

**Centro Universitario José Martí  
Pérez  
CUM Simón Bolívar**

**Título: Estudio diagnóstico de la  
motivación laboral de los  
trabajadores en el Hogar de  
Ancianos de Mayajigua**

**Trabajo de Diploma**

**Autor: Yaritza Barceló Martín**

**Tutor: MCs. Magalis Sairo Agramonte**

**Curso: 2009 - 2010**

**“Año 52 de la Revolución”**

# **PENSAMIENTO**

**“La habilidad es lo que permite hacer ciertas cosas.**

**La motivación determina lo que se hace.**

**La actitud cuán bien se hace”.**

**Lou Holtz**

# **DEDICATORIA**

- ✓ **A mis hijos que son mi razón de ser.**
- ✓ **A mi esposo por su comprensión.**
- ✓ **A mis padres, mi hermana por su apoyo durante todos estos años.**

## **AGRADECIMIENTOS**

**El camino hasta este momento especial de mi vida ha sido largo y es producto no solo de mis propios esfuerzos, sino el resultado del amor, apoyo y dedicación de muchas personas.**

**Agradezco de modo especial:**

- A mis hijos por el tiempo que no les dediqué mientras realizaba este importante trabajo.**
- A mi esposo por su paciencia, comprensión y amor de cada día.**
- A mis padres por el esfuerzo y apoyo incondicional en la realización de esta obra investigativa.**
- A mi hermana por su infinita ayuda.**

- **A mis suegros por su constante preocupación y ayuda en este tiempo, por ayudarme con el cuidado de los niños.**
- **A mi tutora Magalis.**
- **A mi compañera de estudios Yudelkis por su colaboración.**
- **A Sandra, Michel, Lisnet, Luis Enrique y George por sus aportes a esta investigación.**
- **A mis compañeros de trabajo.**
- **A la Revolución por haberme dado la posibilidad de ser una profesional.**

**A todas las personas que de una forma u otra contribuyeron a la realización de este trabajo,**

**Muchas Gracias.**

La atención al hombre en las organizaciones es esencial en el resultado laboral, especial interés prestan las instituciones de servicios. El presente trabajo aborda el estado actual de la motivación laboral en el Hogar de Ancianos de Mayajigua, institución en el que las características de su misión dan un valor añadido al estudio. Para ello se identificó como población a los 60 trabajadores del centro. De ellos, se tomó como muestra intencional 30 trabajadores que representan el 50% de la población. Se realizó el diagnóstico con la utilización de métodos empíricos como la observación, la entrevista, la encuesta, la composición en tres tiempos, el Ramdi G, el escalonamiento de perspectivas y la encuesta Likert, los que se sometieron a la triangulación de fuentes y resultados. Lo encontrado permitió caracterizar el estado actual de la motivación laboral de los trabajadores, las condiciones del entorno que influyen y las perspectivas de trabajo en la organización. El trabajo, presenta como novedad científica su contribución abierta a la conformación de ambientes más agradables y saludables, con un carácter integral, determinado por la participación activa de los diferentes niveles del organigrama. El informe consta de: introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## INDICE

INTRODUCCIÓN.	1
CAPITULO I: La motivación laboral en las organizaciones, aspecto de gran importancia en el trabajo con los hogares de ancianos.	5
1.1- La motivación laboral como concepto esencial para el trabajo con el hombre en las organizaciones.	6
1.2- El trabajo con ancianos. Su influencia en la motivación laboral de los trabajadores.	11
1.3- Particularidades del trabajo en los hogares de ancianos y la importancia de la motivación. Su experiencia en Cuba.	15
CAPITULO II: Diseño metodológico.	20
2.1- Aspectos generales del diseño: población, muestra.	20
2.2- Métodos utilizados en la investigación.	25
CAPITULO III: Análisis de los resultados obtenidos en el estudio.	27
CONCLUSIONES	37
RECOMENDACIONES	39
BIBLIOGRAFÍA	40
ANEXOS	

## INTRODUCCION

En el desarrollo de la personalidad existen múltiples factores biológicos, psicológicos y sociales que lo determinan. Uno de los factores psicológicos de gran peso en el análisis del tema es la motivación. Su tratamiento como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas; es un principio teórico universal de gran trascendencia para los individuos. Esta condición es característica de los diferentes ámbitos en los que se desempeña el ser humano, lo personal, lo social y lo laboral.

Etimológicamente el término motivación, proviene del latín moveré (mover), si se realiza una interpretación literal se entiende como todas las causas del movimiento. En la práctica psicológica es un fenómeno psíquico, ideal, subjetivo en el que participan los procesos afectivos (emociones y sentimientos), las tendencias (voluntarias e impulsivas), los procesos cognoscitivos (sensopercepción, pensamiento, memoria, etc.) y los afectivos, que ocupan el papel de mayor relevancia.

La motivación, es a la vez, un reflejo de la realidad y una expresión de la personalidad. Sobre el sujeto actúan los estímulos y situaciones que se refractan a través de las condiciones internas de la situación social del desarrollo del individuo. De lo anterior se infiere que es una manifestación personal que posee un importante componente social.

La psicología marxista leninista define la categoría motivación: “como un complejo sistema de procesos y mecanismos psicológicos que determinan la orientación dinámica de la actividad del hombre con relación a su medio. Se le atribuye carácter motivacional a todo lo que impulsa y dirige la actividad del hombre” (Cabrera Castellanos, R., 1989, p. 89).

La motivación tiene un carácter histórico – social. La historia condiciona y determina los aspectos esenciales de la motivación de las personas. La motivación responde a una conciencia social, tiene un carácter clasista y refleja un determinado nivel de desarrollo de la vida material de la sociedad (Escribano, 2008).

Resulta incuestionable la importancia de la motivación en el proceso laboral para obtener mayor rendimiento del trabajador y en consecuencia influir considerablemente en la productividad, así como que el mismo brinde satisfacciones y favorezca la realización personal, de aquí la importancia de su estudio.

Han sido varios los investigadores que han abordado el estudio de la motivación, entre ellos se encuentran De Armas, 1980; González, 1983; González, 1997; Hedesa, 1998; Carmona, 1998; Sanpedro, 2003 entre otros. Estos investigadores coinciden en afirmar, que la motivación responde a una conciencia social, tiene un carácter clasista y refleja un determinado nivel de desarrollo de la vida material de la sociedad y que la misma interviene en la regulación inductora del comportamiento.

Uno de los contextos de gran importancia en el estudio del tema es el laboral. En él, la motivación se sustenta en diversas teorías como la de las necesidades (Maslow 1954; Herzberg et al. 1959), la teoría de las expectativas (Vroom 1964), la teoría de la equidad (Adams, 1965) y la teoría de la fijación de metas (Campbell y Pritchard, 1976). Teorías que recurren a un conjunto de conceptos y de modelos para relacionar los motivos por los que las personas trabajan con los resultados de su acción, y después analizan las necesidades, los valores, las metas, los esfuerzos, las recompensas y las expectativas de los sujetos en relación a su trabajo.

El estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, pues, no es otra cosa que el intento de averiguar, desde el punto de vista de la psicología, a qué obedecen todas las necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral: ¿Qué es lo que motiva a alguien a hacer algo? y ¿Cuales son los determinantes que incitan? (Camacho, 2009).

En Cuba, las investigaciones en el tema centran un importante peso en el papel del sujeto en la dirección de sus intereses, para lo cual, la participación social en los resultados productivos es el indicador de mayor peso en el compromiso generado en

los ambientes laborales. Las estructuras sindicales y de la administración asumen un modelo de gestión laboral caracterizado por la vinculación del hombre con su puesto.

Desde el punto de vista municipal las investigaciones sobre este tema son escasas, aunque existe un interés por indagar y conocer acerca de la motivación laboral de los trabajadores de forma que se pueda encontrar respuesta a las actuales condiciones de deterioro de algunos centros, la fluctuación del personal, la falta de responsabilidad laboral, entre otros problemas que actualmente caracterizan las problemáticas de las organizaciones del territorio.

En los estudios laborales actuales, existen centros donde el tema es prioridad en el banco de problemas. Entre los que por las condiciones del ambiente y el objetivo o misión se encuentran los hogares de ancianos, donde es frecuente encontrar que los trabajadores estén desmotivados.

El trabajo con ancianos es muy complejo, estresante, agotador y muy monótono pues la ancianidad, como etapa de la vida, ha sido y es objeto de preocupación constante para el hombre.

La problemática identificada en el presente estudio se encuentra en el Hogar de Ancianos de Mayajigua inaugurado en el año 1981, ubicado en la calle Juan Bruno Sayas # 23 en el Consejo Popular de Mayajigua. Esta institución atiende a un total de 50 ancianos internos y 5 seminternos. En él se evidencian dificultades en la comunicación entre superiores y subordinados, bajo rendimiento, cansancio, Insatisfacción, descontento, en fin, dificultades en el cumplimiento de algunos indicadores que obstaculizan la atención que merecen recibir los pacientes que allí se encuentran, aspectos que giran en torno a limitaciones en la motivación de los trabajadores por lo que se formuló como **problema de investigación**: ¿Cuál es el estado actual que posee la motivación laboral de los trabajadores del Hogar de Ancianos de Mayajigua?

En este sentido se trazó como **objetivo general** del trabajo: Caracterizar el estado actual que posee la motivación laboral de los trabajadores del Hogar de Ancianos de Mayajigua.

Se plantearon como **objetivos específicos**:

- 1- Profundizar en las particularidades teóricas sobre el desarrollo de la motivación laboral y sus especificidades en el trabajo con ancianos.
- 2- Describir las particularidades internas de la motivación laboral de los trabajadores del Hogar de Ancianos de Mayajigua.
- 3- Identificar las condiciones del entorno que influyen en la motivación laboral de los trabajadores del Hogar de Ancianos de Mayajigua.
- 4- Identificar las potencialidades del contexto sociolaboral para el desarrollo de la motivación laboral de los trabajadores del Hogar de Ancianos de Mayajigua.

El presente estudio permitió identificar las condiciones actuales de la motivación laboral y aportó un estudio diagnóstico de gran valor para la toma de decisiones sobre la atención al hombre y el tratamiento del tema dentro de la organización. Sus conclusiones y recomendaciones abren un espacio para el trabajo y la gestión de la ciencia dentro del funcionamiento de la organización.

## **CAPITULO I: La motivación laboral en las organizaciones, aspecto de gran importancia en el trabajo en los hogares de ancianos.**

Un concepto central en la psicología del trabajo y de las organizaciones es el de motivación. Las razones de ello se centran en la importancia que posee para el desempeño y los resultados laborales de las organizaciones (González, 1997). Aspecto que desde el punto de vista teórico exige una mayor sistematización de sus tratamientos por las diferentes escuelas psicológicas.

