



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

“Programa motivacional para enfermeros que laboran en una empresa de Salud Ocupacional en
Tijuana B.C.”

TRABAJO TERMINAL
CASO PRÁCTICO

ALUMNA: Lic. en Enfría. BRIZIA FERNÁNDEZ RAMIRO

Matricula: 00282672

CVU CONACYT: 1098940

Director de Tesis: Dr. Eduardo Ahumada Tello

Codirector de Tesis: Dra. Karen Gardenia Ramos Higuera

Vocal: Dr. Juan Manuel Alberto Perusquia Velasco

Tijuana B.C., a 21 de abril de 2023.

ÍNDICE

ÍNDICE	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	3
LISTA DE CUADROS, FIGURAS, TABLAS y ANEXOS	4
RESUMEN	6
CAPÍTULO I	8
1.1 Introducción.....	8
CAPÍTULO II	9
2.1 Generalidades del proyecto	9
2.2 Antecedentes y situación actual de la empresa.....	10
2.3 Problemática.....	12
2.4 Justificación	13
2.5 Objetivo general y objetivos específicos.....	13
CAPÍTULO III.....	14
3.1 Marco Teórico	14
3.2 Marco Contextual	29
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA	41
4.1 Tipo de investigación	41
4.2 Sujeto de Investigación	43
4.3 Variables y Dimensiones.....	43
4.4 Encuesta	43
4.5. Entrevista a departamento de Recursos Humanos.....	48
CAPÍTULO V. DESARROLLO DEL CASO DE ESTUDIO	50
5.1 Diagnostico administrativo	50
5.2 Análisis del problema, definición y selección de alternativas	61
5.3 Desarrollo de la alternativa.....	63
5.4 Análisis costo beneficio	72
CAPÍTULO VI.....	74
6.1 Conclusiones y recomendaciones.....	74
FUENTES DE INFORMACIÓN	77
ANEXOS	81

DEDICATORIA

A mi mamá, a mi hermana, gracias por su apoyo incondicional.

Simplemente las amo.

AGRADECIMIENTO

Quiero comenzar agradeciendo a mi director de tesis Dr. Eduardo Ahumada Tello, por la guía recibida en el proceso elaboración de la presente tesis. También quiero dar gracias a la Dra. Nancy Imelda Montero Delgado por su gran apoyo en el apartado de “Marco teórico, Marco contextual y Metodología”, ya que fue una docente muy paciente y siempre con muy buena actitud al responder alguna duda.

Además, agradezco a los sujetos de estudio (mis compañeros) que con gusto respondieron el instrumento de medición aplicado y a la empresa en la cual llevo laborando desde el 2018, dándome la oportunidad de fungir como coordinadora de enfermería, motivo por el cual ingresé a la Maestría en Administración.

LISTA DE CUADROS, FIGURAS, TABLAS y ANEXOS

1. Cuadro 1. Características del Proceso Administrativo	16
2. Cuadro 2. Motivos por los cuales se considera a la Integración “Independiente”	19
3. Cuadro 3. Diversas definiciones de motivación	22
4. Cuadro 4. Teorías de la motivación	24
5. Cuadro 5. Factores de la teoría bifactorial de Herzberg	26
6. Cuadro 6. Técnicas de Motivación laboral	27
7. Cuadro 7. Cobertura de salud pública por Institución	32
8. Cuadro 8. Promoción a la salud en lugares de trabajo	39
9. Cuadro 9. Matriz FODA	42
10. Cuadro 10. Preguntas y las variables evaluadas en la encuesta	44
11. Cuadro 11. Alfa de Cronbach	46
12. Cuadro 12. Alfa de Cronbach al eliminar ítem	47
13. Cuadro 13. Historial de modificaciones de la encuesta	47
14. Cuadro 14. Desarrollo de Matriz FODA	51
15. Cuadro 15. Cruce de variables FODA	51
16. Cuadro 16. Resumen de entrevista a departamento de Recursos Humanos	59
17. Cuadro 17. Implementación y presupuesto	72
18. Cuadro 18. Indicadores de desempeño	73
19. Figura 1. Organigrama de empresa	11
20. Figura 2. Esquema de Marco Teórico	14
21. Figura 3. Ciclo motivacional	27
22. Figura 4. Esquema de Marco Contextual	29
23. Figura 5. Teoría de los dos factores de Herzberg	41
24. Figura 6. Modelo base metodológico	42
25. Figura 7. Variables de Diagrama Ex Ante	43
26. Figura 8. Ejemplo de escala de Likert	44
27. Figura 9. Ejemplo de escala lineal	44
28. Figura 10. Desarrollo de teoría bifactorial de Herzberg	50
29. Figura 11. Gráfica de respuestas de pregunta 1	55

30. Figura 12. Gráfica de respuestas de pregunta 2	55
31. Figura 13. Gráfica de respuestas de pregunta 3	56
32. Figura 14. Gráfica de respuestas de pregunta 4	56
33. Figura 15. Gráfica de respuestas de pregunta 5	57
34. Figura 16. Gráfica de respuestas de pregunta 6	57
35. Figura 17. Gráfica de respuestas de pregunta 7	58
36. Figura 18. Gráfica de respuestas de pregunta 8	58
37. Tabla 1. Porcentaje de mexicanos afiliados a diversas instituciones de salud	32
38. Tabla 2. Ocupación y empleo en Tijuana	35
39. Tabla 3. Matriz de evaluación de factores internos	52
40. Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externos	53
41. Tabla 5. Matriz interna externa MIE	53
42. Anexo 1. Respuestas de pregunta 9 y 10	81
43. Anexo 2. Consentimiento Informado	83
44. Anexo 3. Entrevista completa a coordinadora de Recursos Humanos	84

RESUMEN

Resumen:

La empresa de servicios especializados del presente estudio está enfocada en brindar salud ocupacional a diversas maquiladoras de la ciudad de Tijuana desde el año 2002. La velocidad de su crecimiento en los últimos años ha sido impresionante. Cabe mencionar que la empresa no cuenta con una estructura organizacional adecuada para el manejo de Recursos Humanos; por lo que no tiene un programa de reconocimientos, incentivos y educación continua para sus empleados. Se ha observado desmotivación en su personal de enfermería. Lo antes mencionado es la razón que inspiró a la elaboración de un programa organizacional para incrementar la motivación del personal de enfermería de la empresa en estudio.

Se decidió utilizar el modelo de la Teoría de los dos factores de Herzberg para analizar el nivel de satisfacción e insatisfacción de los sujetos de estudio. También se aplicó la matriz FODA con el fin de identificar fortalezas y debilidades en el ámbito interno de la empresa y las amenazas y oportunidades en el ámbito externo. Además, se desarrolló una encuesta para evaluar la motivación laboral presente en los 27 sujetos de estudio y por último se entrevistó a la coordinadora de Recursos Humanos para conocer la perspectiva que tiene la empresa en relación a la motivación y los factores relacionados a ella.

Con las herramientas antes mencionadas se confirmaron la afectación de la variable directa y las indirectas indicadas en el diagrama Ex Ante. La variable directa es motivación, encontrando en la encuesta aplicada que el 40.74% de los sujetos relacionan su motivación diaria para ir a trabajar con aspectos laborales y el 50.25% la relacionan con motivos personales.

Summary:

The specialized services company in this study has been focused on providing occupational health services to various maquiladoras in the city of Tijuana since 2002. The speed of its growth in recent years has been impressive. It is worth mentioning that the company does not have an adequate organizational structure for the management of its Human Resources department. Therefore, it does not have a recognition, incentive and continuing education program for its employees. Lack of motivation among its nursing staff has been observed. The above mentioned

is the reason that inspired the development of an organizational program to increase the motivation of the nursing staff of the company under study.

The Herzberg's two-factor theory model was used to analyze the level of satisfaction and dissatisfaction of the study subjects. The SWOT matrix was also applied in order to identify strengths and weaknesses internally and threats and opportunities externally. In addition, a survey was developed to evaluate the work motivation present in the 27 subjects of study and finally, the Human Resources coordinator was interviewed to know the company's perspective in relation to motivation and the factors related to it.

With the aforementioned tools, the affectation of the direct variable and the indirect variables indicated in the Ex Ante diagram were confirmed. The direct variable is motivation, finding in the survey applied that 40.74% of the subjects relate their daily motivation to go to work with work aspects and 50.25% relate it to personal motives.

CAPÍTULO I

1.1 Introducción

La empresa de salud ocupacional donde laboran los enfermeros en estudio, inició sus servicios en el año 2002 realizando los primeros exámenes de audiometrías para una compañía electrónica. En noviembre del mismo año comienza laborando con médicos y enfermeras brindando servicios de salud ocupacional a diversas maquiladoras de la ciudad de Tijuana B.C, México. Hoy en día cuenta con varios servicios los cuales son realización de espirómetros y audiometrías, elaboración de estudios epidemiológicos, capacitación, servicio de médicos, enfermeros, entrenamiento en el ámbito ocupacional y psicólogos en el área industrial. Su misión es prestar servicios de atención integral en salud ocupacional, con la más alta sensibilidad y calidad humana, respetando en todo momento el código de ética médica. (SePSO S.C., 2019)

Al tratarse de una empresa relativamente joven, se pudo notar que no contaba con una estructura organizacional para el manejo de Recursos Humanos adecuada, específicamente en los aspectos de formación continua, incentivos y reconocimientos de los empleados. Si bien existe el departamento de Recursos Humanos, hasta la fecha no se ha creado algún programa o método que tenga como objetivo la motivación laboral del personal que se encuentra laborando actualmente.

Se considera que, al estar trabajando todo el tiempo con personas, la estabilidad mental es un tema que debe estar más presente entre los enfoques del empleador hacia el personal. El nivel de estrés que se llega a generar en el área en algunos momentos suele ser excesivo, por lo que, el bienestar mental de los enfermeros es esencial para una atención optima a los pacientes.

Por lo tanto, en esta propuesta se plantea la necesidad de atender las necesidades de los miembros de una organización perteneciente al sector médico, primordialmente en este período post pandemia en donde la motivación de sus miembros forma parte fundamental para que se cumplan las metas organizacionales. Es por ello que el objetivo que se plantea es elaborar un Programa de motivación para su implementación en los enfermeros que laboran en la empresa de salud organizacional en estudio.

