida, seguro de retiro, etc.).

TOTALMENTE DE ACUERDO      DE ACUERDO      EN DESACUERDO      TOTALMENTE EN DESACUERDO

23. En mi equipo de trabajo nos ayudamos cuando alguien comete un error.

TOTALMENTE DE ACUERDO      DE ACUERDO      EN DESACUERDO      TOTALMENTE EN DESACUERDO

24. Mi jefe me respeta y reconoce el esfuerzo que realizo.

TOTALMENTE DE ACUERDO      DE ACUERDO      EN DESACUERDO      TOTALMENTE EN DESACUERDO

25. En mi trabajo me envían por lo menos una vez al año a un curso de capacitación relacionado con mi puesto.

TOTALMENTE DE ACUERDO      DE ACUERDO      EN DESACUERDO      TOTALMENTE EN DESACUERDO

26. Mis horas de descanso me permiten reponer las energías para volver a trabajar.

TOTALMENTE DE ACUERDO      DE ACUERDO      EN DESACUERDO      TOTALMENTE EN DESACUERDO

27. Tengo confianza de desarrollarme laboralmente en este trabajo.

TOTALMENTE DE ACUERDO      DE ACUERDO      EN DESACUERDO      TOTALMENTE EN DESACUERDO

28. Estoy satisfecho con la relación que tengo con los directivos de este hospital.

TOTALMENTE DE ACUERDO      DE ACUERDO      EN DESACUERDO      TOTALMENTE EN DESACUERDO

29. Cuando obtengo buenos resultados mi jefe me reconoce públicamente.

TOTALMENTE DE ACUERDO      DE ACUERDO      EN DESACUERDO      TOTALMENTE EN DESACUERDO

30. Este trabajo me ha permitido lograr objetivos personales.

TOTALMENTE DE ACUERDO      DE ACUERDO      EN DESACUERDO      TOTALMENTE EN DESACUERDO

# ANEXO B: TABLA DE VALORES DE JI CUADRADA

| g/ | Probabilidad |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|----|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|    | .99          | .98    | .95    | .90    | .80    | .70    | .50    | .30    | .20    | .10    | .05    | .02    | .01    | .001   |
| 1  | .0157        | .03628 | .00393 | .0158  | .0642  | .148   | .455   | 1.074  | 1.642  | 2.706  | 3.841  | 5.412  | 6.635  | 10.827 |
| 2  | .0201        | .0404  | .103   | .211   | .446   | .713   | 1.386  | 2.408  | 3.219  | 4.605  | 5.991  | 7.824  | 9.210  | 13.815 |
| 3  | .115         | .185   | .352   | .584   | 1.005  | 1.424  | 2.366  | 3.665  | 4.642  | 6.251  | 7.815  | 9.837  | 11.345 | 16.268 |
| 4  | .297         | .429   | .711   | 1.064  | 1.649  | 2.195  | 3.357  | 4.878  | 5.989  | 7.779  | 9.488  | 11.668 | 13.277 | 18.465 |
| 5  | .554         | .752   | 1.145  | 1.610  | 2.343  | 3.000  | 4.351  | 6.064  | 7.289  | 9.236  | 11.070 | 13.388 | 15.086 | 20.517 |
| 6  | .872         | 1.134  | 1.635  | 2.204  | 3.070  | 3.828  | 5.348  | 7.231  | 8.558  | 10.645 | 12.592 | 15.033 | 16.812 | 22.457 |
| 7  | 1.239        | 1.564  | 2.167  | 2.833  | 3.822  | 4.671  | 6.346  | 8.383  | 9.803  | 12.017 | 14.067 | 16.622 | 18.475 | 24.322 |
| 8  | 1.646        | 2.032  | 2.733  | 3.490  | 4.594  | 5.527  | 7.344  | 9.524  | 11.030 | 13.362 | 15.507 | 18.168 | 20.090 | 26.125 |
| 9  | 2.088        | 2.532  | 3.325  | 4.168  | 5.380  | 6.393  | 8.343  | 10.656 | 12.242 | 14.684 | 16.919 | 19.679 | 21.666 | 27.877 |