De manera tradicional se ha propuesto (por ejemplo, por Campbell y Printchard, 1976) que el desempeño es función de aspectos como el nivel de aptitudes, el nivel de destrezas, la decisión de emplear esfuerzo, la decisión sobre qué grado de esfuerzo emplear, la decisión de persistir en el esfuerzo y otras condiciones facilitadoras o inhibitoras del desempeño pero que se hallan fuera del control de la persona. Es decir, la motivación incide significativamente en el desempeño.

Por otra parte, y en relación con lo anterior, la motivación laboral ha sido un objeto de repetido interés en la psicología del trabajo y de las organizaciones y sobre ella se han generado multitud de micro-teorías y teorías de alcance medio. Pero antes, se definirá qué es la motivación laboral.

Se entiende por motivación laboral el esfuerzo que la persona está dispuesta a iniciar y mantener en su trabajo. Con ello se recoge la tradición de Vroom (1964) y otros autores clásicos inspirados en menor o mayor medida en él (Porter y Lawler, 1968). Campbell y Printchard (1976) consideran la motivación como un proceso de toma de decisión y se recoge la posibilidad de que dicho esfuerzo tenga una base motivacional no consciente para la persona (Reeve, 2003).

Resulta importante precisar que el esfuerzo que la persona está dispuesta a iniciar y mantener en su trabajo conviene contextualizarlo tanto en lo referente a la propia persona como en lo referido al contexto organizativo en el que se produce. Es decir, ese esfuerzo habrá de repercutir en la persona que lo realiza (por ejemplo, mediante la satisfacción de alguna de sus necesidades) y también en la organización para la que

trabaja (el esfuerzo dará lugar a desempeños y resultados a nivel del individuo que contribuirán en la efectividad de la organización al completo). La motivación laboral es, por todo lo anterior, un proceso psicológico que interrelaciona lo individual con el contexto organizativo más amplio.

En los hogares de ancianos el tema motivación laboral es un aspecto de gran importancia por las complejidades del trabajo en estas instituciones. Su puesta en marcha coincide con las políticas dirigidas a la atención de personas mayores de 60 años en todo el país basada precisamente en el proceso de envejecimiento poblacional en el cual se encuentra inmerso, por lo que resulta siempre necesaria la constante preparación de aquellas personas que laboran con los adultos mayores por las características propias de esta etapa de vida.

De esta forma se hace necesario que estos centros cuenten con recursos humanos motivados para optimizar su prestación de servicios y lograr que cumplan a cabalidad el objeto social para el cual fueron creados.

### **1.1- La motivación laboral como concepto esencial para el trabajo con el hombre en las organizaciones.**

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra la mayor preponderancia; al ser la actividad laboral que se desempeña la labor que ocupa la mayor parte de la vida de las personas, es necesario que se esté motivado por ella de modo de tal que no se convierta en una actividad alienada y opresora; el estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como lo son la autorrealización, el sentirse competentes y útiles y mantener la autoestima. (Camacho, 2009)

En la actualidad se considera a la personalidad como el nivel más complejo de la regulación psicológica y que está formado por una integración sistémica de distintos niveles reguladores, cada uno de los cuales representan potencialidades reguladoras de diferentes grados de complejidad, lo que indica que cada uno funciona por medio de

elementos o formaciones psicológicas diferentes sin que por ello se pierda el carácter holístico y sistémico de ella como totalidad. (González, 1990)

La motivación humana es uno de los aspectos esenciales de la personalidad y para muchos autores el núcleo de su estructura, según el profesor Fernando González Rey, se considera el fenómeno motivacional como la orientación activa, persistente y selectiva hacia un objetivo o meta que da al comportamiento su dirección intrínseca y su organización, la motivación, es al mismo tiempo fuente de actividad y de dirección que tiene un aspecto dinámico y otro direccional. Es un principio de fuerza que impulsa a alcanzar los objetivos trazados.

Las motivaciones del ser humano están muy relacionadas con los planes, proyectos y objetivos que este se traza durante su vida, los cuales difieren en dependencia de las características psicológicas de cada individuo.

González (1995) en su libro "Teoría de la motivación y práctica profesional" considera la motivación, como un conjunto concentrado de procesos psíquicos que conteniendo el papel activo relativamente autónoma de la personalidad, y en constante transformación y determinación recíproca en la actividad externa, sus objetos y estímulos van dirigidos a satisfacer las necesidades del hombre y en consecuencia regulan la dirección y la intensidad o activación del comportamiento, manifestándose como actividad motivada.

Todo esto viene a corroborar que el proceso motivacional, depende de las necesidades de la personalidad y el reflejo del mundo. Sin embargo, solo en el hombre con funcionamiento cognitivo, dichas necesidades se expresan mediante un plan o proyecto de acción. Se ve entonces como la motivación forma parte de la personalidad, se incluye dentro de ella pues resulta tanto una expresión una función y un estado de la personalidad, además de contener un reflejo del mundo externo y actual. La motivación no está únicamente en los procesos psíquicos del sujeto, sino que se va a manifestar en la dirección e intensidad de sus actos externos, y ante determinados estímulos y situaciones.

Por lo cual el proceso motivacional consiste en una constante determinación transformación recíproca entre las necesidades de la personalidad y el reflejo del mundo real. Confirmando la idea de que la motivación tiene un carácter sistémico en su relación con los procesos cognoscitivos y su vínculo funcional con la autorregulación del sujeto.

La **motivación** está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un **objetivo**. Hoy en día es un elemento importante en la **administración de personal** por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la organización estará en condiciones de formar una **cultura organizacional** sólida y confiable. (Camacho, 2009)

La forma fundamental de la actividad humana es el trabajo, el cual se orienta hacia la producción, hacia la creación de un determinado producto, o a la prestación de servicios, es a la vez el medio más importante para la formación de la personalidad. El sujeto se forma con el trabajo, en la actividad laboral se desarrollan actitudes y aptitudes, se forma el carácter, se forjan los principios ideológicos, se desarrollan las capacidades, tanto físicas como psíquicas, se transforman las posturas con respecto a la actuación práctica.

En dependencia del desarrollo de la esfera motivacional del hombre, tiene lugar también el desarrollo de sus capacidades cognoscitivas, sus habilidades y su carácter, lo que hace que sea esta esfera el centro a través del cual se produce el desarrollo de los diferentes aspectos de la personalidad.

González (1995) realiza un análisis muy acertado y útil acerca del estudio de la motivación. Plantea que el ser humano en su vida cotidiana, refleja objetos indicadores de satisfacción de necesidades que le inducen a actuar. La necesidad es un estado de la persona que expresa la dependencia de las condiciones concretas de existencia y la cual actúa de estimulante para la actividad. El hombre experimenta deseos, sentimientos, emociones, aspiraciones y propósitos que si existen condiciones adecuadas, dirigen e impulsan su actividad hacia determinadas metas cuya obtención le proporciona satisfacción. En parte debido a su propia actividad constantemente

surgen nuevas circunstancias externas, insatisfacciones, deseos y proyectos que modifican la dirección y el grado de intensidad de su actividad.

En el estudio del comportamiento humano en el trabajo hay pocos temas tan atractivos como el de la motivación. Definirla implica moverse entre algunas alternativas que hacen énfasis en uno o en otro aspecto del fenómeno. Con el tiempo han terminado por imponerse estas dos últimas concepciones: la posición de quienes definen la motivación como una fuerza o conjunto de fuerzas, y la visión de quienes la conciben como un proceso o serie de procesos. En el seno de estas dos tendencias se presentan múltiples definiciones, algunas muy sencillas y generales, otras más completas y precisas. Se tratará de encontrar un concepto que sea comprensible y útil. (Romero, 2007)

Como ya se anunció, algunos autores conciben la motivación como una fuerza o conjunto de fuerzas. De la Torre (2000, p. 35), por ejemplo, señala que la motivación es la “fuerza que impulsa al sujeto a adoptar una conducta determinada”. Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001, p. 145), dentro de la misma perspectiva, la definen como “fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta”.

En esta última definición quedan incorporados explícitamente el aspecto externo de la motivación y dos importantes elementos de la conducta que ella genera: la iniciación y la direccionalidad. Hellriegel y Slocum (2004, p.117) introducen en su definición la finalidad de la conducta, cuando conciben la motivación como “fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia una meta”.

Otros autores prefieren definir la motivación como un proceso. Parece más útil definirla de esa forma. La motivación no es un fenómeno directamente observable. Se infiere a partir de conductas específicas. Por lo tanto, su definición debe sugerir una sucesión de eventos que van desde la necesidad inicial hasta la conducta satisfactoria de esa necesidad. (Romero, 2007)

Así, Reeve (2003, p. 5) define de manera sencilla la motivación como un conjunto de “procesos que proporcionan energía y dirección a la conducta”. Robbins (2004, p.155), con un poco más de precisión, la concibe como una serie de “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”. Kinicki y Kreitner (2003, p. 142) introducen la voluntariedad de la motivación cuando la conceptualizan como “procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos”

Con estas consideraciones, se elabora una definición de motivación en el trabajo que sea generalizadora y comprensiva, y que incorpora no sólo la satisfacción de necesidades personales, sino también el logro de metas organizacionales. Los elementos fundamentales subyacen en las anotaciones anteriores:

- 1- La motivación solamente puede inferirse a partir de la conducta observable que aquella genera.
- 2- Estando vinculada a una necesidad y a una conducta satisfactoria, parece más lógico definir la motivación como un proceso, integrado por un encadenamiento de eventos que van desde la conciencia de la necesidad hasta la satisfacción de la misma.
- 3- La motivación tiene componentes internos (necesidades propias del organismo humano) y elementos externos (presiones ejercidas por el ambiente sociocultural en el cual el individuo está inmerso)
- 4- La motivación tiene tres efectos sobre la conducta: la inicia, la dirige y la mantiene.
- 5- Toda conducta está dirigida a satisfacer la necesidad o el conjunto de necesidades que le dio origen.
- 6- En el mundo laboral, esa conducta, además de buscar satisfacer las necesidades e impulsos del individuo, intenta alcanzar objetivos organizacionales.

Por lo tanto, se asume la motivación en el trabajo como un proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización.