CAPÍTULO II

2.1 Generalidades del proyecto

Matriz Metodológica

Disciplina	Ciencias Administrativas
Área de conocimiento	Administración de negocios
Línea de investigación	Administración y desarrollo de las organizaciones.
Especialidad	Administración de Recursos Humanos
Objetivo del estudio	Elaborar un Programa de motivación para su implementación en enfermeros que laboran en una empresa de salud ocupacional en Tijuana B.C.
Sujetos de estudio	Enfermeros que laboran en una empresa de Salud Ocupacional.
Problema a abordar	Desmotivación laboral.
Finalidad	Generar un Programa Motivacional enfocado a enfermeros.
Tipo de proyecto	Caso Práctico
Modelo	Teoría bifactorial de Frederick Herzberg. Modelo FODA
Instrumento de recolección de datos	Observación y cuestionario mixto
Autor	Brizia Fernández Ramiro
Director de Tesis	Dr. Eduardo Ahumada Tello

2.2 Antecedentes y situación actual de la empresa

La empresa de salud ocupacional en estudio, comenzó brindando servicios de médicos y enfermeras a maquiladoras de la ciudad de Tijuana en noviembre 2002, hoy en día tiene como cliente a 10 empresas de giro médico, metalmecánico, electromecánico y de logística de envíos. Actualmente en su nómina cuenta aproximadamente con 70 personas incluyendo médicos, enfermeros, personal de psicología, nutrición y administrativos. Adicional al servicio del personal de salud, continúa realizando estudios especiales como espirometrías y audiometrías.

2.2.1 Entorno general de la organización

La organización inició en el año 2002 realizando los primeros exámenes de audiometrías en una empresa electrónica. En noviembre del mismo año da inicio trabajando con médicos y enfermeras brindando servicios de salud ocupacional a diversas maquiladoras de la ciudad de Tijuana B.C. Su **misión** es prestar servicios de atención integral en salud ocupacional, con la más alta sensibilidad y calidad humana, respetando en todo momento el código de ética médica. (SePSO S.C., 2019, p.1)

Su **visión** es ser una empresa líder en el área de salud ocupacional a nivel local, siempre en constante crecimiento y sustentabilidad, adaptándonos a las necesidades que vayan surgiendo en el mercado laboral.

Sus **valores** son:

- 1.- **Respeto:** hacia nuestros clientes, compañeros y compañeras, colaboradores y lo que establezca la ley.
- 2.- **Cuidado:** siempre estar al pendiente de las necesidades de nuestros clientes y equipo de trabajo.
- 3.- **Honestidad:** brindando la mejor calidad en nuestros servicios desde nuestras posibilidades.
- 4.- **Compañerismo:** tratando de siempre crear un ambiente armonioso dentro de las áreas de trabajo, favoreciendo el desempeño del personal.
- 5.- **Equidad:** pensando en el bienestar de nuestro equipo de trabajo, reconociendo los méritos que corresponden de manera individual y colectiva. (SePSO S.C., 2019, p.1)

2.2.2 Productos y servicios

Como se explicó en párrafos anteriores, la empresa en el 2002 comenzó elaborando audiometrías para una empresa electrónica, hoy en día cuenta con diversos servicios los cuales son realización de espirómetros y audiometrías, elaboración de estudios epidemiológicos, capacitación, servicio de médicos, enfermeros y psicólogos en el área ocupacional y entrenamiento en el ámbito ocupacional.

2.2.3 Clientes y Tecnologías

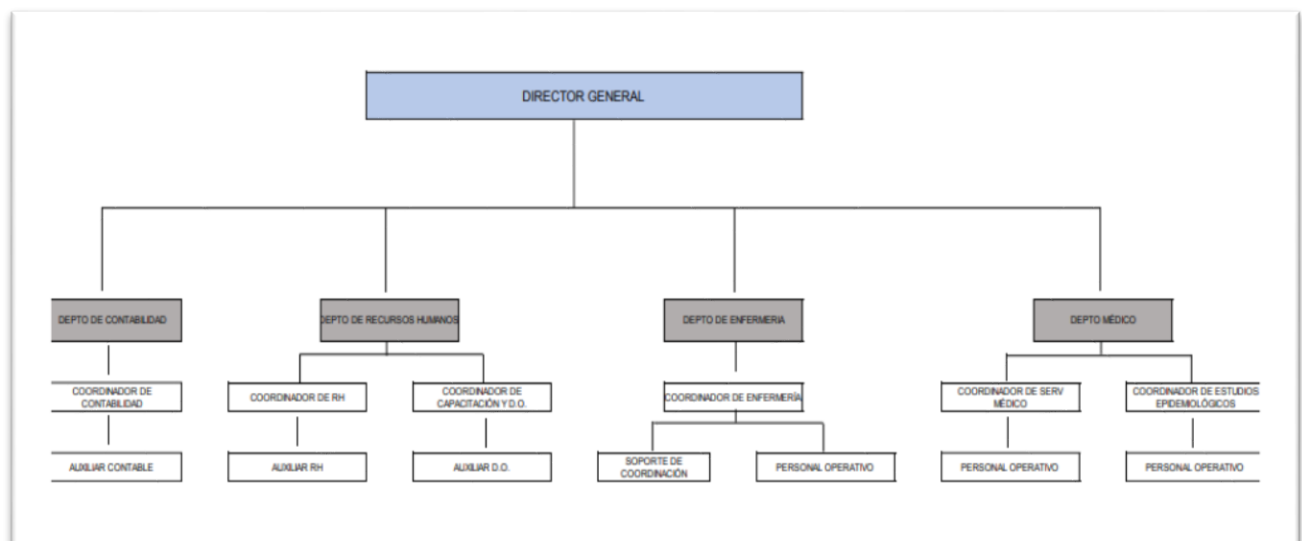
Los clientes de la empresa a los que se les brinda servicios de enfermería ocupacional son a maquiladora principalmente de Tijuana y una en San Quintín, los giros son de manufactura médicas y metalmecánica. Referente a la tecnología, la empresa cuenta con computadoras portátiles, copiadora, impresora, audiómetros, espirómetros, baumanómetros, otoscopios y proyector de diapositivas.

2.2.4 Organigrama

El organigrama de la empresa es de tipo lineal, ya que el orden de autoridad inicia en la parte superior por el Director General y subordina el resto de las áreas y empleados, como se muestra en la figura 1.

Figura 1.

Organigrama de la empresa



Nota: Otorgado por el departamento de Recursos Humanos de la empresa en Salud Ocupacional (2021).

2.3 Problemática

En noviembre de 2018 su servidora entró a laborar en una empresa que se dedica a brindar servicios especializados a diferentes industrias maquiladoras de salud ocupacional de la ciudad de Tijuana. Al tratarse de una compañía relativamente joven, se pudo notar la ausencia de una estructura organizacional para el manejo de Recursos Humanos adecuada, específicamente en los aspectos de formación continua, incentivos y reconocimientos de los empleados. Si existe el departamento de Recursos Humanos, pero hasta la fecha no se ha creado algún programa o método que tenga como objetivo la motivación laboral del personal que se encuentra laborando actualmente.

La falta de motivación es un tema que se ve reflejado en los enfermeros; no existe alguna remuneración o premiación económica de ningún tipo, ni capacitaciones constantes del trabajador, o algún incentivo ya programado o planeado para retribuir el buen desempeño laboral de los enfermeros. Se considera que, al estar trabajando todo el tiempo con personas, la estabilidad mental es un tema que debe estar más presente entre los enfoques del empleador hacia el personal.

El nivel de estrés que se llega a generar en el área en algunos momentos suele ser excesivo, por lo que es elemental el bienestar mental de los enfermeros para brindar un mejor servicio a los pacientes. Con lo antes mencionado, se ha visto la necesidad de elaborar un “Programa de Motivación” dirigido a los empleados de enfermería que laboran en la empresa antes mencionada.

2.4 Justificación

El objetivo de la metodología a realizar consiste en plasmar los antecedentes de la motivación, definir lo que es motivación y motivación laboral, describir diversas herramientas de motivación laboral que se puedan utilizar como herramientas para demostrar la desmotivación que existe, identificar los elementos de motivación actual y adquirir estrategias para su implementación en el Programa Motivacional dirigido a enfermeros que laboran en el área de salud ocupacional.

2.5 Objetivo general y objetivos específicos

Objetivo general

Elaborar un Programa de motivación para su implementación en enfermeros que laboran en una empresa de salud ocupacional en Tijuana B.C.

Objetivos específicos

1. Determinar la situación motivacional de los enfermos de la empresa en estudio.
2. Identificar los elementos de motivación que tienen actualmente los enfermeros de la empresa en estudio.
3. Elaborar un “Programa Motivacional” que incluya estrategias para fomentar la motivación laboral del personal de enfermería de la empresa en estudio.

CAPÍTULO III

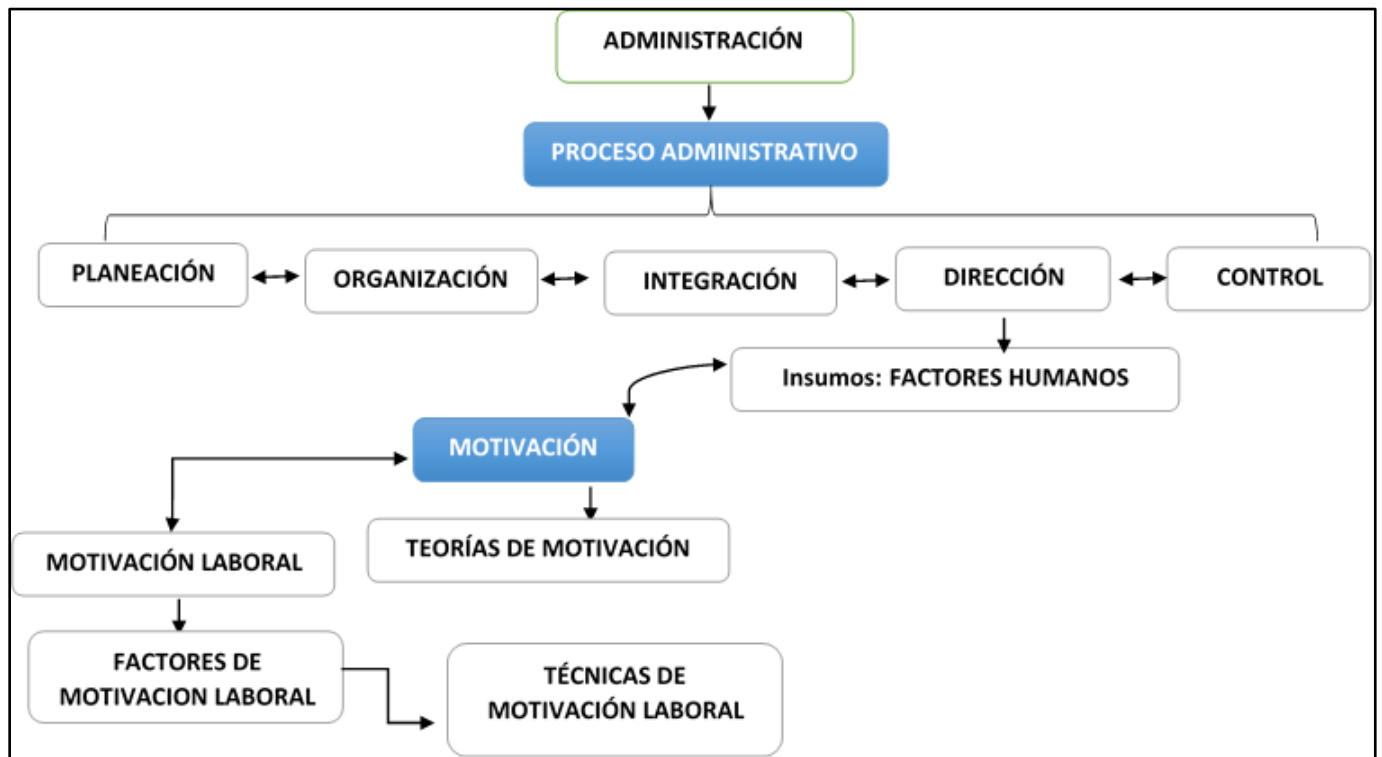
MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL

3.1 Marco Teórico

En la figura 2. se aprecian los temas desarrollados del Marco Teórico, comenzando por la definición de administración, el proceso administrativo y sus cinco fases; en la fase de dirección se ha mencionado el insumo humano de una empresa, la motivación, las teorías de la motivación haciendo énfasis en la Teoría bifactorial de Frederick Herzberg ya que es el modelo que se ha utilizado en la metodología de la presente tesis para analizar el nivel de satisfacción que experimentan los colaboradores en relación a los factores de satisfacción e insatisfacción que la empresa en estudio cuenta. Además, se plasmó diversas definiciones de motivación laboral, los factores de la motivación en el trabajo y algunas técnicas de motivación laboral.

Figura 2.

Esquema de Marco Teórico



Nota. Figura descriptiva elaboración propia, (2022).

3.1.1 Administración

Es importante iniciar definiendo lo que es la administración para poder hablar más adelante del tema principal de la tesis que es la Motivación. Al revisar diversas bibliografías se puede mencionar que la Administración es una disciplina por tener sus propios principios, leyes y teorías demostradas, por lo cual a continuación se mencionarán algunas definiciones de administración.

En 1903, Frederick W. Taylor fue el padre de la administración científica, él tenía el objetivo principal de aumentar la productividad por medio de la producción y un mejor salario para los obreros. Sus principios hablan sobre la utilización de la ciencia, la creación de armonía y la cooperación de grupo, el logro de una producción óptima y el desarrollo de los trabajadores. Al tener una experiencia como aprendiz hasta tener su propia empresa, le permitió darse cuenta de primera mano de los problemas, el comportamiento de los trabajadores y de este modo poder distinguir las posibilidades de mejorar la calidad de la administración (Koontz H. et al., 2012). Referente al párrafo anterior, se comienza a observar cómo es que en pleno siglo XIX el interés sobre el bienestar de los empleados se va incrementando, dejando atrás el que la empresa solamente buscara un beneficio propio, tomando como relación una mejor productividad-producción al incentivar a sus empleados por ejemplo aumentando los sueldos de los empleados.

En 1916, Henri Fayol fue conocido como el padre de la teoría de la administración moderna. Él dividió las actividades industriales en seis grupos: técnico, comercial, financiero, de seguridad, contable y gerencial. Además, reconoció la necesidad de enseñar administración formulando 14 principios los cuales son división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y unión del personal (Koontz H. et al., 2012).

Por otra parte, García M. (2016), nos dice que “Adalberto Chiavenato definía la palabra administración proveniente del latín (ad, dirección, hacia, tendencia; minister, comparativo de inferioridad, y el sufijo ter, que indica subordinación u obediencia” (p.35). Es importante recalcar con la definición anterior que Chiavenato se refiere al individuo dentro de la organización como el recurso más valioso, destacando las relaciones humanas como punto de

partida de una administración innovadora, poniendo énfasis en el comportamiento humano y en la reflexión. Por lo tanto, se puede concluir que en la administración se puede planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de las actividades laborales y recursos con el fin de lograr las metas de una organización de forma óptima.

3.1.2 Proceso administrativo

Un proceso se entiende como una serie de pasos simultáneos. Koontz H. et al., (2012), nos dice que un “Proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se relacionan y forman un proceso integral “(p.37). A continuación, en el cuadro 1 se explica cinco características del Proceso administrativo:

Cuadro 1.

Características del Proceso Administrativo

No.	Característica
a)	Está formado por un conjunto de fases o pasos de manera cíclica (el fin se convierte de nuevo en el principio de la tarea administrativa).
b)	En cualquier modelo que se analice el proceso administrativo, las fases que invariablemente encontraremos son las de planeación y control.
c)	El principal objetivo es sistematizar el conocimiento y generar una estructura de eficiencia.
d)	Estimula la innovación y el progreso.
e)	Fomenta el desarrollo de una filosofía y cultura gerencial y empresarial.

Nota. Cuadro descriptivo elaboración propia, a partir de Koontz, Et. Al. (2022).

Continuando con otras definiciones de Proceso administrativo, encontramos lo siguiente:

Un Proceso Administrativo, es una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Algunos autores que estudian dicho proceso lo han dividido de acuerdo con su criterio en tres, cuatro, cinco o seis etapas, pero sólo se refieren al grado de análisis del proceso, ya que el contenido es el mismo que manejan todos. Por eso, en la actualidad, la división cuatripartita, de cuatro fases, es la más aceptada universalmente: planeación, organización, dirección y control. (Ponce I., 2017, p.5)

Por lo tanto, comprendiendo las definiciones antes mencionadas del Proceso administrativo, se cree pertinente y de suma importancia que para el presente trabajo terminal se consideren los cinco elementos del proceso (Planeación, Organización, Integración, Control y Dirección) los cuales se describirán de forma individual a continuación.

3.1.2.1 Planeación

Comenzando con la definición Planeación, García M. (2016) afirma lo siguiente:

Para George Terry la Planeación es determinar los objetivos y los cursos de acción que deben tomarse. Por otra parte el mismo Harold Koontz define la planeación como la selección de misión de objetivos, las acciones necesarias para cumplirlos, tomar decisiones, elegir los cursos futuros de la acción. Otra definición es de Agustín Reyes Ponce, quien manifiesta que consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización. (p.37)

Como última definición para que quede más claro lo que es Planeación, encontramos que el siguiente autor describe a esta fase como actividades que se obtendrán en el futuro, al proyectar y generar escenarios, por lo tanto, es la primera fase del proceso intelectual de una organización por lo que la desarrolla una o varias personas con un gran conocimiento de la institución en la que se formularan estrategias y se tomarán decisiones (Ponce I., 2017).

Al leer los párrafos anteriores referente a los diversos conceptos de Planeación, se puede entender que es establecer los objetivos de los cuales se derivan actividades o acciones que se van a realizar en un futuro y cabe mencionar que es el primer elemento del Proceso Administrativo. Por lo cual se puede observar que las definiciones no difieren mucho entre autores, ya que la planeación es literal el significado del verbo “Planear”.

3.1.2.2 Organización

Se comenzará a describir el concepto de organización, el cual consiste en distribuir el trabajo entre el grupo para establecer y reconocer las relaciones y la autoridad necesaria, implicando el diseño de tareas y puestos, además escoge al personal ideal para ocupar puestos de trabajo, juega un papel fundamental en la estructura de la organización y también de los métodos-procedimientos que se emplearan (Blandez M., 2014).

En el siguiente párrafo se describen diversas definiciones de Organización, Ponce I., (2017) afirma lo siguiente:

La función de organizar corresponde a la segunda etapa del proceso administrativo. Su objetivo principal es crear la estructura idónea, conjugando lógica y eficiencia para que la institución trabaje como una sola, logrando así el propósito común. Por otro lado, Samuel L. H. Burk definía a la organización como el análisis y el agrupamiento de todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de cualquier empresa; O. Sheldon, decía que es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar con los elementos necesarios para su ejecución, Koontz y Weihrich decía que es una estructura intencional y formalizada de papeles o puestos” y por último Terry y Franklin decía q organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas. (p.32)

Con las definiciones de Organización antes vistas, ya se tiene un panorama mucho más amplio de lo que es, comprendiendo como la segunda fase del Proceso administrativo, la cual tiene como la estructura de la organización en donde se elaboran los puestos, tareas y actividades que cada individuo de una organización va a desarrollar para que de este modo se trabaje en forma coordinada con el mismo objetivo en la mira.

3.1.2.3 Integración

Al leer la definición de Integración del presente autor, no lo define como que es una fase más del Proceso administrativo como otros autores lo hacen, ya que la considera como una función gerencial independiente por los motivos que en el cuadro 2. se explicarán, pero antes es importante mencionar que describe a la Integración como la acción de tener cubiertos los cargos de la estructura de una organización comenzando con la identificación de necesidades de las diversas áreas, ubicando estratégicamente el talento humano, reclutando en caso de ser necesario, evaluando y capacitando al personal para que los empleados cumplan de forma eficiente y efectiva con sus actividades laborales asignadas (Koontz H. et al., 2012).

Cuadro 2.

Motivos por los cuales se considera a la Integración como “Independiente”

No.	Motivo
1.	La integración de los puestos organizacionales supone conocimientos y enfoques que los gerentes en ejercicio no siempre reconocen, ya que a menudo piensan que organizar es sólo establecer una estructura de funciones y por tanto prestan poca atención a cubrirlos.
2.	Colocar a la integración de personal como una función separada facilita el dar una mayor importancia al elemento humano en la selección, la evaluación, la planeación de la carrera profesional del personal y el desarrollo de gerentes.
3.	En el área de la integración de personal se ha desarrollado un importante conjunto de conocimientos y experiencias.
4.	A menudo los gerentes ignoran el hecho de que asignar el personal es su responsabilidad, no del departamento de recursos humanos; es tarea de aquéllos cubrir los cargos de su organización y mantenerlos cubiertos con personal calificado.