| 10 | 2.558        | 3.059  | 3.940  | 4.865  | 6.179  | 7.267  | 9.342  | 11.781 | 13.442 | 15.987 | 18.307 | 21.161 | 23.209 | 29.588 |
| 11 | 3.053        | 3.609  | 4.575  | 5.578  | 6.989  | 8.148  | 10.341 | 12.899 | 14.631 | 17.275 | 19.675 | 22.618 | 24.725 | 31.264 |
| 12 | 3.571        | 4.178  | 5.226  | 6.304  | 7.807  | 9.034  | 11.340 | 14.011 | 15.812 | 18.549 | 21.026 | 24.054 | 26.217 | 32.909 |
| 13 | 4.107        | 4.765  | 5.892  | 7.042  | 8.634  | 9.926  | 12.340 | 15.119 | 16.985 | 19.812 | 22.362 | 25.472 | 27.688 | 34.528 |
| 14 | 4.660        | 5.368  | 6.571  | 7.790  | 9.467  | 10.821 | 13.339 | 16.222 | 18.151 | 21.064 | 23.685 | 26.873 | 29.141 | 36.123 |
| 15 | 5.229        | 5.985  | 7.261  | 8.547  | 10.307 | 11.721 | 14.339 | 17.322 | 19.311 | 22.307 | 24.996 | 28.259 | 30.578 | 37.697 |
| 16 | 5.812        | 6.614  | 7.962  | 9.312  | 11.152 | 12.624 | 15.338 | 18.418 | 20.465 | 23.542 | 26.296 | 29.633 | 32.000 | 39.252 |
| 17 | 6.408        | 7.255  | 8.672  | 10.085 | 12.002 | 13.531 | 16.338 | 19.511 | 21.615 | 24.769 | 27.587 | 30.995 | 33.409 | 40.790 |
| 18 | 7.015        | 7.906  | 9.390  | 10.865 | 12.857 | 14.440 | 17.338 | 20.601 | 22.760 | 25.989 | 28.869 | 32.346 | 34.805 | 42.312 |
| 19 | 7.633        | 8.567  | 10.117 | 11.651 | 13.716 | 15.352 | 18.338 | 21.689 | 23.900 | 27.204 | 30.144 | 33.687 | 36.191 | 43.820 |
| 20 | 8.260        | 9.237  | 10.851 | 12.443 | 14.578 | 16.266 | 19.337 | 22.775 | 25.038 | 28.412 | 31.410 | 35.020 | 37.566 | 45.315 |
| 21 | 8.897        | 9.915  | 11.591 | 13.240 | 15.445 | 17.182 | 20.337 | 23.858 | 26.171 | 29.615 | 32.671 | 36.343 | 38.932 | 46.797 |
| 22 | 9.542        | 10.600 | 12.338 | 14.041 | 16.314 | 18.101 | 21.337 | 24.939 | 27.301 | 30.813 | 33.924 | 37.659 | 40.289 | 48.268 |
| 23 | 10.196       | 11.293 | 13.091 | 14.848 | 17.187 | 19.021 | 22.337 | 26.018 | 28.429 | 32.007 | 35.172 | 38.968 | 41.638 | 49.728 |
| 24 | 10.856       | 11.992 | 13.848 | 15.659 | 18.062 | 19.943 | 23.337 | 27.096 | 29.553 | 33.196 | 36.415 | 40.270 | 42.980 | 51.179 |
| 25 | 11.524       | 12.697 | 14.611 | 16.473 | 18.940 | 20.867 | 24.337 | 28.172 | 30.675 | 34.382 | 37.652 | 41.566 | 44.314 | 52.620 |
| 26 | 12.198       | 13.409 | 15.379 | 17.292 | 19.820 | 21.792 | 25.336 | 29.246 | 31.795 | 35.563 | 38.885 | 42.856 | 45.642 | 54.052 |
| 27 | 12.879       | 14.125 | 16.151 | 18.114 | 20.703 | 22.719 | 26.336 | 30.319 | 32.912 | 36.741 | 40.113 | 44.140 | 46.963 | 55.476 |
| 28 | 13.565       | 14.847 | 16.928 | 18.939 | 21.588 | 23.647 | 27.336 | 31.391 | 34.027 | 37.916 | 41.337 | 45.419 | 48.278 | 56.893 |
| 29 | 14.256       | 15.574 | 17.708 | 19.768 | 22.475 | 24.577 | 28.336 | 32.461 | 35.139 | 39.087 | 42.557 | 46.693 | 49.588 | 58.302 |
| 30 | 14.953       | 16.306 | 18.493 | 20.599 | 23.364 | 25.508 | 29.336 | 33.530 | 36.250 | 40.256 | 43.773 | 47.962 | 50.892 | 59.703 |