## **1.2- El trabajo con ancianos. Su influencia en la motivación laboral de los trabajadores.**

Existe una amplia diversidad de organizaciones. Como parte de los objetivos de este trabajo, el análisis recaerá en las organizaciones e instituciones que trabajan con ancianos, aspecto que tiene cierta complejidad debido a las características propias de esta etapa de vida donde desciende el estado de ánimo en general, así como la autovaloración, la **seguridad** en sí mismo y el sentido de satisfacción consigo mismo, predominan diferentes temores ante la soledad, los ancianos se vuelven sombríos y pesimistas.

El trabajo con ancianos implica enfrentarse a una gradual disminución de la destreza, los reflejos y de sentidos tan esenciales como la visión y el oído, no les gusta que le griten, pueden sentirse avasallados, tienden a alterar los hábitos higiénicos, requieren de mucha paciencia y comprensión, además es un trabajo constante y agotador, por lo que resulta necesario la motivación del personal destinado a trabajar con estas personas para dar una mejor atención a las mismas. Aspecto que complejiza el trabajo en una población anciana del mundo que se ha multiplicado en la última mitad del siglo XX.

Cuba en su condición de país en vías de desarrollo no escapa de esta tendencia mundial, se prevé en este caso un aumento continuo e irreversible del envejecimiento poblacional, muchos datos pudieran utilizarse para argumentar esta afirmación, pero en esencia todos los modelos de pronósticos apuntan a ratificar esta tendencia.

La vejez se concibe como un proceso involutivo, irreversible, que opera con el paso del tiempo y se manifiesta en diferentes aspectos funcionales, es una etapa del ciclo vital de la vida: la etapa final. A lo largo de la historia de la humanidad, la vejez ha sido valorada de diferentes formas: Freeman describe 9 períodos en el conocimiento científico de esa etapa de la vida durante los 5 milenios precedentes; en tanto Roger Bacon escribió en 1236 uno de los primeros documentos relacionados con el envejecimiento, titulado "La cura de la vejez y la preservación de la juventud". (González, 1983)

El contar hoy día con un 17 % de nuestra población con más de 60 años de edad, obliga a pensar y actuar con el fin de solucionar los múltiples problemas que esto implica para el adulto mayor y para toda la sociedad.

En Cuba los hogares de ancianos y otras instituciones similares acogen a una gran cantidad de personas, en parte, porque por diferentes razones se pierde el vínculo familiar o porque la familia se compone de pocas personas, no todas asalariadas y por una decisión personal y por no agravar la economía familiar, pudiera gestionarse el ingreso del abuelo en un hogar o institución que lo acoja durante el día y regresa a la casa después que ha recibido alimentación, distracción y descanso; también hay ancianos que se quedan solos y prefieren vivir en compañía de otras personas de su edad, con quienes puedan conversar y distraerse al tiempo que son atendidos en sus problemas de salud u otros por personas especialmente preparadas para ello. (Polo, 2006).

Se sabe que los hogares de ancianos necesitan de un personal humano y motivado para que estas cualidades ayuden a perfeccionar y desarrollar en la práctica el programa de Atención Integral al Adulto Mayor, alcanzar el mayor grado de satisfacción de la población, en especial del adulto mayor con los servicios brindados y aumentar la calidad de vida en la edad geriátrica para incrementar la expectativa de vida.

Motivar al personal para mejorar su desempeño y adoptar la superación profesional permanente como un estilo de vida en los albores del milenio, no es solo importante sino necesario para poder satisfacer el encargo social. Para lograr este objetivo sus acciones tanto asistenciales, como docentes e investigativos estarán dirigidas, fundamentalmente, a cambiar estilos de vida para tratar de lograr que las personas lleguen a la vejez con las óptimas capacidades funcionales posibles.

Sin embargo se conoce que para que este proceso de cambios se produzca, la persona o grupos sociales necesitan, además de las condiciones objetivas, los conocimientos que induzcan a adquirir nuevas aptitudes ante la vida, y es mediante las investigaciones, sobre todo relacionado con la motivación laboral, que se logra una

capacitación encargada de modificar la forma de abordar los problemas del anciano por los trabajadores de la salud. (Alfonso, 2009).

El envejecimiento de los seres humanos es el resultado de la interacción muy compleja de factores biológicos, psicológicos y sociales. En esta etapa, no sólo afectan los problemas de salud, sino otros factores que se han denominado de riesgo social en la vejez, lo que conlleva en ocasiones a ser considerados los ancianos como difíciles, por quienes lo rodean. (González, R. L., Fleitas I., Rodríguez, M. M. & Rodríguez, R. ,1998); (Espinosa, A. & Romero, J. ,1990)

Hay que tener en cuenta que es importante para la vida del anciano la protección que recibe de su grupo familiar pero más significativa aún para el que se encuentra institucionalizado, es la atención que le brindan las personas que laboran en dichos centros, las cuales tienen una sobre carga de trabajo que los conlleva a la fatiga, al cansancio, es un trabajo muy monótono, agotador, es constante y no se reconoce como es debido.

En 1834 surgió en Gran Bretaña la necesidad de acoger y cuidar a numerosos grupos de gerontes sanos, enfermos y perturbados mentales, con lo cual se iniciaron los asilos de ancianos.

En 1929 se introdujeron variaciones en los asilos y fue a finales de la década del 30 cuando los pioneros de la medicina geriátrica comenzaron a dar los primeros pasos para el tratamiento de los ancianos en la comunidad. En 1935, Marjory Warren inició la geriatría contemporánea con los siguientes principios:

- La vejez es una enfermedad.
- Es esencial establecer un diagnóstico exacto.
- Son curables muchas enfermedades en la vejez.
- El reposo injustificado puede ser peligroso.

En 1946 quedó constituida la especialidad en el National Health Service del Reino Unido, a pesar de las burlas de la clase médica, y paulatinamente fue extendiéndose

hasta que en 1950 se fundó la Sociedad Internacional de Geriátría, a la que se integraron poco a poco diferentes países.

En 1982 se celebró en Viena la Asamblea Mundial del Envejecimiento, auspiciada por la OMS, a la que asistieron representantes cubanos y en cuyo contexto se firmó la suscripción de Cuba a dicha Sociedad.

Ahora bien: ¿a qué se debe el elevado número de ancianos en el mundo actual? Sin duda alguna, a la reducción de la mortalidad infantil y la natalidad, al desarrollo tecnológico y a la disminución de la incidencia de enfermedades infecciosas. De lo anterior se infiere que la humanidad está enfrentando a un verdadero problema: el envejecimiento de las poblaciones, lo cual conduce a la aparición de nuevos medicamentos, métodos terapéuticos y concepciones socioeconómicas, así como al aumento de las necesidades, que ejercen un efecto importante sobre la política pública. (Davis, 1989)

### **1.3- Particularidades del trabajo en los hogares de ancianos y la importancia de la motivación. Su experiencia en Cuba.**

En Cuba, el crecimiento de la población anciana implica un aumento de los gastos estatales, pues la migración interna del campo a la ciudad de las generaciones más jóvenes ha ido empeorando el cuadro al cambiar las estructuras familiares y sus posibilidades, lo cual hace que los cuidados brindados a los senescentes, que siempre fueron responsabilidad de su familia, estén ahora en muchos casos a cargo del Estado y otras instituciones sociales; además, la longevidad da lugar a familias multigeneracionales, en cuyo seno conviven miembros de 2 generaciones. (Prieto & Vega, 1996); (Prieto, 1982)

La repercusión sobre el sistema de salud es evidente, pues los ancianos constituyen los mayores consumidores (relativos o absolutos) de medicamentos y servicios de salud en cualquier parte del mundo. (Céspedes y otros. 1988). El envejecimiento de la población causa tantos inconvenientes, que se corre el riesgo de considerar la longevidad una carga más que un don. (Davis, 1989)

El apoyo a las personas de edad avanzada es un problema social, moral y económico, para cuya solución se requiere voluntad política. El cuidado y bienestar del anciano se convertirá en la piedra angular de la capacidad de los países, tanto desarrollados como subdesarrollados. (Oree, 1999)

En Cuba vivían en 1950 casi 400 000 ancianos, pero 30 años después esa cifra superaba el millón y se espera que el 25 %, o sea, 1 de cada 4 cubanos, sea mayor de 60 años para el 2025. Conviene recordar que la atención a este grupo poblacional antes de 1959 se limitaba a los beneficios derivados de un pequeño presupuesto estatal y a las recaudaciones obtenidas por religiosos; de esa forma había 20 asilos de ancianos, muy pocos de los cuales eran estatales, con predominio de los religiosos, sociedades chinas y fraternos.

A partir del triunfo revolucionario se produjeron cambios políticos y socioeconómicos que determinaron la creación del Ministerio de Bienestar Social, entre cuyas variadas funciones figuraba el cuidado del geronte; luego esas instituciones dejaron de ser conocidas como asilos y recibieron la denominación de hogares de ancianos, a la vez que fue aumentando su número. En 1960 desapareció dicho Ministerio y se creó el Ministerio de Salud Pública, a partir de lo cual se instituyó un programa de trabajo social, se incrementaron los recursos y se decidió el ingreso de los ancianos en los hogares, a través de los policlínicos de las áreas de salud, ya en 1974, los hogares estatales sumaban 47 en todo el país. (Programa del adulto mayor, 1997)

En 1975 se realizó un plan de hogares con plazas de seminternos, lo cual ayudó a las familias en las que todos laboraban. Actualmente estas instituciones cuentan con 100 ó más camas y 2 facultativos para la atención médica de los gerontes; pero en las más pequeñas, el médico del área de salud tiene asignado un fondo de tiempo para asistir a dichos ancianos.

A partir de 1980 se produjeron cambios trascendentales en la política sanitaria con respecto a los adultos mayores; en 1982, el Ministerio de Salud Pública creó el Grupo Nacional de Geriatria y Gerontología en La Habana y luego esa estructura fue

generalizándose a otras provincias como Cienfuegos y Santiago de Cuba, donde se forman gerontólogos como personal altamente especializado. (Prieto, 1990)

En el año 1985 se instaura el Programa de Atención al Anciano institucionalizado con los criterios de enfoque integral de equipo multidisciplinario realizando una evaluación multidimensional en el triple aspecto biológico, psicológico y social con elementos de promoción, prevención, asistencia y rehabilitación.

Por esta razón se establece el programa para instituciones sociales, que tendrá como objetivo, elevar más la calidad a ese nivel y equilibrar el déficit biosocial que el envejecimiento determina, dejando este nivel de atención para condicionales biomédicas y sociales que impidan satisfacer las necesidades de ancianos impedidos físicos, mentales y con graves problemáticas psicosociales a través de otras opciones no institucionales.