Nota. Cuadro descriptivo elaboración propia, a partir de Koontz, Et. Al. (2022).

3.1.2.4 Control

Comenzando con la definición de Control, Koontz H. et al., (2012), nos dice que “La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear” (p.496).

Por otra parte, cuando se habla de control en una organización se puede decir que consiste en la revisión de lo planeado y lo logrado, básicamente tiene el objetivo de verificar si existen las condiciones para poder hacer lo que se plantea. Dos factores crean la necesidad de control, el primero son los objetivos de las personas y los de las organizaciones son diferentes, es por ello que se necesita el control, para asegurarse de que los miembros de una organización trabajan en búsqueda de los objetivos organizacionales. En segundo lugar, el control se necesita porque existe un periodo de espera desde el momento en que se formulan los objetivos, hasta que se alcanzan. (Blandez M., 2014).

Además, es importante mencionar que existen tres tipos de control los cuales son: Control Previo, en este tipo de control es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado, denominados como controles preliminares, garantizan el éxito de la operación antes de emprender la acción. El segundo, es el Control Concurrente, es el que se realiza en todo el proceso y puede garantizar que el plan se lleve a cabo en el tiempo especificado y en las condiciones requeridas. El tercer tipo de control es el Control Posterior o retroalimentación el cual implica que se han reunido y analizado algunos datos, y que se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando, de manera que

puedan hacerse correcciones, este control es el menos requerido por la empresa, ya que en muchas ocasiones las correcciones salen más caras que el mismo proceso (Santiago J., 2017).

Por último, explica Santiago J. (2017) lo siguiente:

Las herramientas de control adoptan muchas formas. Algunas son bastante simples, en tanto que otras son complejas y sofisticadas. Aun cuando las herramientas de control varían en gran medida en su diseño y en lo que pretenden medir, todas persiguen siempre el mismo objetivo básico: determinar variaciones de los estándares deseados, para que la administración pueda tomar las medidas correctivas. Dentro de las herramientas de control tenemos las Auditorías administrativas, Auditorías contables, Estados financieros, Análisis de razones financieras, Presupuestos, Sistemas de control logístico, el uso de técnicas de modelos matemáticos como el PERT, CPM, gráfica de Gantt. (p.70)

Con lo antes visto, se puede concluir que la fase de la Control es elemental en el Proceso Administrativo, ya que ayuda a identificar mediante diversas técnicas descritas en el párrafo anterior si lo planeado en la organización se ha logrado, el tiempo que se ha implementado y el avance que tiene en caso de que aún no se haya concluido el objetivo planteado. Además, al conocer los tres tipos de controles se pudo comprender que no en todas las organizaciones manejan un solo tipo de control, dependiente el resultado esperado es el que se va a implementar.

3.1.2.5 Dirección

A continuación, se describirá lo que aporta Santiago J., (2017) referente a la definición de la fase Dirección:

La palabra dirección, según el maestro Reyes Ponce proviene del verbo latino dirigiere, éste a su vez se forma por el prefijo di, intensivo, y regare, regir, gobernar. Este último deriva del sánscrito, que indica preeminencia. En muchas ocasiones, la gente cree que dirigir únicamente es administrar. La función de dirección, entre otros aspectos, nace o se genera por una naturaleza de sensibilidad humana, es decir, la dirección es el aspecto humano del proceso. Con lo anterior es importante recalcar que las organizaciones sin seres humanos son meramente estructuras, sin movimiento, sin cambio, sin

evolución; el ser humano es el único elemento que puede modificar esa estructura y, en gran medida, hacer lo mismo con la naturaleza. (p.62)

Revisando otra definición de dirección, Münch L. (2018), dice que “Es la ejecución de los planes, mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la motivación, la toma de decisiones, la comunicación y el ejercicio del liderazgo (p.148).

Al leer los párrafos anteriores, se puede entender que el objetivo principal de la fase de dirección es el personal que labora en una empresa, tratando de influir y motivar a las personas para desempeñarse de la mejor manera en su entorno laboral, el factor humano es elemental para el logro de las metas y objetivos organizacionales establecidas, por lo cual es de suma importancia no solo el bienestar de su estado físico, sino también social y sobre todo mental.

3.1.2.5.1 Insumos: Factores humanos

Dialogando sobre la palabra insumos se puede definir como objetos, materiales y recursos usados para producir un producto o servicio final, en sí es la materia prima de una cosa. Cuando se trata de insumos en cuestión de factor humano es importante mencionar que los individuos son mucho más que un factor productivo en los planes de la administración, son miembros de sistemas sociales de muchas organizaciones, son consumidores de bienes y servicios e influyen de manera vital en la demanda. Se debe de recalcar que son miembros de familias, escuelas, iglesias, asociaciones industriales y partidos políticos y que no solo pertenecen al ámbito laboral (Koontz H. et al., 2012).

Por otro lado, cuando una empresa tiene objetivo de que su factor humano desempeñe un trabajo con altos niveles de calidad y además tenga aumento en su productividad mediante el buen uso del recurso, será necesario que el empleado tenga la capacidad e inteligencia emocional apropiada ya que de esta influye su estabilidad laboral, seguridad y salud laboral. Por ende, se debe de manejar la motivación en el personal a la hora de su capacitación y desempeño, ya que de no ser así difícilmente se puede incrementar la productividad del personal pues los colaboradores no estarían satisfechos en relación a sus necesidades intrínsecas individuales. (Ochoa-Calderón K., 2014).

Además, las empresas desarrollan reglas, procedimientos, programas de trabajo, normas de seguridad y descripciones de puestos, todos bajo el supuesto de que, en esencia, todas las

personas son iguales; por supuesto que este supuesto es necesario sobre todo en los esfuerzos de la organización, pero es igualmente importante reconocer que los individuos son únicos y tienen diferentes necesidades, ambiciones, actitudes, deseos de responsabilidad, potencial y niveles de conocimientos y habilidades. En ocasiones los gerentes no comprenden la complejidad e individualidad de las personas, no pueden aplicar de forma correcta las generalizaciones sobre la motivación, el liderazgo y la comunicación (Koontz H. et al., 2012).

Con el párrafo anterior se puede entender que en definitiva el factor humano no se trata de una maquina más en donde simplemente trae instrucciones de cómo funciona o un manual donde indique que hacer si surge algún problema, es un tema un poco más complejo donde es fundamental la participación de los supervisores, el personal a cargo de los colaboradores, el departamento de recursos humanos e inclusive algunas empresas ya cuentan con psicólogos donde los empleados pueden tener un acercamiento de manera personalizada en donde se ven beneficiado en aspectos intrínsecos.

3.1.2.5.2. Motivación

En los párrafos anteriores menciona que la motivación en el factor humano de una empresa juega un papel indispensable en su desempeño laboral, liderazgo y productividad, por lo cual en el cuadro 3 se darán algunas definiciones primeramente de motivación por si sola antes de describir lo que es motivación laboral:

Cuadro 3.

Diversas definiciones de motivación

No.	Definición de Motivación	Autor y año
1.	La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad; es a la vez objetivo y acción.	Berardi A.,2015
2.	Chiavenato dijo que la motivación se relaciona con la conducta humana, en donde es causada por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades para cumplir un objetivo.	Peña Rivas, H. 2017
3.	Porret en el 2008, define motivación a lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano dentro de la organización.	Ochoa Calderón K. 2014

Nota. Cuadro descriptivo elaboración propia, (2022).

También es importante mencionar que existen dos tipos de motivaciones, la motivación intrínseca la persona realiza alguna actividad y acción por incentivos internos, buscando una autosatisfacción personal y el otro tipo de motivación es la extrínseca, en este caso el estímulo es

un factor externo como por ejemplo al ganar algún premio, recibir un regalo, ganar una mención honorífica, una promoción laboral y entre otros. (Ochoa-Calderón K., 2014).

Con el cuadro de motivaciones antes visto y al revisar que existen dos tipos de motivaciones, se puede entender como un estímulo, el alentar, la ilusión, el deseo y con ello viene una relación directa con el individuo. A continuación, se describirá lo que es “Motivación laboral”, para describir de mejor manera como es que este fenómeno de estimular y alentar al individuo se ve reflejado en el área de trabajo.

3.1.2.5.3 Motivación Laboral

Antes de describir un concepto como tal de “motivación laboral” se hablará de sus antecedentes, en el año 1700 fue el auge europeo del inicio de las fábricas donde había maquinas que eran operadas por cientos de personas, con intereses y formas de pensar diferentes a los dueños es donde comenzaban a surgir los problemas viéndose reflejado en el desinterés y una disminución de la productividad. En el siglo XVIII se relacionó la desmotivación con un descenso de la productividad, por lo que se comenzó a buscar la manera de fusionar los intereses de la empresa y de los trabajadores, sin que alguno de los dos se viera afectado. En 1920 de inicio la Organización Internacional del Trabajo enfocada en el bienestar de los trabajadores, comenzando a legislar al respecto, fue hasta mediados del siglo XX cuando comenzaron a surgir teorías que estudiaban la motivación y también su relación con el trabajador, concluyendo que un trabajador motivado es más eficaz y más responsable, generando un buen clima laboral (Berardi A., 2015).

Después de saber sobre los antecedentes de la motivación laboral, Peña Rivas H. (2017) aporta un concepto de lo que es:

La motivación laboral se puede entender como el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo. Es la voluntad que caracteriza al individuo a través del esfuerzo propio a querer alcanzar las metas de la organización ajustado a la necesidad de satisfacer sus propias necesidades. Es decir, es el impulso de satisfacer las necesidades que se haya presente en el empleado en la autorrealización, mejores condiciones laborales y satisfacción de necesidades

personales, vienen a ser el detonante que producirá la reacción en el empleado a fin lograr esa máxima sensación de confort que produce la realización o cristalización de la meta planteada. (pp.185-186)

Con lo antes mencionado se puede comprender mejor la correlación que tiene la motivación del individuo en el ámbito laboral, ya que al estar desmotivado se verá reflejado en algún factor que tenga estrecha relación no solo con su persona, sino en el trabajo que esté realizando, con sus compañeros de trabajo y en el entorno en el que desenvuelve.