# **BIBLIOGRAFIA**

## **PARA LOS ASPECTOS TEORICOS**

1. Aguirre Bujan, P. Y Hernández Torres, O. (1993). **El Grado de Motivación en un Hospital de Zona**. Tesis (UAM-I/CSH/G7.37/1993).
2. Blanchard, Kenneth y Hersey, Paul (1970). **La Administración y el Comportamiento Humano**. México, Ed. Técnica.
3. Bolles, Robert, (1974). **Teoría de la Motivación**. México, Trillas.
4. Boring, E.G., (1979). **Historia de la Psicología Experimental**. México, Trillas.
5. Cofer, C.N., (1975) **Psicología de la Motivación; Teoría e Investigación**. México, Trillas.
6. Cohen, Jozef, (1983). **Psicología de los Motivos Personales**. México, Trillas.
7. Cohen, Jozef, (1981). **Psicología de los Motivos Sociales**. México, Trillas.
8. Chiavenato, Idalberto, (1981). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. México, McGraw Hill.

9. Child, John, (1972), "Organizational Structure, Environment And Performance" en **Sociology** Volumen 6.
10. De Vega, Manuel, (1987). **Introducción a la Psicología Cognitiva**. México, Alianza Editorial Mexicana.
11. Diaz Martín, Karina, (1991). **Influencia de la Jerarquía de Necesidades en la Motivación de Logro**. Tesis (UAM-I/CSH/D5.654/1991).
12. Fayol, Henri, (1980). **Administración Industrial y General**. Buenos Aires, El Ateneo.
13. French, Wendell L, (1991). **Administración de Personal**. México, Limusa.
14. Gardner, H., (1987). **La Nueva Ciencia de la Mente**. México, Paidós.
15. Garret, H.E., (1979). **Grandes Realizaciones de la Psicología**. México, FCE.
16. Genesca, Garrigosa, (1980). **Motivación y Enriquecimiento del Trabajo: sus Repercusiones sobre la Productividad**. Barcelona, Hispano Europea.
17. Graumann, Carl Friedrich, (1969). **Motivación**. Madrid, Morata.
18. Harwood, Merrill F. (compilador), (1980) **Clásicos en Administración**. México, Limusa.
19. Herzberg, F., Mauner, B. y Snyderman, B., (1959). **The Motivation to work**. Nueva York, John Wiley and Sons.
20. Huse y Bowdith, (1976). **El Comportamiento Humano en la Organización**. Bogotá, FEI.
21. Katz, Daniel y Kahn, Robert L., (1983). **Psicología social de las Organizaciones**. México, Trillas.

22. Koontz, Harold y Wehrich, Heinz, (1988). **Administración**. México, McGraw Hill.
23. Kunh, S. Thomas, (1962). **La Estructura de la Revolución Científica**. México, FCE.
24. Madsen, K. B., (1980). *Teorías de la Motivación* en Wolman, B. B. **Manual de Psicología General**, Vol. 4, Barcelona.
25. Madsen, K. B., (1969) **Teorías de la Motivación: un Estudio Comparativo de las Teorías Modernas de la Motivación**. Buenos Aires, Paidós.
26. Maslow, Abraham H., (1970) **Motivación y Personalidad**. México, Harper & Row.
27. Marx, K., Engels, F., (1968). **Obras Escogidas**. Moscú, Ediciones en Lenguas Extranjeras.
28. Marx, M. y Hillix, W., (1974). **Sistemas y Teorías Psicológicas Contemporáneos**. Argentina, Paidos.
29. McTeer, Wilson, (1979). **El Ambito de la Motivación**. México, Manual Moderno.
30. Morgan , Gareth, (1991). **Imágenes de la Organización**. México, Alfa Omega.
31. Seguin, Francine, (1992). **Strategy and Organization Theories: Commond Forms of Discourse**. Canada, HEC.

## **PARA LOS ASPECTOS ESTADISTICOS**

1. Downie, Ny Heat, R., (1978). **Métodos Estadísticos Aplicados**. México, Harla.
2. Elorza, H., (1987). **Estadística para Ciencias del Comportamiento**. México, Harla.
3. Runyon y Haber, (1981). **Estadística para las Ciencias Sociales y la Educación**. México, FEI.

4. Sierra, R Bravo, (1981). **Análisis Estadístico y Modelos Matemáticos**. Madrid, Paraninfo.
5. Siegel, S., (1978). **Estadística no Paramétrica Aplicada a las Ciencias de la Conducta**. México, Trillas.

## **PARA LOS ASPECTOS METODOLOGICOS**

1. Cázares H., Laura. [et al.], (1980). **Técnicas Actuales de Investigación Documental**. México, Trillas.
2. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P., (1998). **Metodología de la Investigación**. México, McGraw Hill.
3. Zubizarreta, Armando F., (1986). **La Aventura del Trabajo Intelectual**. Delaware, Addison-Wesley Iberoamericana.