Como parte de este programa el país cuenta en la actualidad con más de 120 Hogares de Ancianos distribuidos por todas las provincias y municipios.(Sairo, )

El Hogar de Ancianos, es una institución social de convivencia permanente destinada a la atención integral y continuada de los adultos de mayores que por diversas causas no pueden mantener una vida independiente y autónoma y no pueden ser atendidos en su situación de dependencia por otros medios.

Dentro de sus características tenemos:

- ✓ Buena ubicación geográfica que garantice una adecuada comunicación vial y accesibilidad a los servicios e integración con la comunidad circundante
- ✓ Proporcionar un medio físico libre de barreras arquitectónicas que favorezcan la movilidad y la independencia de los residentes
- ✓ Adecuada iluminación y señalización de emergencia
- ✓ Zonas comunes donde se puedan desarrollar actividades de entretenimiento y convivencia

- ✓ Son mixtas o polivalentes porque en ellas residen tanto ancianos con independencia y autonomía como aquellos que necesitan ayuda para realizar las actividades de la vida diaria
- ✓ Abundante iluminación natural
- ✓ Baja altura
- ✓ Mobiliario adecuado

Estas instituciones brindan los siguientes servicios:

- ✓ Dirección
- ✓ Administración
- ✓ Recepción
- ✓ Trabajo social
- ✓ Atención médica
- ✓ Atención estomatológica
- ✓ Atención psicológica
- ✓ Actividades de recreación
- ✓ Alojamiento y manutención

Estos tienen como objetivos generales:

- Alcanzar una atención integral al adulto mayor sobre bases y enfoques gerontológicos actuales.
- Elevar la calidad de vida del adulto mayor en el medio institucional.

Como objetivos específicos:

- Desarrollar actividades de promoción, prevención y rehabilitación biosocial para fomentar, mantener y restaurar la independencia para las actividades de la vida diaria y llevar una vida social activa.
- Garantizar atención médica y estomatológica integral, calificada, oportuna y continua de todos los adultos mayores a través del equipo multidisciplinario (EMAG).
- Lograr un estado nutricional que se corresponda con todas las necesidades del adulto mayor.

- Proporcionar en las instituciones un ambiente físico y social que permita el desarrollo de una vida normal y autónoma que facilite la adaptación, la intimidad y las relaciones sociales del adulto mayor.
- Capacitar y entrenar al personal auxiliar del adulto mayor en su cuidado y manejo.
- Participar en las actividades de formación, superación y perfeccionamiento de técnicas dedicadas a la atención del adulto mayor.
- Desarrollar investigaciones gerontogeriatricas
- Fomentar y mantener coordinaciones intra e intersectoriales para elevar la actividad gestora de la institución y lograr una mayor integración a la comunidad.

Los hogares de ancianos tienen la misión de trabajar para brindar atención preventiva, curativa y de rehabilitación al adulto mayor para mantener un alto grado de satisfacción de los ancianos y trabajadores del centro con efectividad y eficiencia en la atención integral del paciente geriátrico para lo cual prioriza la gestión, preparación científica, política e ideológica de los recursos humanos como capital fundamental, teniendo en cuenta la utilización de los recursos disponibles con enfoque intersectorial y comunitario.

Y como visión:

Ser una institución colectivo moral que trabaja para garantizar la excelencia en atención curativa, preventiva y de rehabilitación de alta calidad y funcionabilidad con el personal técnico y profesional altamente calificado, logrando la competencia y desempeño del personal que asesora con el más alto nivel técnico-práctico capaces de integrar toda problemática del adulto mayor y sus grandes síndromes geriátricos para la satisfacción de los mismos, prestando servicios de excelencia con el fortalecimiento de valores éticos, morales, humanistas e internacionalistas de los trabajadores de la salud.  
(Reglamento general de hogares de ancianos)

El aumento de la esperanza de vida constituye un problema a escala universal y ningún país está exento de ello; pero en Cuba se han ido creando las condiciones para

enfrentarlo con responsabilidad y dignidad, desarrollando cada vez más la gerontogeriatría y elevando la calidad de vida de la población anciana.

## **CAPÍTULO II: Diseño metodológico**

Durante los meses de septiembre del 2009 y marzo del 2010 se desarrolló un estudio descriptivo en el que se indagó sobre la motivación laboral de los trabajadores del Hogar de Ancianos de Mayajigua.

En el proceso de recogida y análisis de los resultados se compartió el criterio de que es en el contexto donde la peculiar expresión de la Situación Social del Desarrollo evidencia la necesidad creciente de comprender al hombre como un ser biopsicosocial, es decir, el punto de partida de la investigación constituye el enfoque histórico-cultural del destacado psicólogo y pedagogo ruso S. L. Vigotsky (1896-1934), aspecto que sirvió de fundamento para la selección de los métodos y técnicas necesarios.

La investigación asumió un diseño mixto en el que se centran los análisis cualitativos como forma de interpretación de los resultados. El diagnóstico se asumió por tanto en un constante intercambio con la realidad.

Se utilizaron como **métodos de nivel empírico**: la observación, la entrevista, la encuesta, la composición en tres tiempos, el Ramdi G, el escalonamiento de perspectivas, y la encuesta Likert que se complementarán con el análisis cualitativo de la información mediante la triangulación de fuentes y de resultados.

### **2.1- Aspectos generales del diseño: población, muestra.**

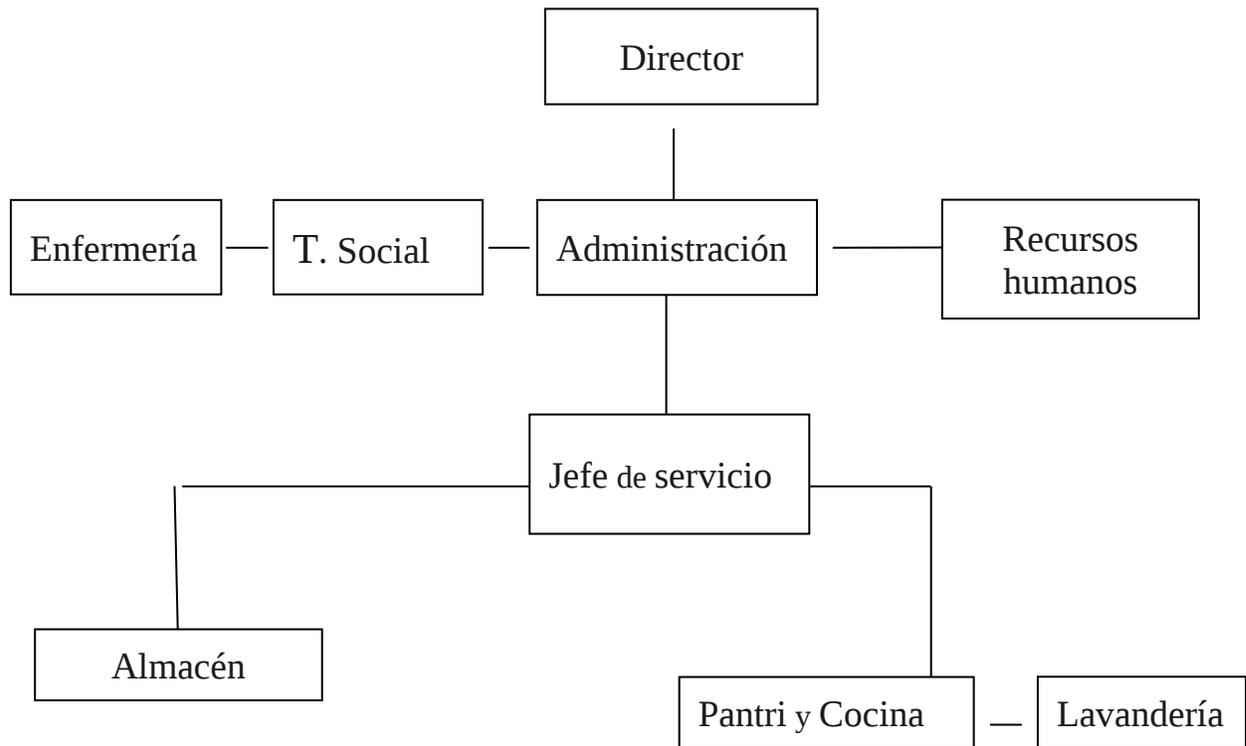
Para el trabajo se tomó como unidad de análisis a los trabajadores: enfermeras, asistentes de servicio de enfermería, auxiliares de limpieza, pantristas, un custodio, el administrador, la directora y el jefe de servicio, los cuales forman parte del colectivo de trabajo del Hogar de Ancianos de Mayajigua.

Con el antecedente de que en meses anteriores han existido problemas en cuanto a las relaciones interpersonales, a la atención de los ancianos y a los estilos de comunicación que de una forma u otra inciden en la motivación laboral de los

trabajadores. Se decidió proponer la investigación en el Hogar de Ancianos de Mayajigua para lo cual se montó y diseño el proceso investigativo.

El Hogar de Ancianos de Mayajigua tiene un área total de 870.24 metros cuadrados, donde se encuentran ubicados todos sus locales con presencia de hacinamiento. El mismo cuenta con un director general al cual se encuentra subordinado el administrador así como el departamento de recursos humanos con 3 trabajadores, un técnico de recursos humanos, la contadora y una oficinista; un departamento de trabajo social con 3 trabajadores, una trabajadora social, un técnico de terapia ocupacional y un adiestramiento en psicología y un departamento de enfermería que comprende todas las enfermeras y las asistentes de servicio de enfermería con un total de 24 trabajadores.

En esta misma institución y subordinado a la administración se encuentra el jefe de servicio, que a éste a su vez se le subordinan el almacén con 1 trabajador, cocina y pantri con 6 trabajadores, 2 pantristas, 2 cocineras y 2 ayudantes de cocina y la lavandería con 3, de ellas 2 operadoras de equipos asistenciales y 1 costurera. A éste se le subordinan también 8 auxiliares de limpieza, 4 planteros, 4 custodios y 1 de mantenimiento para un total de 60 trabajadores. Estructurados como muestra su organigrama:



Para el estudio se identificó como **población** a los 60 trabajadores del Hogar de Ancianos de Mayajigua. De ella se tomó como muestra de manera intencional 30 de ellos, los que representan el 50% de la misma, con una concepción heterogénea en edades y que abarca a las diferentes estructuras de la organización.

Se decidió utilizar un muestreo no probabilístico de tipo intencional, con sujetos que tipificaran la población total del Hogar de Ancianos de Mayajigua.