3.1.2.5.4. Teorías de la Motivación

Revisando varias bibliografías, se pudo analizar diversas teorías de la motivación y las que se notaron con mayor afinidad a la presente tesis fueron las que se muestran en el cuadro 4 siguiente:

Cuadro 4.

Teorías de la motivación

No.	Definición de Motivación	Autor y año
1.	Stoner y Cols., en 1996, el contenido de las teorías sirve para entender al mundo del desempeño dinámico en el cual operan las organizaciones, describiendo a los empleados y gerentes que participan, es decir, la teoría se encarga del desarrollo de las personas, mientras que el contenido ayuda a los gerentes y empleados para manejar la dinámica de la vida de las organizaciones.	Álvarez E., 2020
2.	Chiavenato en el 2004 clasifica a las teorías de la motivación en tres grupos: las del contenido, las del proceso y las del refuerzo. Las teorías del contenido se refieren los factores internos de la persona y que activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento; las teorías del proceso, describen y analizan el proceso mediante el cual el comportamiento es activado, dirigido, mantenido o detenido; las teorías del refuerzo, se basan en las consecuencias del comportamiento que llega a feliz término	Álvarez E., 2020
3.	En 1964 Maslow clasificó la motivación humana orientándola hacia una perspectiva intrínseca inherente al individuo, jerarquizando estas necesidades en dos categorías: Categoría necesidades primarias, en las que clasifica dos niveles; el primer nivel: necesidades fisiológicas tales como: alimentación, sueño y reposo, abrigo o deseo sexual; y el segundo nivel: necesidades de seguridad en las que se busca proteger contra amenaza o peligro; denominándolas necesidades básicas que vienen a garantizar la supervivencia y seguridad del individuo. Y la Categoría necesidades secundarias: clasificadas en tres niveles, el primer nivel: necesidades sociales se encuentran ligadas a la forma de actuar del individuo en sociedad, donde se involucran el afecto, la aceptación, la participación, la amistad y el amor; el segundo nivel: las necesidades de autoestima, es la valoración que el propio individuo realiza de sí mismo. Y en el tercer nivel: las necesidades de autorrealización: en las que se conduce al individuo a desarrollar su máximo potencial y a superarse como seres humanos	Peña Rivas, H., 2017
4.	En 1964 Victor Vroom, sostuvo que la gente se sentirá motivada a realizar cosas en favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla. Según lo definió Vroom su teoría podría formularse de la siguiente manera: fuerza = valencia x expectativa donde fuerza es la intensidad de motivación de una persona, valencia es la intensidad de preferencia del individuo por un resultado y expectativa la probabilidad que cierta acción conduzca al resultado deseado. La valencia es negativa cuando la persona prefiere no alcanzar una meta y entonces el resultado es ausencia de motivación, que también se dará en el caso	Berardi A., 2015

	en que el individuo tenga expectativa cero o negativa. Por lo tanto, la fuerza necesaria para hacer algo dependerá tanto de la expectativa como de la valencia.	
5.	Frederick Herzberg al realizar la “Teoría Bifactorial de Herzberg” afirma que la motivación se genera por la búsqueda de una satisfacción óptima de ciertas necesidades, las que producen satisfacción laboral. Clasificó la motivación en dos factores orientados al ambiente externo y al trabajo del individuo. El primer factor: Higiénico: compuesto por las condiciones físicas y ambientales de trabajo, es decir, las que rodean al individuo y comprenden: salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, clima de las relaciones laborales. Así mismo corresponden a las oportunidades existentes, a la perspectiva ambiental y a los mecanismos que las organizaciones realizan para motivar a los empleados. El segundo factor: Motivacional: relacionado con todas las actividades inherentes al cargo tales como: la realización de un trabajo importante, el logro, la responsabilidad, ascensos, reconocimientos, utilización de habilidades y que satisfacen en el tiempo y aumentan la productividad organizacional.	Peña Rivas, H., 2017

Nota. Cuadro descriptivo elaboración propia, (2022).

En el cuadro 4. anterior se mencionaron algunas de las teorías de motivación, a continuación, se hablará más sobre la teoría de Frederick Herzberg, la cual se utilizará en el diagnóstico del presente caso práctico, dicha teoría se basa en los factores motivacionales del individuo, orientados al ambiente externo y al trabajo del empleado.

Teoría de Frederick Herzbergh

La teoría de Frederick Herzbergh o mejor conocida como Teoría Bifactorial de Herzeberg, tiene sus orígenes a partir de la curiosidad del autor para conocer las necesidades más básicas y complejas del ser humano en el ámbito laboral, además de tratar de satisfacerlas, por lo que Herzberg entrevistó aproximadamente a 200 contadores e ingenieros. Las preguntas que les realizó a los sujetos de estudio se basaron en acontecimientos de su vida cotidiana y en los momentos en los que sintieran una mejoría e insatisfacción relacionada al trabajo (Gutiérrez C., 2018).

Herzberg al entrevistar a los sujetos de estudio les planteó dos preguntas “Cuando se sintió particularmente bien en su empleo ¿Qué lo animó? y Cuando se sintió sumamente mal en su empleo ¿Qué lo desanimó?”, por lo que los resultados obtenidos de los sentimientos agradables se relacionaban en experiencias laborales y las desagradables se relacionaron con el contexto laboral. Por lo tanto, en 1987 Herzberg concluyó que los factores que intervienen en la producción de satisfacción en el trabajo son los motivadores y son distintos a los factores higiénicos que conducen a la insatisfacción en el trabajo (Wong P., 2013). A continuación, en el cuadro 5. se describen los factores de higiene y los motivadores en la teoría de Herzberg:

Cuadro 5.

Factores de la teoría bifactorial de Herzberg

Factores de Higiene	Factores Motivadores
Políticas y administración de empresas	Logro
Supervisión, aspectos técnicos	Reconocimiento
Salario	El trabajo mismo
Calidad de relaciones interpersonales entre compañeros con los supervisores y con los subordinados	Responsabilidad
Condiciones laborales	Avance
Salud en el trabajo	Progreso
Estatus	Posibilidad de crecimiento

Nota. Cuadro descriptivo elaboración propia, a partir de Wong P. (2013).

3.1.2.5.5. Factores de motivación laboral

Berardi A. (2015) aporta lo siguiente:

Para motivar a los trabajadores hay que tener en cuenta su escala de valores, su cultura, su situación económica y las metas u objetivos que pretenden alcanzar mediante el trabajo. La personalidad y necesidades de los trabajadores son importantes factores que deben valorarse para garantizar la motivación de sus empleados. (pp. 19-20).

Con el párrafo anterior, el autor nos indica que la personalidad y las necesidades de los trabajadores deben de tomarse en cuenta para saber cómo motivar a los empleados en su entorno laboral. A continuación, se mencionarán los factores que intervienen en el proceso de la motivación laboral, Peña Rivas (2017) aporta lo siguiente:

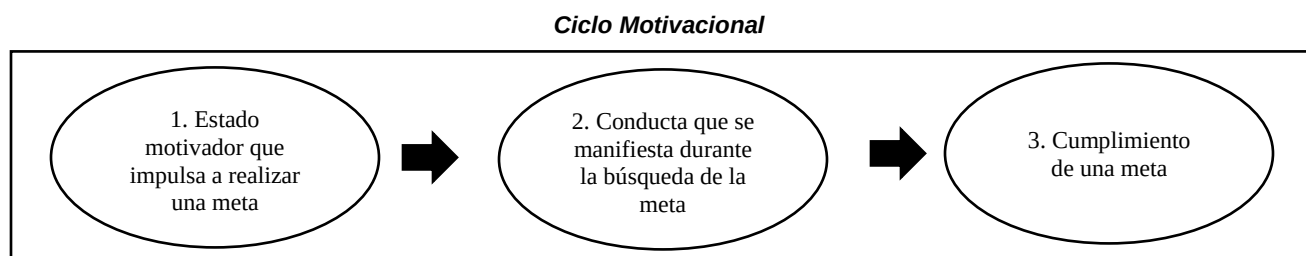
Los principales factores que intervienen en el proceso de la motivación laboral y que van a coadyuvar en la satisfacción del logro de las metas propuestas, sean individuales o colectivas son cuatro, el primero es la presencia de una relación laboral donde figure la satisfacción, motivación y desempeño, el segundo es el predominio de las expectativas y las compensaciones en cuanto a la satisfacción laboral, el tercero es el clima laboral positivo en donde el trabajador encuentre el confort y el cuarto son los resultados de la satisfacción laboral. Una vez establecidos estos factores y la motivación se encuentra presente, se logra estimular al trabajador en su comportamiento, con la finalidad de lograr la meta deseada. (p.187)

Ahora que ya se mencionaron en el párrafo anterior los cuatro factores principales del proceso de la motivación laboral, a continuación, se describirá las técnicas de la motivación en el trabajo que se derivan de los factores antes mencionados y en primera instancia se explicará el ciclo motivacional para comprender mejor como es que se logra obtener la motivación en un colaborador.

Técnicas de motivación laboral

Como se mencionó en el párrafo anterior, antes de mencionar las técnicas de motivación laboral, es importante conocer el ciclo motivacional. En la figura 3. siguiente Álvarez E. (2020), explica los tres aspectos del ciclo de la motivación que Morgan aportó en 1981:

Figura 3.



Nota. Figura descriptiva elaboración propia, (2022).

Al analizar la figura 1, se entiende que la primera fase del ciclo motivacional trata de lo que estimula a la conducta de la persona para lograr un objetivo, en la segunda fase es la conducta que tiene el individuo durante el ambiente antes de lograr la meta y la tercera fase simplemente es ya el logro de la meta u objetivo. A continuación, en el cuadro 6 se mencionarán diversas técnicas de motivación laboral:

Cuadro 6.

Técnicas de Motivación laboral

Técnica	Descripción	Ejemplo
1. Políticas de conciliación	Están formadas por medidas para conciliar la vida personal, laboral y familiar.	Horario flexible, trabajo a tiempo parcial, permisos de maternidad y paternidad superiores a los legales, jornada reducida a cambio de reducción salarial, servicios de guardería, permisos y excedencias para cuidar a familiares dependientes.
2. Mejora de condiciones laborales	En este punto de mejora se refiere al entorno y lo relacionado al clima laboral.	El salario, las condiciones físicas del entorno, como la iluminación, la temperatura, la decoración; o los equipos de trabajo.
3. Enriquecimiento del trabajo	Consiste en modificar la forma en que se realiza el trabajo para que resulte menos rutinario.	Esto se puede conseguir dando autonomía al trabajador para que participe en las decisiones que afectan a su trabajo, puesto que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizarlo.
4. Adecuación de la persona al puesto de trabajo	Seleccionar para cada puesto las personas que tengan las competencias idóneas para desempeñar de	Realizar perfiles de puesto y respetar cada criterio de inclusión al asignar al personal capacitado.

		manera excelente dicho puesto.	
5.Reconocimiento del trabajo		Reconocer y elogiar al trabajador por el trabajo bien hecho o cuando ha mejorado su rendimiento.	Palabras de agradecimiento, una felicitación, premios, regalos, cestas de navidad, viajes de empresa, dinero extra, días de descanso y más.
6.Formacion desarrollo profesional	y	Permiten un mejor desempeño en el puesto de trabajo actual y tener perspectivas para desarrollar una carrera profesional dentro de la empresa.	Cuando se les brinda a los empleados la oportunidad de crecer mediante capacitación constante con cursos, diplomados, posgrados, empezarán a ver su empresa como un sitio donde pueden desarrollar su carrera a largo plazo, en lugar de considerarlo como un trabajo secundario o transitorio.
7.Dirección participativa por objetivos	por	Consiste en negociar los objetivos a conseguir en un determinado periodo de tiempo.	Evaluaciones periódicas (trimestre, semestre, año y más) para analizar el grado de cumplimiento de los objetivos.
8. Evaluación del desempeño		Es el proceso continuo de identificación, medición y desarrollo del desempeño de los empleados.	Evaluaciones periódicas (trimestre, semestre, año y más) para analizar el grado de desempeño del empleado.

Nota. Cuadro descriptivo elaboración propia, a partir de Ruiz Et. Al. (2013).

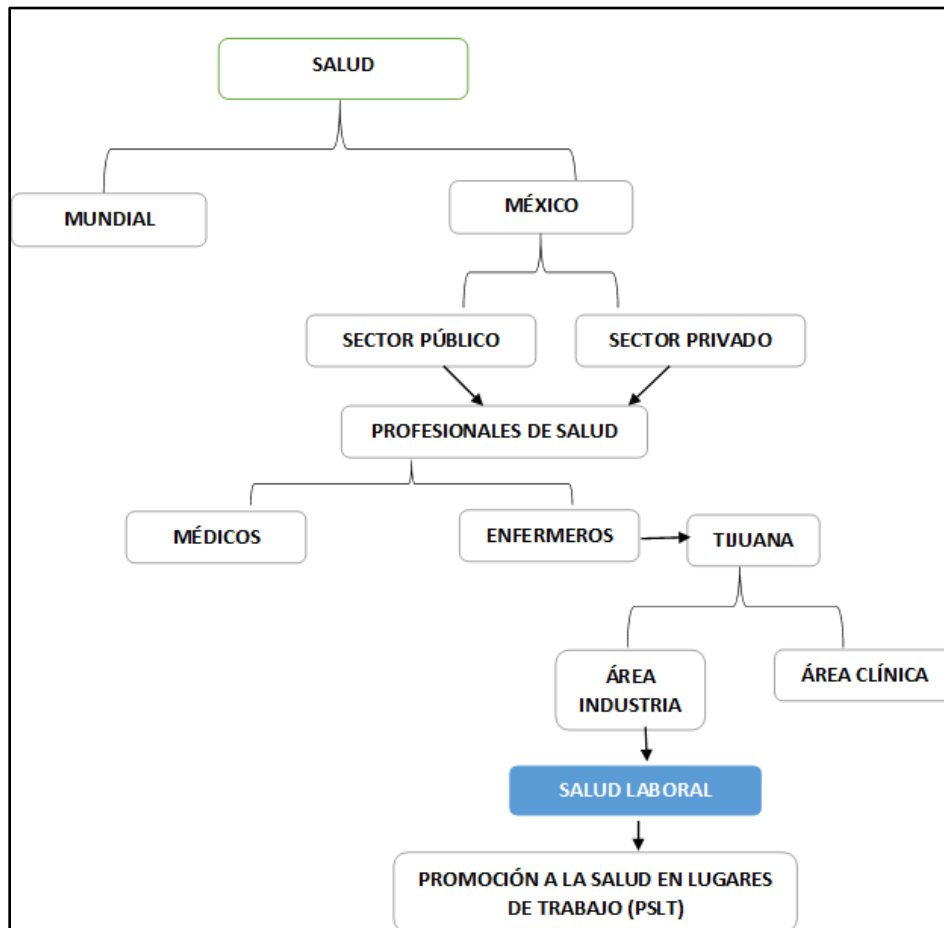
Al analizar el cuadro anterior, se pudo observar las diferentes técnicas de motivación que se pretenden aplicar dentro del Programa Motivacional propuesto para el presente trabajo terminal dirigido a enfermeros que laboran en una empresa de salud organizacional, donde se ejemplifica de manera minuciosa las opciones a tomar en cada técnica y de este modo se podrá obtener mejores resultados con los colaboradores en relación a su motivación laboral.

3.2 Marco Contextual

En la figura 4. se aprecian los temas desarrollados del Marco Contextual, comenzando por el concepto de salud mundial, la situación de salud que se vive actualmente en México tanto en el sector público como en el privado. También, se desarrolló la definición del personal de salud: médicos y enfermeros, además se plasmó el crecimiento de la industria en Tijuana y la necesidad de cubrir las regulaciones por parte de las empresas en relación a la salud de los trabajadores. Por otra parte, se explica la función de enfermería en el área clínica y el área industrial, se define la salud laboral, sus antecedentes, la promoción a la salud en lugares de trabajo (PSLT).

Figura 4.

Esquema de Marco Contextual



Nota. Figura descriptiva elaboración propia, (2022).

3.2.1 Salud

Primeramente, se iniciará con la definición de salud, Leyton-Pavez C. et. al., (2016) afirma que... “La Organización Mundial de la Salud (OMS) se refiere a salud como un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (p.3). La definición antes mencionada, fue adoptada por la Conferencia Sanitaria Internacional, celebrada en Nueva York del 19 de junio al 22 de julio de 1946.

La Real Academia Española define a la salud de varias formas, pero las que se encontraron de mayor interés fueron dos, la primera se refiere a que es el estado en que el ser orgánico ejerce normalmente todas sus funciones y la otra es el conjunto de las condiciones físicas en que se encuentra un organismo en un momento determinado. (RAE, 2021)

Con las definiciones antes mencionadas se puede comprender que la salud no solamente se trata del estado físico del ser humano, también toma en cuenta la psique y al individuo envolviéndose en el ámbito social y no solamente tiene relación con el estado de malestar de una persona, también de bienestar. A continuación, se describirá como es la salud en un ámbito mundial y en México.

3.2.2. Mundial

Para comenzar a hablar de la salud mundial, es de suma importancia conocer sus inicios, por lo que en 1978 existía una desigualdad de salud entre los países en relación a las medidas para tener un acceso universal a la salud, por lo que el estado de miembros de la Organización Mundial de la Salud en el 2005 se comprometió a que todas las personas tuvieran acceso a servicios de salud integral mediante un sistema de financiamiento, dicho servicio seria con protección de gastos catastróficos y a costos razonables, el cual fue llamado como Cobertura Universal de Salud (CUS). La CUS comprende tres dimensiones, la primera es en relación de quienes serán los beneficiarios del servicio, la segunda se refiere al nivel de cobertura y la tercera a la protección financiera (Rocha-Camarena A., 2021).

3.2.3. México

En México en el 2016, la población era de 119,5 millones de habitantes, de ellos 77,8% concentrado en zonas urbanas. El 7,2% tenía 65 años de edad o más. La población creció 48,4% entre 1990 y el 2015, con mayor envejecimiento y reducción de su estructura expansiva, en especial en los grupos de menores de 20 años. La esperanza de vida al nacer es de 72,6 años en hombres y 77,8 en mujeres. Los indicadores básicos de salud y desarrollo han mejorado en forma sistemática entre 1990 y el 2015, y alcanzaron un índice de desarrollo humano de 0,756 en el 2013. (OPS, 2021, p.1)

En 1979 el gobierno federal creó la Coplamar (Coordinación General del Plan Nacional de Zonas Deprimidas y Grupos Marginales), como parte de un plan contra la pobreza, por lo cual firmó un convenio con el IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social) para aumentar la cobertura de los servicios de salud en zonas marginadas, dicho programa cambio de nombre varias veces por la vigencia de programas de Pronasol, PROGRESA, Oportunidades, Prospera y actualmente se denomina IMSS-Bienestar. Por otro lado, en 1940 IMSS y el ISSSTE en 1959 comenzaron con el modelo de seguridad social, que excluyó a los no asalariados y la salud es un derecho constitucional desde 1983. Se creó el Sistema de Protección Social en Salud (SPSS) en el 2003 que reestructuró financieramente al Sistema Nacional de Salud para lograr una protección universal, creando el seguro popular para no derechohabientes con un seguro de salud público y voluntario (Rocha-Camarena A., 2021).

Asimismo, México destaca como el país que menos invirtió en el sector de la salud en comparación con los demás Estados analizados: en 2018, apenas invirtió un 1,3% del gasto total en salud, esto es, un 0,1% del PIB. Ese monto contrasta con las deficiencias en materia de infraestructura sanitaria que presenta el país (Lomelí L., 2020, p.198).

Con el párrafo antes mencionado del autor Lomelí L., se puede entender la inconformidad de los mexicanos referente al servicio de salud pública que existe en el país, ya que hay un gran desabasto de material en las instituciones hospitalarias como los es en hospital General, IMSS, ISSSTE, estos tan solo son un ejemplo; además no solamente es evidente la falta de insumos y materiales o la infraestructura en precarias condiciones, la falta de personal de salud también es

un tema que se vive día con día ocasionando el estrés de los empleados por el exceso de pacientes que tienen, dando como resultado un servicio deficiente.

En la tabla 1, muestra según datos del INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía), referente a la población afiliada a las diversas instituciones del Sistema Nacional de Salud en México.

Tabla 1.

Porcentaje de mexicanos afiliados a diversas instituciones de salud

Indicador	Porcentaje
IMSS	51.0
INSABI o Seguro Popular	35.5
ISSSTE o ISSSTE estatal	8.8
Institución Privada	2.8
PEMEX SDN o SM	1.3
Otra Institución	1.2
IMSS Bienestar	1.0

Nota. Tabla descriptiva elaboración propia, información obtenida de INEGI Censo de Población y Vivienda, (2020).