La elección asumió como **criterios**:

- Que los trabajadores llevaban más de seis meses en el puesto de trabajo.
- Que estuvieron representados todos los niveles y áreas del Hogar de Ancianos de Mayajigua.
- Que actualmente los sujetos seleccionados no se encontraban en proceso o solicitud para traslado o baja del centro.
- Que aceptaron voluntariamente a colaborar con la investigación.

De la muestra seleccionada, 20 son de raza blanca y 10 son de raza negra, de ellos 27 son del sexo femenino y 3 del sexo masculino, la edad oscila entre los 22 y 50 años, de las mujeres que integran este grupo 23 tienen uno o más hijos y de los varones 2 son padres de familia. En cuanto a la procedencia social 28 coinciden en ser de familias de origen campesino y 2 de proceder obrero. Por lo general estos trabajadores son de zonas rurales.

De las 6 enfermeras escogidas todas son de raza blanca, la edad está entre los 22 y 47 años, hay 3 que tienen hijos y 3 que no tienen. Todas proceden de familia campesina y son casadas. De ellas 3 siempre han trabajado en este hogar de ancianos y de las 3 restantes 2 proceden de hospital y una de policlínico. Cinco de ellas residen en el poblado de Mayajigua, mientras que una reside a 2 kilómetros de éste.

De las asistentes seleccionadas, todas son del sexo femenino, hay 8 de raza blanca y 3 de raza negra, su edad oscila entre los 32 años y 50 años, hay 10 madres de familia y 1 que no tiene hijos. Son de procedencia campesina, de las cuales 7 son solteras y 4 son casadas. De ellas 10 no se encontraban vinculadas laboralmente y una procede de comercio. Cinco de ellas residen en este poblado y las restantes residen en zonas rurales aledañas.

De las auxiliares de limpieza se tomó una muestra de 7 del sexo femenino, 2 de raza blanca 5 de raza negra, la edad está comprendida entre los 38 y 50 años. Todas son madres de familia y proceden de familias campesinas. De ellas 2 son casadas y las restantes son solteras, 3 residen en el poblado de Mayajigua y 4 residen en zonas rurales aledañas. Una de ellas siempre ha trabajado en este hogar de ancianos y las restantes 6 no presentaban vínculo laboral a pesar de que una de ellas es de nivel superior, específicamente ingeniera agrónoma.

Las 2 pantristas son de raza blanca, femeninas, una tiene 34 años y la otra 40 años, ambas con hijos y al igual que las demás de procedencia campesina. Las 2 siempre han trabajado en este hogar de ancianos. Ambas residen en este poblado y son casadas.

El custodio que se tomó como muestra es blanco, sexo masculino, de 27 años de edad, no tiene hijos y es de procedencia obrera, es soltero, sin vínculo laboral anteriormente y reside en este poblado.

El administrador, sexo masculino, raza negra, es casado, con hijos, procede de una familia obrera, laboraba anteriormente en la PNR y reside en este poblado.

El jefe de servicio, sexo masculino, raza blanca, de 29 años de edad, casado, con hijos y de familia campesina, reside en este poblado y laboraba anteriormente en la PNR.

La directora, femenina, raza negra, tiene 40 años, casada, con hijos, es de procedencia social obrera, laboraba anteriormente en un consultorio médico y reside en Mayajigua.

De la muestra que se tomó la directora es licenciada, máster y aún continúa superándose, el administrador tiene duodécimo grado y en estos momentos no se encuentra estudiando, similar sucede con el jefe de servicio, el custodio y las pantristas.

De las auxiliares de limpieza 6 tienen duodécimo grado y 1 es de nivel superior, pero no se están superando. De las asistentes 9 tienen duodécimo grado y 2 tienen noveno grado, de ellas 8 pasaron el curso de asistentes de servicios de enfermería y 3 lo están cursando en estos momentos, una de ellas pasó un curso para Seguridad y Protección.

De las enfermeras 4 son licenciadas y 2 son técnicos que actualmente se encuentran cursando estudios. De las licenciadas una es máster y continúa superándose.

## **2.2- Métodos utilizados en la investigación.**

Para el curso de la investigación y como complemento en la recogida y análisis de la información se utilizaron diversos **métodos empíricos** como:

**La observación:** constituye uno de los métodos empíricos más importantes de una investigación. Su principal ventaja estriba en el hecho de que permite estudiar el fenómeno en sus condiciones naturales. Permitted conocer el desempeño laboral de los trabajadores del Hogar de Ancianos de Mayajigua, las condiciones de trabajo, así como la motivación de los mismos (Ver anexo 2)

**La entrevista:** se utilizó la entrevista semiestructurada. Su aplicación requiere de un clima de confianza e intimidad, para lo cual se utilizó a nivel grupal, en un local privado con un ambiente acogedor con la participación de los trabajadores del Hogar de Ancianos (Ver anexo 3) con el objetivo de describir las particularidades del funcionamiento del consejo de dirección, la satisfacción personal, motivación por la labor que desempeñan, condiciones de trabajo, comunicación y relaciones interpersonales.

**La encuesta:** técnica utilizada en el diagnóstico a los trabajadores para constatar el estado de la motivación por el trabajo, durante la constatación del problema objeto de estudio. Se aplicó a los miembros de la muestra a partir de las normas establecidas para este tipo de técnicas (Ver anexo 4).

**La composición en tres tiempos:** se le aplicó a los trabajadores de manera directa, con condiciones apropiadas para generar un clima de tranquilidad y confianza, así como los recursos necesarios, con el objetivo de conocer acerca de la vida laboral de los trabajadores y sus aspiraciones futuras. Se interpreta de forma cualitativa (Ver anexo 5)

**Ramdi G:** explorar los motivos que están provocando la actuación de los sujetos. En este caso se está utilizando una variante de la prueba RAMDI-G de D. González Serra, en que no se utiliza el registro de la actividad, y los estímulos se orienta a obtener respuesta vinculados a la vida laboral para explorar los motivos que provocan la actuación en el marco laboral y poder establecer el perfil motivacional en los sujetos para con esta actividad. Se ha realizado un ajuste de las categorías y sub- categorías propuestas por González Serra, para facilitar este objetivo. (Ver anexo 6)

**Encuesta del escalonamiento de las perspectivas:** se realizó con el objetivo de conocer donde se encuentran realmente las perspectivas de cada trabajador en el centro. Conocer sus aspiraciones y planes futuros (Ver anexo 7).

**Encuesta Likert:** este cuestionario es aplicado con el objetivo de conocer las características organizativas de la empresa. Se propició un ambiente generador de confianza con las condiciones necesarias para la aplicación de la encuesta (Ver anexo 8)

De manera general cada una de las técnicas aporta elementos, que son objeto de triangulación como método central del análisis. Se utilizan la de fuentes y la de resultados, con un total apego a las normas éticas de la investigación científica con humanos.

Para la realización del estudio se tuvieron en cuenta los principios éticos donde se respetaron los criterios de los sujetos implicados en el proceso, garantizándole el anonimato de las informaciones con previo consentimiento informado (Ver anexo 1).

### **CAPITULO III: Análisis de los resultados obtenidos en el estudio.**

Para presentar los resultados se establece un análisis por técnicas, a partir del cual se triangulan los mismos. En cada uno de los casos se tienen en cuenta aquellos elementos esenciales que sobre la motivación revisten especial importancia y se definen en los objetivos planteados para el estudio.

#### **La observación:**

Como parte de la observación realizada se constató que existe buena higiene y limpieza en el Hogar de Ancianos de Mayajigua al igual que las condiciones de vida, que son adecuadas, las condiciones de trabajo son buenas, aunque hay que señalar que existen dificultades en cuanto a utensilios de trabajo como lapiceros, modelos de historias clínicas, así como guantes y otros implementos de limpieza. Estas condiciones del medio laboral afectan la satisfacción de los trabajadores y se convierten en motivos externos que atentan contra el valor social del empleo. Desde el punto de vista de las condiciones materiales, estos crean necesidades básicas en el ambiente laboral que dificultan el logro de la calidad de los servicios en los diferentes niveles. Estas carencias generan conflictos entre las exigencias de los superiores y de la institución de lograr una salud positiva y la posibilidad real de sustentar la calidad en el servicio.

Otro de los aspectos observados se centró en la distribución de locales, se comprobó el hacinamiento en el que se encuentran trabajadores y ancianos, principalmente en los dormitorios en los cubículos de hombres, se encontró que los medios básicos están en mal estado principalmente recursos deteriorados como los mobiliarios de los locales y los del comedor lo que "hace sentir mal al trabajador" y deterioran la imagen de la institución, aspecto de gran importancia para los trabajadores.

En la institución, se cumple con las tareas establecidas en el perfil del cargo de cada puesto, aunque muchas de ellas no lo tienen completamente definidos. A partir de estos resultados se infiere que las condiciones materiales encontradas en el medio laboral son un importante indicador que afecta la motivación de los trabajadores.

En la observación se constató que existen necesidades básicas insatisfechas en el aspecto material, lo que lleva un mayor esfuerzo. El trabajo se desarrolla con medios alternativos y conlleva a un desarrollo de la creatividad para solucionar las problemáticas generadas en la atención a los adultos mayores que requieren de cuidados especiales. A pesar de este esfuerzo de los trabajadores no se observó un reconocimiento manifiesto por los superiores, lo que no contribuye al bienestar laboral y con ello se convierte en un factor desmotivante que acrecienta las carencias materiales y limita las soluciones alternativas generadas por los propios trabajadores.

### **La entrevista:**

Como parte de los resultados obtenidos en la entrevista que se realizó, la mayoría de los sujetos refieren que “hay mucha exigencia por parte de la dirección”, aspecto que evidencia la necesidad de estudiar las estructuras de la comunicación, sobre todo en este caso en el que se percibe que los canales y redes comunicativos poseen un carácter solamente descendente generando conflictos entre los intereses reales de los trabajadores y los administrativos. Sobre este mismo tema, otros entrevistados plantean que “el consejo de dirección debe ser ejemplo a seguir para todos los trabajadores, cosa que no siempre es así” a partir de esta información se infirió la necesidad de mejorar la comunicación entre los diferentes niveles del organigrama como uno de los problemas que afecta la motivación, aspecto intrínseco a la organización y que tiene un gran peso en la misma.

Desde el punto de vista de la satisfacción de los trabajadores casi su totalidad manifestaron “estar falta de reconocimiento por parte de los superiores del Hogar de Ancianos y el municipio” “aquí parece que están los peores”. Con estas afirmaciones, se constató que la atención y comunicación de las instancias superiores debe dirigirse fundamentalmente a realzar el papel social de la gestión del Hogar, aspecto insuficientemente percibido por el colectivo laboral. Este aspecto del reconocimiento dificulta la motivación laboral, lo que lo convierte en un elemento que atenta contra el resultado de la gestión del Hogar.