Analizando el cuadro anterior, cabe mencionar que Rocha- Camarena (2021) afirma que el SPSS “Redució el porcentaje de población sin seguro de salud un 60% en el 2000 y 18% en 2012. El gobierno actual sustituyó el Seguro Popular por el Instituto Nacional de Salud para el Bienestar desde el 1 de enero de 2020” (p.7).

3.2.3.1 Sector Público

En la tabla 1, según datos del INEGI se describió el porcentaje de personas afiliadas a diversas instituciones de salud pública y privada, por lo que en el siguiente cuadro 7 se detallará el tipo de cobertura que tiene cada Institución pública de salud:

Cuadro 7.

Cobertura de salud pública por Institución

Institución	Cobertura
Seguro Popular=INSABI	○ 294 intervenciones del Catálogo Universal de Servicios de Salud (CAUSES) ○ 633 claves de medicamentos ○ 37 insumos médicos ○ 12 agrupados según la Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE-10) ○ Procedimientos de la Clasificación Internacional de Enfermedades ○ 66 intervenciones complejas y de alto costo ○ 151 patologías cubiertas
IMSS Bienestar	○ Salud Pública ○ Atención a la salud (ambulatoria y hospitalaria) ○ Salud para Prospera: acciones de salud, nutrición y autocuidado de la salud.

Derechohabientes	○ Enfermedad no profesional o maternidad ○ Gastos médicos de pensionados mediante el Seguro de Invalidez y Vida (SIV) ○ Seguro de Riesgos de Trabajo (SRT) ○ Seguro de Retiro, Cesantía en Edad Avanzada y Vejez (SRCV) ○ El Seguro de Salud para la Familia cubre asistencia médica, quirúrgica, farmacéutica, hospitalaria y maternidad. Se exceptúan enfermedades preexistentes, con periodos de espera y otras exclusiones.
IMSS	
ISSSTE	○ Consta de cuatro seguros, de salud, de riesgos del trabajo, de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez, de invalidez y de vida.

Nota. Cuadro descriptivo elaboración propia, a partir de Rocha-Camarena A. (2022).

3.2.3.2. Sector Privado

Hoy en día la población mexicana expresa que la salud pública en México es deficiente por la gran demanda que tiene de pacientes, por lo que en estos casos las personas optan por un servicio privado, lo cual les genera un gasto adicional al de una sola consulta médica, ya que también hay que pagar los estudios de laboratorio o gabinete solicitados, el medicamento o algún procedimiento que no se incluya en el costo de la consulta, por lo que en ocasiones las personas optan por el pago de contratación de un seguro de gastos médicos mayores. Cabe mencionar que más del 50% de la población cuenta con seguridad pública, sin embargo, un tercio de los asegurados utiliza servicios privados de salud. Por lo tanto, la participación de la medicina privada debería de ser colaborativa con el sector público, para cubrir el derecho a la salud de la población, buscando el bienestar social y sin perjudicar su patrimonio (Expomed., 2020).

Con el párrafo anterior, se pudo observar que la salud privada lleva ventaja al existir un mal sistema de salud pública en México ya que es la opción inmediata de la población al no recibir una atención rápida y en ocasiones de mala calidad en las instituciones públicas, lo grave del problema no es la preparación del personal de salud que se encuentra laborando, la problemática va más allá desde una deficiente administración que ocasiona la falta de insumos en los hospitales, una mala estrategia organizativa, el déficit de instalaciones hospitalarias, por lo tanto al haber un exceso de demanda por parte de los pacientes ocasiona que las personas opten por la atención privada.

3.2.3.3. Profesionales de salud

Los profesionales de la salud, también son conocidos como Personal Sanitario o Trabajadores de la Salud, los cuales tienen como objetivo promover y preservar la salud. Bakerjian D. (2020) escribe que... “Dado que las personas tienen necesidades distintas, es frecuente que necesiten

consultar a profesionales de la salud de distintas disciplinas, que dispongan de la especialidad necesaria en cada caso, llamados cuidados interdisciplinarios” (p. 1). Los profesionales de salud pueden ser médicos, enfermeras, farmacéuticos, nutriólogos, terapeutas, trabajadores sociales, entre otros. A continuación, se describirá lo que son los médicos y las actividades que desempeña el área de enfermería.

Médicos

La Real Academia Española define que un médico es una persona autorizada para ejercer la medicina. Por otro lado, la cultura mexicana se refiere a los médicos por “doctores-ras”, siendo equivocado este término, ya que la mayoría son nombrados así a pesar de no contar con un título de doctorado (RAE, 2021).

Los médicos son los encargados de curar a las personas que ya cuentan con una enfermedad mediante tratamientos o en el mejor de los casos fomentar la prevención en la ausencia de enfermedad con el fin de buscar el bienestar físico y mental de los individuos. A continuación, se hará una descripción del personal de enfermería, los cuales trabajan en conjunto con el personal médico.

Enfermeros

El personal de enfermería, a diferencia de los médicos se encarga de cuidar a los pacientes y les realiza diversas intervenciones independientes e interdependientes, las primeras son acciones que se pueden llevar a cabo sin alguna indicación médica y las segundas son indicadas por médicos o algún otro integrante del equipo multidisciplinario. Por otra parte, la Organización Panamericana de Salud (2019) afirma que existe escasez de enfermeras en la región de América debido a “La migración de profesionales a otras regiones, las diferentes condiciones de desarrollo económico, las políticas de recursos humanos en salud, las precarias condiciones de empleo, trabajo y la falta de regulación profesional” (p.1).

Además, la enfermería se tiene dedicado a asistir al ser humano. Sin embargo, las condiciones de trabajo de los enfermeros se reflejan en desgaste físico y emocional. Enfermeros estresados están más susceptibles a la ocurrencia de accidentes y

enfermedades relacionadas al trabajo y pueden también desarrollar sus actividades de forma ineficiente, resultando ciertamente en consecuencias negativas al individuo y/o a la población asistida. Se añade a esta problemática la cuestión de la alta carga horaria que los trabajadores del área de la salud, incluso los de enfermería, suelen llevar a cabo, haciéndoles trabajar de forma excesiva.

El exceso de trabajo parece favorecer enfermedades mentales y/o físicas en trabajadores del área de la salud, además de facilitar la ocurrencia de absentismos, accidentes de trabajo, agotamiento, sobrecarga laboral y ausencia de ocio. Enfermeros, a fin de superar las adversidades de su trabajo, buscan motivación, como el dinero y el conocimiento, para seguir una doble jornada laboral, desafiando los factores extrínsecos e intrínsecos que surgen constantemente (Barcellos-Dalri R. et. al.,2020, p.960).

3.2.3.4 Tijuana

Según datos estadísticos de “CENSO POBLACIÓN Y VIVIENDA 2020” del INEGI, Baja California cuenta 3 769 020 habitantes y especialmente Tijuana es su municipio más poblado con 1 922 523 habitantes. Tiene una población económicamente activa de 760 mil 386 y una población ocupada de 748 mil 394 personas en los principales sectores de industria, comercio, servicio, otros sectores y sector gobierno como lo muestra la tabla 2:

Tabla 2.

Ocupación y empleo en Tijuana

Principales sectores	Empresas	Población Ocupada
Industria	3,876	195,326
Comercio	22,735	138,433
Servicio	30,916	297,293
Otros servicios	1,330	100,909
Sector gobierno	572	16,433
Total	59,429	748,394
IMMEX*	593	225,820

*Lo relativo a IMMEX es un indicador adicional que se contempla en la totalidad de la industria y el periodo que se reporta es correspondiente a la publicación del 30 de junio de 2020.

Nota. Tabla descriptiva elaboración propia, información obtenida de Censo Población y Vivienda INEGI, (2020).

Además, el CEO de Market Analysis indicó que la ciudad de Tijuana se ha convertido en el mercado con mayor porcentaje de crecimiento en México durante el segundo trimestre de 2022, donde se encuentran plantas manufactureras, de ensamble de sectores como el aeroespacial, electrónicos, dispositivos médicos, entre otros (México Industry, 2022).

Con lo antes mencionado, es importante indicar que en el artículo 504 fracción III de la Ley Federal del Trabajo (LFT) establece que, al tener más de cien trabajadores se deberá contar con una enfermería, dotada con los medicamentos y material de curación necesarios para la atención médica y quirúrgica de urgencias, la cual deberá estar atendida por personal competente, bajo la dirección de un médico cirujano (LFT, 2019). Por dicha razón el trabajo del personal de salud ha ido en incremento en el sector maquila y a continuación se describirán las actividades que realiza un enfermero en el área clínica y en la industrial.

3.2.3.5 Área clínica

Como se observó en el párrafo anterior, los enfermeros tienen diversas áreas para desempeñar sus conocimientos, en este caso se abordará el tema del “Área Clínica”, básicamente es hablar de los hospitales donde se brinda primer, segundo y tercer nivel de atención. A continuación, se describen estos niveles y las funciones que realiza enfermería dentro de ellos.

Cuando se habla de niveles de atención es básicamente la forma de organizar los recursos para cubrir las necesidades de la población, existe tres tipos de niveles, el primer nivel tiene como objetivo principal la prevención, promover diversos cuidados y cambios en el estilo de vida para evitar el desarrollo de enfermedades, el segundo nivel de atención normalmente se brinda en nosocomios y servicios relacionado a la atención de pediatría, medicina interna, gineco-obstetricia, psiquiatría y cirugía general, por último el tercer nivel se refiere al tratamiento de patologías complejas con procedimientos especializados y de alta tecnología, en este nivel entran los trasplantes de órganos (Vignolo J. et. al., 2011).

3.2.3.6 Área industrial

A continuación, se describirá lo que realiza una enfermera ocupacional, mejor conocida como enfermera industrial, pero primero se describirá lo que menciona Velázquez-Ávila M. (2011) referente a la historia y antecedentes:

En los primeros años del siglo XX, la industrialización hizo sus efectos alcanzando prácticamente a todo el globo terrestre, lo cual se vio reflejado en las grandes riquezas producidas, trayendo consigo también el aumento de la población, quien buscaba por necesidad el poder laborar en las grandes industrias textiles y mineras, mismas que por sus deficientes condiciones laborales comenzaron a dar como resultado accidentes dentro de las mismas instalaciones, muchas veces fatales para el trabajador. Cuando se advierten estos problemas surge la necesidad de crear esta nueva rama de reciente creación, la Enfermería Industrial, la que se define como: el brindar atención de urgencia al personal que dentro de la empresa sufra algún trastorno en la salud y proporcionar atención en caso de sufrir algún accidente donde quede comprometida su integridad física.