Los trabajadores manifestaron que “no se encuentran totalmente motivados con la labor que desempeñan”, aspectos en los que influye según sus criterios “la falta de recursos”, lo que imposibilita la calidad del trabajo, esto corrobora lo obtenido en la observación. Se constató que no solo existe insatisfacción por las necesidades materiales, existen pocas posibilidades de superación y realización personal, especialmente por no contar según los propios trabajadores “con un plan de desarrollo individual”. Este aspecto evidencia que las necesidades superiores de estima y realización personal no encuentran espacios para su satisfacción. Por lo que se identificaron que las condiciones externas de trabajo y los recursos propios de la institución son un factor esencial que limita la satisfacción y con ello las posibilidades reales de autorrealización, aspecto que atenta contra la autoconciencia de los miembros de la organización.

En la entrevista, se indagó sobre el papel de la creatividad para enfrentar con los recursos existentes a las problemáticas, los sujetos plantearon que en ocasiones no se estimula a las acciones de este tipo lo que limita la participación y con ello no se estimula el espíritu colectivo en función de la innovación. Este aspecto de la organización del trabajo corrobora la necesidad de identificar éste como un problema esencial en el desarrollo de la motivación dentro de la organización.

En cuanto a las relaciones interpersonales, las intervenciones fueron escuetas y dirigidas a argumentar que “funcionan bien” “pudieran ser mejores”. La lentitud de las respuestas y dificultades a la hora de argumentar en el tema llevan a inferir problemas en este nivel, por lo que debe ser un aspecto a tratar y profundizar como parte de la investigación y corrobora la existencia de bajos niveles de participación.

Dentro de las potencialidades manifestadas por el grupo se encuentra el amor de los trabajadores a la institución y al trabajo con ancianos que favorece a una fluctuación aceptable a pesar de los elementos señalados, aspecto que permite mejorar los sistemas de trabajo y las limitaciones existentes y comenzar a revertir el desarrollo de la motivación laboral de los trabajadores del Hogar de Ancianos de Mayajigua. De manera general en la entrevista se constató que existen conflictos entre el interés de los

trabajadores por realizar su trabajo y las malas condiciones que los obligan según sus propias palabras a “cambiar de trabajo”.

### **La encuesta:**

La encuesta se aplicó y procesó como parte del estudio, en ella se obtuvieron una serie de informaciones de gran importancia para el proceso investigativo. El 86,7 % de los sujetos manifestaron que el trabajo en la institución se caracteriza por el trabajo individual y por niveles con dificultades en la comunicación, aspecto que argumenta los pobres resultados que en el tema se obtuvo en la entrevista. Este factor afecta la existencia de estados afectivos entre los miembros, siendo más frecuente la indefinición respecto al logro de metas organizacionales, en algunos casos negatividad en sus relaciones interpersonales y a la práctica laboral, lo que desestimula el funcionamiento de la colectividad, aspecto que deteriora la satisfacción de los trabajadores dentro de la organización. Los intercambios se reducen al aspecto laboral, lo que deteriora el compromiso social y personal con la institución. Este aspecto muestra un pobre compromiso con el grupo y el predominio de los intereses personales sobre los colectivos.

Otro de los resultados obtenidos en el 76,7 % de los encuestados apuntó a una valoración de regular sobre la atención que se le brinda como trabajador en el Hogar de Ancianos por la escasez de recursos, la falta de unidad y compañerismo. En este aspecto se corrobora la existencia de condiciones laborales que desde el punto de vista extrínseco atentan contra la motivación y deterioran la imagen de su centro de trabajo, lo que lo sitúa en desventaja con otras ofertas de trabajo que pueden ser más tentadoras si se tienen en cuenta el aspecto material y social-laboral. A pesar de ello valoran de humano su labor, lo que es una potencialidad para el trabajo y debe reafirmarse.

Como parte de los datos obtenidos en la encuesta, el 96,7 % de los propios sujetos consideran que la organización se caracteriza por una búsqueda constante de la calidad en los servicios a pesar de que consideran que el colectivo laboral no estimula el desarrollo de sus trabajadores como es debido y “las condiciones a veces no lo

permiten". Este aspecto es una potencialidad para el trabajo con la motivación laboral pues la imagen de su funcionamiento es un indicador importante en el tema del reconocimiento y la autovaloración de los miembros de sí mismos y de la organización. Se muestra un deseo manifiesto de lograr buenos resultados e identifican las carencias en el plano externo.

De manera general los trabajadores en su mayoría argumentaron no estar motivados con la labor que desempeñan: para lo que recomiendan "mejorar las condiciones de trabajo", "evaluar el desarrollo de cada trabajador por individual", "valorar el trabajador", "ver sus necesidades" y cómo resolverlas, "estimular al trabajador material y moralmente". Estas apreciaciones sobre la solución son un importante indicador para establecer sistemas de influencias que permitan mejorar los resultados en el tema dentro del Hogar de Ancianos.

### **La composición en tres tiempos:**

Con el análisis de las composiciones realizadas por los trabajadores se pudo observar que la mayoría son respuestas pobres, escuetas, carentes de contenido. Muestran necesidad de reconocimiento con la labor que realizan; no ven el trabajo con sentido de pertenencia, sino como simplemente la jornada laboral, es decir su sostén económico no reflejando su realización personal en el plano profesional así como el desconocimiento de sus deberes y derechos. Estos aspectos evidencian las limitaciones intrínsecas en el desarrollo de la motivación laboral.

Como aspecto significativo se constató que en gran parte de los sujetos existe un pobre conocimiento de las potencialidades personales y la correspondencia de su trabajo con los intereses personales aspecto de gran peso en la motivación laboral intrínseca. En cuanto al proyecto de vida profesional, solo la minoría manifestó el futuro vinculado a su trabajo.

En cuanto a las proyecciones temporales muchos de los sujetos se constato que el presente está centrado en interpretaciones de carencias materiales existentes y que en el futuro no existe una perspectiva positiva de crecimiento de la organización. En este tema se debe profundizar pues la falta de argumentos, se interpreta como una pobre

implicación emocional con los datos suministrados y el contenido del tema estudiado, aspecto que atenta contra la motivación laboral de los trabajadores del Hogar y evidencia las contradicciones internas que generan la pobre participación que tipifica a la gestión de la organización.

De manera general como parte de la composición se pudo identificar que en el plano afectivo existe una falta de reconocimiento social, aunque plantearon que consideran que el trabajo con ancianos es humano y bonito, este aspecto es una potencialidad para el trabajo, por lo que se debe aumentar el reconocimiento social y la utilización de este argumento como estimulador del trabajo de los miembros en cada uno de los niveles de la organización.

### **Ramdi G:**

Al analizar el Ramdi G se corroboró las categorías presentes: satisfacción personal, relaciones humanas, trabajo y sociedad, manifestadas en las sub categorías del trabajo, el humanismo, compañerismo, el colectivismo y el deber humanitario. En ellas se expresa la necesidad de llevarse bien entre los trabajadores, contar con un sindicato que los apoyen, realizar más actividades con los ancianos, tratarlos con más amor, mejorar las relaciones entre los trabajadores, que el trabajo sea reconocido y mejor trato de la administración influyendo todo esto en la motivación a la hora de desempeñar su trabajo así como en su bienestar personal. Aspectos que apuntan a sustentar en estas ideas la propuesta de trabajo con la organización especialmente por su alto potencial para afectar la motivación laboral si no son atendidos correctamente.

Otros datos obtenidos corroboran la descripción de la muestra recogida en los informes de la organización. Entre ellos se encuentra el bajo nivel educacional, aspecto que limita los resultados en el trabajo con ancianos. Este tema aumenta las dificultades en la comunicación y los resultados actuales en el trabajo del Hogar que atentan contra la motivación de los miembros de la organización.

Al análisis, se suman las limitaciones económicas que sustenta varios deseos ligados a mejorar el nivel de ingresos monetarios, lo que debe ser tenido en cuenta para el

trabajo de motivación en el Hogar pues desde el punto de vista extrínseco se convierten en un aspecto de peso que lleva a orientar a los miembros a otras ofertas de trabajo que son más tentadoras.

### **Encuesta del escalonamiento de las perspectivas:**

Con la aplicación de esta técnica se pudo constatar que la mayoría de los trabajadores manifestaron encontrarse en descenso, sin lograr consolidar sus oportunidades de desarrollo, con aspiraciones de cambiar de trabajo. Buscan satisfacción económica, superación profesional, posibilidad de plantear y coordinar proyectos; la posibilidad de ocupar puestos de toma de decisión, flexibilidad de horario, un clima organizacional adecuado, colocándose fundamentalmente en el escalón -2. El resto de los encuestados se encuentran en ascenso.

A continuación se muestran los resultados obtenidos en esta técnica, los cuales constituyen la base de todo lo expuesto anteriormente.

<b>Perspectivas en ascenso:</b>		<b>Perspectivas en descenso:</b>	
Escalón 1	5	Escalón - 1	6
Escalón 2	2	Escalón - 2	8
Escalón 3	3	Escalón - 3	6
Total	10	Total	20

### **Encuesta Likert:**

Como parte de la interpretación de los datos obtenidos se pudo constatar que los datos obtenidos en el resto de las técnicas apuntan a dificultades centradas en: la poca comunicación entre superiores y subordinados, las relaciones interpersonales dificultadas por la pobre capacitación, el reconocimiento social y material de la labor que desempeñan y los estilos de dirección autoritarios que predominan en el contexto, aspectos que atentan contra el desarrollo de la motivación laboral de los trabajadores del Hogar.

A esto se suma que se estimula poco a los resultados del trabajo con una toma de decisiones a niveles superiores que muchas veces desconocen los criterios de los subordinados. Este aspecto sustenta la idea de que las dificultades en la toma de decisiones y los estilos verticales que predominan en la organización son un factor interno que limita los agentes motivantes de los trabajadores, especialmente en los niveles inferiores del organigrama.

El control centrado en el cumplimiento de las disposiciones sin escuchar a los trabajadores tiene consecuencias de tipo moral que afecta el sentido de pertenencia, lo que lleva a sentirse en la represalia, lo que recibe como respuesta de adaptación, comportamientos que estimulan la doble moral. Esta es una limitación clara que debe neutralizarse para lograr un espacio de crecimiento de los miembros de la organización.

### **Triangulación de los resultados**

De forma general se pudo corroborar que los resultados arrojados en las técnicas aplicadas coinciden en afirmar que en el Hogar de Ancianos de Mayajigua existen dificultades en cuanto a los métodos y estilos de dirección, se muestra la falta de motivación laboral. Los trabajadores refieren que no se les reconoce su trabajo ni son estimulados material y moralmente por lo que son los factores extrínsecos del medio laboral los que determinan sus actuales resultados negativos.

Se detectaron problemas en la comunicación, donde fluye principalmente en forma descendente; y por lo tanto se evidencian dificultades en las relaciones interpersonales y la falta de unidad entre los trabajadores, lo que limita los niveles positivos de satisfacción laboral, de gran importancia en el desarrollo de la motivación, limitan la participación y el desarrollo de la colectividad.

El contenido de trabajo y las condiciones del medio determinan en un pobre reconocimiento social de la organización, aspecto sociolaboral que influye de manera negativa en el desarrollo de la motivación, a pesar de ello existe entre los trabajadores un reconocimiento positivo del valor humano de su trabajo, aspecto que lo convierte en una potencialidad para trabajar el tema dentro de la organización.

Es importante señalar que sin motivación no puede haber satisfacción. Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas. La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero eso no es todo, la motivación de las personas tiene una dinámica compleja. Las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo, el ambiente, etc., son factores de satisfacción importantes y por lo tanto motivadores para que una persona dé lo mejor de sí misma, conjuntamente con el logro de las metas organizacionales. Su actual comportamiento en el Hogar de Ancianos de Mayajigua demuestra la necesidad de un mayor reconocimiento social y atención al hombre para elevar la motivación laboral.

Dentro de las potencialidades encontradas en el desarrollo de la investigación se constataron la claridad en las limitaciones de trabajo y sus causas. El compromiso moral con la Revolución, aspecto que en lo referido al papel del sistema de salud reconoció siempre una posición positiva relativa a su calidad. Además la formación vocacional hacia la solidaridad y el respeto a los ancianos son oportunidades para potenciar el trabajo dentro del Hogar de Ancianos de Mayajigua.

Otra de las potencialidades encontradas en el Hogar de Mayajigua para el trabajo con la motivación está dada en el reconocimiento que tiene la institución a nivel social, el que debe ser explotado con mayor eficiencia, especialmente en el establecimiento de relaciones de beneficio en la capacitación, ayuda económica y de intercambio cultural y deportivo. Para ello el papel del gobierno y la dirección municipal de salud son ejes integradores fundamentales.

La atención actual del programa del adulto mayor y la formación continua de los profesionales dentro del sector de la salud son algunas de las condiciones del entorno que además se convierten en potencialidades para trabajar el tema de la motivación laboral en el Hogar de Ancianos de Mayajigua.

## CONCLUSIONES

1- La motivación laboral es un eje central que dinamiza y da sentido al desarrollo de los sujetos en su vida social. Los intereses personales, las condiciones y el contexto son de gran importancia para su estimulación tanto a nivel intrínseco como extrínseco. Atender este tema es esencial en los sectores laborales de mayor vulnerabilidad, especialmente en el trabajo con ancianos, los que se encuentran en una etapa crítica del desarrollo en el que la comunicación se convierte en una tarea compleja según sus cambios biológicos y psicológicos. Así, la atención y el reconocimiento al hombre son factores que deben caracterizar a estas organizaciones si aspiran a contar con altos niveles de motivación laboral entre sus miembros.

2- En el Hogar de Ancianos de Mayajigua existen bajos niveles de motivación laboral en los que influyen esencialmente los factores extrínsecos como las malas condiciones de trabajo, el hacinamiento y los bajos salarios. En este mismo sentido, desde el punto de vista intrínseco influye, la pobre autovaloración generada por la falta de reconocimiento social y la falta de posibilidades reales de satisfacer necesidades superiores como la autorrealización.

3- Entre las condiciones del entorno que influyen en la motivación laboral predominan aquellas que dificultan su desarrollo. Entre ellas se encuentran: las insuficiencias materiales, los bajos niveles de participación en la toma de decisiones, la falta de estrategias de atención al hombre y un plan de desarrollo individual y el bajo nivel de reconocimiento social de la profesión que desempeñan.

4- En el Hogar de Ancianos de Mayajigua existen potencialidades para el trabajo con la motivación laboral de los trabajadores, entre las que se encuentran, su compromiso con la tarea, el reconocimiento del carácter humano y útil de su labor y el reconocimiento de la necesidad de superarse para el cumplimiento de las tareas.

## RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones que se recogen en el presente trabajo se recomienda:

1. Continuar profundizando en el tema de la motivación laboral y su importancia para el desarrollo de las organizaciones y sus miembros.
2. Hacer extensivo a otros hogares de ancianos el presente estudio, con el objetivo de evaluar la motivación laboral.
3. Continuar profundizando en el tema dada la importancia que posee para la gestión de centros de gran peso para la calidad de vida de la tercera edad, especialmente en un contexto donde el envejecimiento poblacional es una tendencia creciente.

## BIBLIOGRAFIA

Alfonso, A. & Mejías, A. (2009). *Necesidades de aprendizajes del personal de Salud que atiende al adulto mayor*. Policlínico Docente Cristóbal Labra. La Habana, Cuba.

Camacho, C. (2009). *Autoestima y motivación*. Venezuela: Universidad Nacional Experimental Politécnica. "Antonio José de Sucre".

Carmona, B. (1998). *La orientación hacia la profesión pedagógica: Una metodología para su desarrollo*. Tesis en opción al Título de Master en Ciencias en Investigación Educativa. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, Ciudad de La Habana, Cuba.

Céspedes, A. y otros. (1988). Programa de desarrollo 2000. Geriátría y gerontología. Ed. Ciencias médicas;1-50.

Cuba. Ministerio de Salud Pública. *Reglamento general de hogares de ancianos*.

Cuba. Ministerio de Salud Pública. *Programa del adulto mayor*. La Habana: MINSAP; 1997:1-4.

Davis, M. A. (1989). *Envejecimiento de poblaciones e individuos y salud para todos* Foro Mundial Salud; 10:309-16.

De Armas, N. (1980). *Importancia de la formación vocacional y la orientación profesional en la autodeterminación de la profesión de los estudiantes*. *Revista Educación*, 36, 84 -94.

De la Torre, F. (2000). *Relaciones humanas en el ámbito laboral*. México: Editorial Trillas.

- Escribano, M. (2008). *Sistema de actividades para la motivación por la asignatura química en los estudiantes de segundo semestre del CSIJ "Francisco Vales Ramírez"*. Tesis en opción al grado de Master en Ciencias Pedagógicas.
- Espinosa, A. & Romero, J. (1990). *Temas de Geronto-Geriatria*. Rev Finlay; 3(1):15-26.
- Fernández, L. (2005). *Pensando en la personalidad*. (Tomo I y II). La Habana: editorial Félix Varela.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos (10ª ed.)*. Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- González, F. (1983). *Motivación profesional en adolescentes y jóvenes*. La Habana: Ed. Ciencias Sociales.
- González, V. (1997). *Niveles de integración de la motivación profesional*. Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Psicológicas. Facultad de Psicología, U.H., La Habana, Cuba.
- González, D. J. (1995). *Teoría de la motivación y práctica profesional*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- González, R. L., Fleitas I., Rodríguez, M. M. & Rodríguez, R. (1998). *Evaluación médico social de los ancianos de 2 consultorios pertenecientes al Policlínico "California"*. Rev Cubana Med Gen Integr; 14(3):221-4.
- Hedesa, J., Berra, E. y Burke, M. T. (1998). *Cómo orientar hacia las profesiones en las clases*. La Habana. Ed. Pueblo y Educación.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional (10ª ed.)*. México: Thomson Learning Editores.

Hernández, R. (2005). *Metodología de la investigación*. (Tomo I y II). La Habana:

editorial Félix Varela.

Kinicki, A. Y., Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas*. México: McGraw Hill Interamericana.

Martínez, M. & Vázquez, M. (2004). *Psicología Organizacional 1. Selección de lecturas*. La Habana: Editorial Félix Varela.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*.

Nogueira, M. (2003). *Desarrollo de competencias para la gestión docente en la*

*Educación médica superior*. Instituto Superior de Ciencias Médicas de la Habana. Facultad "Julio Trigo López".

Oree, A. (1999). *Los mayores podemos adoptar entrega y experiencia*. Rev Sesenta y Más;176:22-5.

Peiró, J. M. (2005). *Psicología de la organización 2*. La Habana: Editorial Félix Varela.

Prieto, O. & Vega, E. (1996). *Envejecimiento y sociedad*. En: *Temas de gerontología*. La Habana: Editorial Científico-Técnica; p.11-9.

Prieto, O. (1990). *Duración de la vida y longevidad*. Temas Gerontol Geriatr:21-3.

Prieto N. (1982) *Geriatría*. La Habana: Editorial Científico-Técnica;:19-23.

Polo, M. & Espin A. M. *Apuntes para la soledad ¿qué se avecina?* [serie de Internet]. [citado 17 Feb 2010]. Disponible en: <http://www.sld.cu/servicios/aldia/archivos.php>

Reeve, J. (2003). *Motivación y emoción* (3ª ed). México: McGraw Hill Interamericana.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª ed). México: Pearson Educación.

Romero, D. (2007). *Aproximación a la motivación en el trabajo*. Venezuela: Universidad de Oriente.

Sairo, M. *Por la excelencia en la prestación de servicios de instituciones del Adulto Mayor en Yaguajay*. (Proyecto PDHL). Yaguajay, Cuba: Dirección Municipal de Salud.

Sanpedro, R., Carmona, B., Rodríguez, A. M. y Contreras, N. (2003). *La orientación Profesional hacia carreras pedagógicas*. (Informe de Proyecto de investigación territorial). Camagüey, Cuba: Instituto Superior Pedagógico "José Martí".

Vroom, V. y Deci, E. (Compiladores). (1999). *Motivación y alta dirección*. México: Editorial Trillas.

## Anexo 1

Consentimiento informado

Yo: \_\_\_\_\_

Estoy dispuesto a participar en la investigación: sobre la motivación laboral de los trabajadores en el hogar de ancianos, una vez que se me ha explicado el objetivo que persigue y los beneficios que reportarán los resultados para mejorar dicha atención.

Se me ha informado que toda información tendrá carácter anónimo y que sólo se utilizará con fines investigativos.

La autora me explicó que tengo la posibilidad de retirarme de la investigación si lo deseara.

Declaro que he recibido y entendido la información que se me ha ofrecido acerca de la investigación y sus objetivos.

Como constancia de que estoy dispuesto a participar en la investigación firmo este documento a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_  
del año \_\_\_\_\_.

Nombre del trabajador: \_\_\_\_\_

Firma del trabajador: \_\_\_\_\_

**Anexo 2:** Guía de observación a actividades del hogar.

Fecha: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

Comportamiento	Buena	Mala	Observación
1. Higiene y limpieza			
2. Estado de los medios básicos.			
3. Condiciones de vida.			
4. Condiciones de trabajo.			
5. Coordinación en el trabajo.			
6. Distribución de locales.			
7. Cumplimiento de las tareas establecidas en el perfil de cargo.			

Otros datos de interés:

---

---

---

---

**Anexo 3:** Entrevista a trabajadores.

- ✓ Satisfacción personal.
- ✓ Funcionamiento del consejo de dirección.
- ✓ Condiciones de trabajo.
- ✓ Motivación por la labor que desempeñan.
- ✓ Comunicación y relaciones interpersonales.

**Anexo 4:** Encuesta.

Esta encuesta es totalmente confidencial y tiene como objetivo conocer las características de la motivación de los trabajadores del hogar de ancianos para darle un mejor tratamiento.

- El trabajo en el hogar de ancianos se caracteriza por: (Marque con una x las opciones que crea, cumplan esta condición).

\_\_\_\_ El trabajo en equipo, y la buena comunicación entre los diferentes niveles de la organización.

\_\_\_\_ El trabajo individual y por niveles con dificultades en la comunicación.

\_\_\_\_ Caracterizado por la falta de unidad, de compañerismo y la ruptura de la comunicación entre los niveles de la organización.

- ¿Cómo valora la atención que se le brinda como trabajador en el hogar de ancianos?

---

---

---

- Considera que la organización se caracteriza por la calidad de los servicios.

Sí: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

En caso de responder negativamente.

¿Cuáles son las razones que considera, contribuyen a ello?:

---

---

---

---

---

- ¿Cómo valora el tratamiento de la dirección de salud y la comunidad hacia su organización?:

---

---

---

- ¿Considera que el Colectivo Laboral estimula el desarrollo de sus trabajadores?

Sí: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

¿Qué recomendaciones hace para perfeccionar el trabajo?:

---

---

---

---

6. ¿Considera que está motivado para la tarea que desempeña?

Sí: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

En caso de responder negativo

¿Qué recomienda para mejorar la motivación?:

---

---

---

---

**Anexo 5:** Composición en tres tiempos.

Se le pide al sujeto que redacte en un papel que se le entrega, un texto lo más sincero posible acerca de su trabajo respondiendo a las preguntas siguientes:

1-¿Cómo fue su trabajo en el pasado?

2-¿Cómo es su trabajo ahora?

3-¿Cómo quisiera que fuera su trabajo en el futuro?

Es conveniente advertir que no importan, ni el estilo literario, ni las faltas de ortografía, lo que se desea obtener es una historia lo más fiel y amplia posible acerca de su vida laboral.

**Anexo 6:** Ramdi G.

Instrucciones:

Necesitamos que escriba 10 deseos suyos, puede ser tanto aquello que desea ocurra como lo que no desea que suceda, no es necesario que piense mucho para escribir, ponga lo que se le ocurra al leer las frases incompletas que inician cada deseo. Es importante que sea sincero y que manifieste los deseos que realmente siente. No escriba su nombre la prueba es anónima. Su ayuda es muy valiosa para nuestro trabajo. Muchas gracias.

- Yo deseo  
-----

10. Yo deseo -----

Ahora necesitamos que escriba los 5 principales deseos suyos con relación al trabajo. No es necesario que piense mucho escriba lo primero que desee.

- ✓ Yo deseo  
-----

✓ Yo deseo

---

✓ Yo deseo

---

✓ Yo deseo

---

✓ Yo deseo

---

Necesitamos algunos datos de Ud.:

Cuál es su edad ----- años.

Sexo ----- masc. ----- fem.

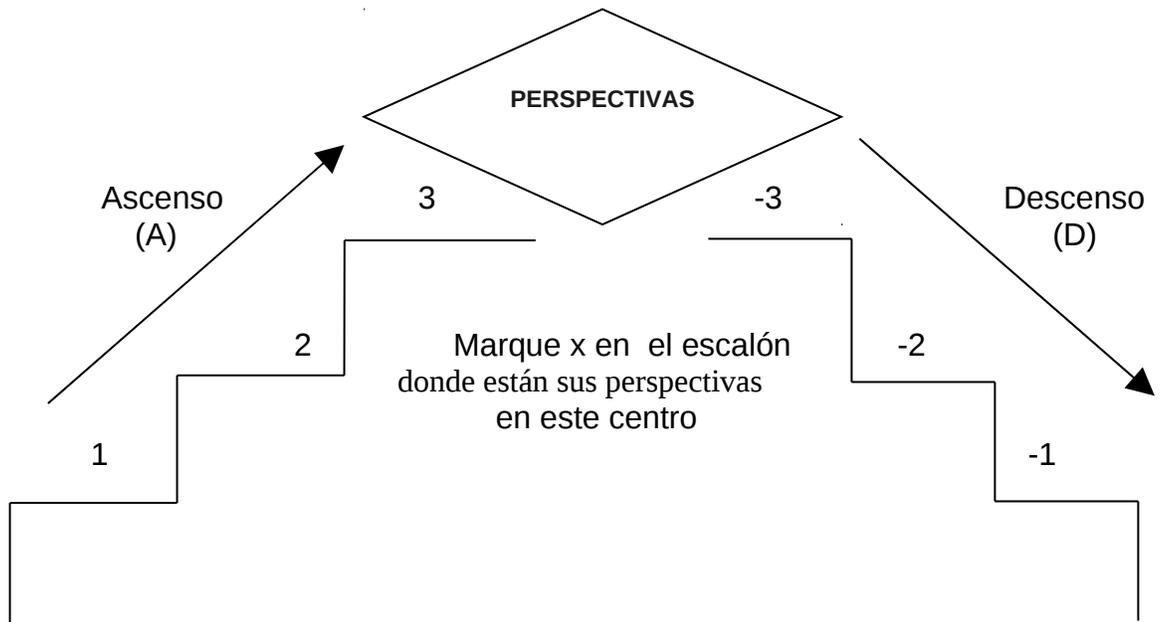
Cuál es su grado de escolaridad ----- primaria  
----- secundaria  
----- pre- universitario  
----- técnico  
----- universitario  
----- máster  
----- doctor

Ud. Trabaja como: ----- obrero  
----- técnico  
----- trabajador de servicios  
----- administrativo  
----- dirigente

Posee vivienda ---- si ----- no

Si posee vivienda su estado es ----- bueno ----- regular ---- malo

**Anexo 7:** Encuesta del escalonamiento de las perspectivas.



**ENCUESTA DEL ESCALONAMIENTO DE LAS PERSPECTIVAS**

**Anexo 8:** Encuesta Likert.

**Instrucción:** Este cuestionario es aplicado con el objetivo de conocer las características organizativas de la empresa. Su colaboración es de suma importancia. Es anónima. Marque con X en el espacio que considere:

1. ¿Cuánta confianza tiene en sus subordinados?

Ninguna                      Poca                      Bastante                      Completa  
0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

2. ¿Cuánta confianza tiene su superior en Usted?

Ninguna                      Poca                      Bastante                      Completa  
0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

3. ¿Se sienten libres los empleados para hablar con el jefe?

Poco                      Bastante                      Suficientemente                      Completamente  
0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

4. ¿Con qué frecuencia se piden y se ponen en práctica ideas de los subordinados?

Raras veces                      A veces                      A menudo                      Muy frecuentemente  
0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

5. Para motivar se utiliza: a) el miedo, b) amenazas, c) castigo, d) premios, e) participación.

a, b, c, a veces d                      d y quizá c                      d y quizá c y e                      e o d según el nivel  
0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

6. ¿A qué nivel se siente la necesidad de alcanzar los objetivos de la organización?

Solo en el más alto                      A nivel directivo                      En casi todos los niveles                      En todos  
0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

7. ¿Existe una labor de equipos?

Poca                      Alguna                      Bastante                      Mucha  
0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

8. Dirección por la que fluye la comunicación:

Hacia abajo                      En gran medida hacia abajo                      Hacia abajo hacia arriba                      Hacia abajo, hacia arriba y entre iguales  
0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

9. ¿Cómo aceptan los subordinados las comunicaciones de los superiores?

Con sospecha                      Con indiferencia                      Con cautela                      En general se aceptan

0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

10. ¿Es exacta la comunicación ascendente?

Casi nunca                      A veces                      A menudo                      Casi siempre

0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

11. ¿Hasta qué punto los jefes comprenden los problemas de sus subordinados?

Muy poco                      Algo                      Bastante                      Mucho

0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

12. ¿A qué nivel se toman las decisiones?

Generalmente arriba todo	Las importantes a del alto nivel, algo de delegación y mucho control	Las importantes a alto nivel, las demás a nivel in- ferior, se delega bastante	A todos los niveles y con buena integra- ción
--------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------

0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

13. ¿Se corresponsabilizan los subordinados de las decisiones que afectan su trabajo?

Casi nunca                      A veces se les  
consulta                      Casi siempre  
se les consulta                      Corresponsabilidad

0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

14. ¿Contribuye a motivar a la gente el modo como se toman las decisiones?

No mucho                      Poco                      Algo                      Mucho

0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

15. ¿Cómo se fijan los objetivos?

Con órdenes	Ordenes con petición de comentario	Se consulta antes de decidir	Se decide en grupo
-------------	------------------------------------------	------------------------------------	-----------------------

0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

16. ¿Se aceptan los objetivos fijados?

Solo exterior- mente, hay oposición pa- siva	Hay cierta resis- tencia pasiva	A veces hay re- sistencia pasiva	Siempre o casi siempre
-------------------------------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	---------------------------

0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

17. ¿Dónde se realizan las funciones de control?

Solo en el vér- tice de la or- ganización	En los altos niveles	A alto nivel con delegación a nivel medio	A todos los niveles
-------------------------------------------------	-------------------------	-------------------------------------------------	------------------------

0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

18. ¿Responde el sindicato a los intereses de los trabajadores?

Solo exterior- mente. Poco	Hay cierta re- sistencia. Bastante	A veces hay resistencia Suficiente	Siempre o Mucho
0 ----- 5	----- 10	----- 15	----- 20

19. ¿Para qué se utilizan los datos de control?

Para dar órdenes y castigar a mejorarse	Para premiar o castigar	Para premiar y a veces ayudar	Para auto guiar y solucionar problemas coordinados
0 ----- 5	----- 10	----- 15	----- 20