Para esto la Enfermera Industrial, debe tener un perfil de conocimientos, destrezas y actitudes, que le permitan desempeñarse en el campo laboral, con la finalidad de proporcionar atención de calidad que satisfaga las necesidades y problemas de salud de la población trabajadora, desarrollando para ello una amplia gama de actividades dentro de la gestión de salud y seguridad en el trabajo como son: medidas asistenciales, preventivas y administrativas requeridas para el área de la Salud Ocupacional (pp. 15-16).

Con el párrafo anterior se pudo observar que enfermería en el ámbito industrial busca el beneficio biopsicosocial del trabajador mediante diversas intervenciones como pueden ser: toma de signos vitales, curación de heridas, vendaje de alguna parte del cuerpo, atención en caso de primeros auxilios o en caso de que el colaborador tenga algún malestar general para quitar o disminuir síntoma del momento, ministración de medicamentos por diversas vías, valoraciones de nuevo ingreso, exámenes periódicos dependiendo el tipo de exposición laboral del empleado (puede ser ergonómico, por exposición a algún solvente, cargas y esfuerzos y más), realizar

ferias de la salud, trabajo en conjunto con el médico de la empresa y el equipo de Seguridad de Higiene cuando ocurre algún accidente o incidente de trabajo, llenado de documentación de IMSS respecto a accidentes o enfermedades de trabajo, otorgar información al empleado relacionado con guarderías, atención psicológica, entre otras actividades.

Salud laboral

Cuando se habla de salud laboral, se piensa inmediatamente en el estado físico, mental y social que tiene estrecha relación con el trabajo, por lo que para comenzar a entender un poco más es necesario conocer sus antecedentes, ya que la actividad laboral ha beneficiado al mundo pero al mismo tiempo ha desencadenado riesgos y enfermedades para los empleados por ejemplo Galeno durante el renacimiento describió las intoxicaciones de los mineros de Chipre, en 1494 se hizo la primera clasificación entre enfermedades agudas y crónicas por Geirg Agrícola. Por otro lado, a mitad del siglo XVI Parcelso escribió el primer tratado de enfermedades de mineros, en 1733 se creó el discurso sobre las enfermedades de los trabajadores por Ramazzini, en dicho discurso aparece la salud ocupacional como una rama de la medicina (Gastañaga M., 2012).

A partir del discurso de Ramazzinni la salud ocupacional comenzó a tener un gran desarrollo, Gastañaga M. (2012) afirma lo siguiente:

En 1926, la entonces Dirección de Salubridad del Ministerio de Fomento (aún no existía el Ministerio de Salud) tenía el control e inspección de higiene de todos los centros de trabajo. En 1957 se realizó el Primer Seminario Nacional de Salud Ocupacional, y el director Dr. Frederick J. Vintinner, quien durante la inauguración del evento dijo: La Salud Ocupacional ha sido definida como la ciencia y arte de preservar la salud mediante el reconocimiento, evaluación y control de las causas de medio ambiente, que originan las enfermedades en la industria. (p.177)

Otra definición de Salud Ocupacional, Leyton-Pavez C. et. al. (2016) aporta que la OMS y la Organización Internacional del Trabajo consideran la salud ocupacional como “La rama de la salud pública que busca mantener el máximo estado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones, protegerlos de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales” (p.3).

Por otro lado, la Organización Panamericana de Salud, refiere que un 50% (460 millones) de la población en América representa la fuerza de trabajo, la cual es la fuente principal de producción y desarrollo. Por su parte el Caribe y América Latina contribuyen un 60% de la fuerza de trabajo, sin embargo, para asegurar un máximo rendimiento y productividad es necesario que se cuente con condiciones seguras, satisfactorias y seguras para evitar accidentes, enfermedades y desde luego muertes causadas por el trabajo. De esta manera el trabajo y el empleo se reconocen como determinantes sociales claves de la salud (OPS, 2021).

Con el párrafo anterior se puede notar la gran importancia de la salud laboral, ya que hoy en día la mayoría de los trabajadores de Latinoamérica, pasan de 8 a 10 horas de su día en el lugar de trabajo, de este modo las condiciones en las que laboran tienden a tener considerables efectos sobre su salud, tanto física como emocional. Además, el empleado no solamente es una fuente de ingresos, también es un elemento de oportunidad de vida, salud, estatus y relaciones sociales.

Promoción a la salud en lugares de trabajo (PSLT)

En los párrafos anteriores se describió lo que es salud laboral y los factores que tienen estrecha relación para que el individuo pueda desenvolverse de manera saludable en el entorno laboral. En el cuadro 8 que se presenta a continuación, se especificará lo que indica la Ley Federal del Trabajo, la Ley General de Salud, el Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo y la Secretaria del Trabajo y Previsión Social referente a la promoción de la salud en lugares de trabajo en México.

Cuadro 8.

Promoción a la salud en lugares de trabajo

Normativa	Artículo	Disposición
Ley Federal del Trabajo	Artículo 2do	El trabajo digno o decente es aquél en el que se respeta plenamente la dignidad humana del trabajador; no existe discriminación por origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales o estado civil; se tiene acceso a la seguridad social y se percibe un salario remunerador; se recibe capacitación continua para el incremento de la productividad con beneficios compartidos, y se cuenta con condiciones óptimas de seguridad e higiene para prevenir riesgos de trabajo.

Ley General de Salud	Artículo 110	La promoción a la salud tiene por objeto crear, conservar y mejorar las condiciones de salud de toda la población y proporcionar en el individuo las actitudes, valores y conductas adecuadas para motivar su participación en beneficio de la salud individual y colectiva.
Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo	NA	Tiene por objeto establecer las disposiciones en materia de seguridad y salud en el trabajo que deberán observarse en los centros de trabajo en el que se establece como una obligación de los empleadores elaborar un programa de seguridad y salud en el trabajo.
Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)	Artículo 5	Aplica la norma en todos los centros de trabajo y en el caso de la promoción de la salud, la NOM-030-STPS-2009 de Servicios preventivos de seguridad y salud en el trabajo funciones y actividades solicita incorporar al programa de seguridad y salud en el trabajo el programa de promoción a la salud de los trabajadores.

Nota. Cuadro descriptivo elaboración propia, a partir de Sánchez-Sánchez S. (2022).

Con el cuadro anterior, se describieron las regulaciones con las que cuenta México en relación a la promoción a la salud en lugares de trabajo, donde es notable que cada normativa tiene como principal objetivo el bienestar del trabajador de forma individual y colectiva, fomentando en todo momento la igualdad, el respeto, la capacitación continua, la motivación y los lugares óptimos para desempeñar las actividades laborales de manera segura.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

4.1 Tipo de investigación

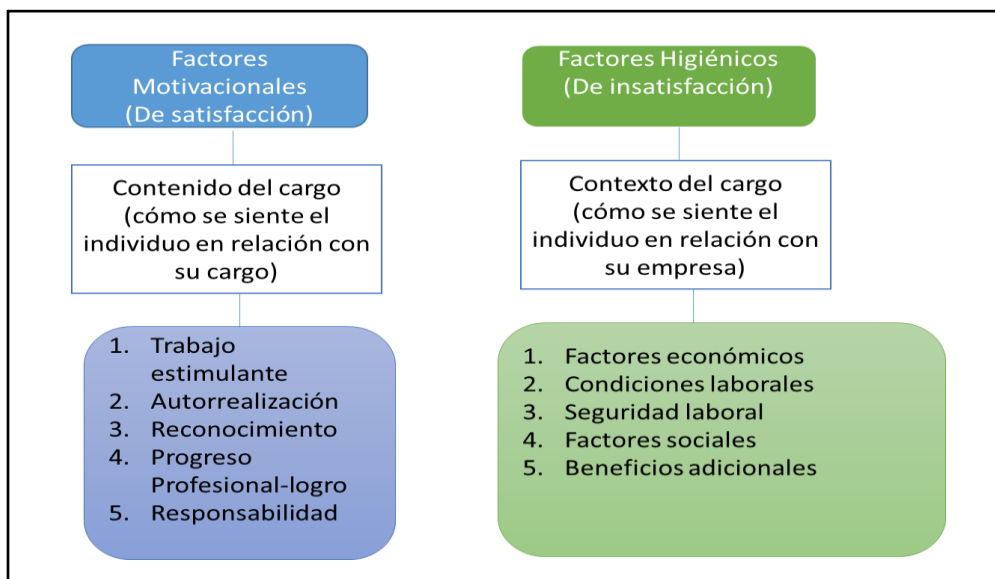
Se decidió realizar un “Caso Practico”, ya que se buscaba obtener un producto que no solamente se investigará la problemática principal de la empresa sino también aportará algún beneficio a la organización donde actualmente labora su servidora y en especial a los sujetos de estudio.

4.1.1 Modelo base del caso práctico

Existen varias teorías que abordan el tema de motivación humana, la que se encontró con mayor similitud al presente Caso Práctico es la “Teoría de Herzberg”, mejor conocida como Teoría bifactorial de Frederick Herzberg o Teoría de motivación-higiene donde menciona que el rendimiento de las personas en el área laboral depende de los niveles de satisfacción que experimentan en su ambiente de trabajo. En la figura 5 se muestra el modelo:

Figura 5.

Teoría De Los Dos Factores De Herzberg



Nota. Cuadro descriptivo elaboración propia, a partir de Quiroa M., (2021).

Con el modelo antes mencionado, se analizará el nivel de satisfacción que experimentan los colaboradores en relación a los factores de satisfacción e insatisfacción que la empresa en estudio cuenta y de este modo serán tomadas como herramientas para implementarlas en el “Plan Motivacional a realizar.

Por otra parte, como se muestra en el cuadro 9., se utilizará el modelo híbrido FODA para identificar las fortalezas y debilidades en un ámbito interno de la empresa de servicios especializados y en relación al ámbito externo se podrá evaluar por medio de las amenazas y oportunidades para obtener un panorama general que permita detectar los puntos a mejorar y los que están afectando directamente a la motivación del personal.

Cuadro 9.

Matriz FODA

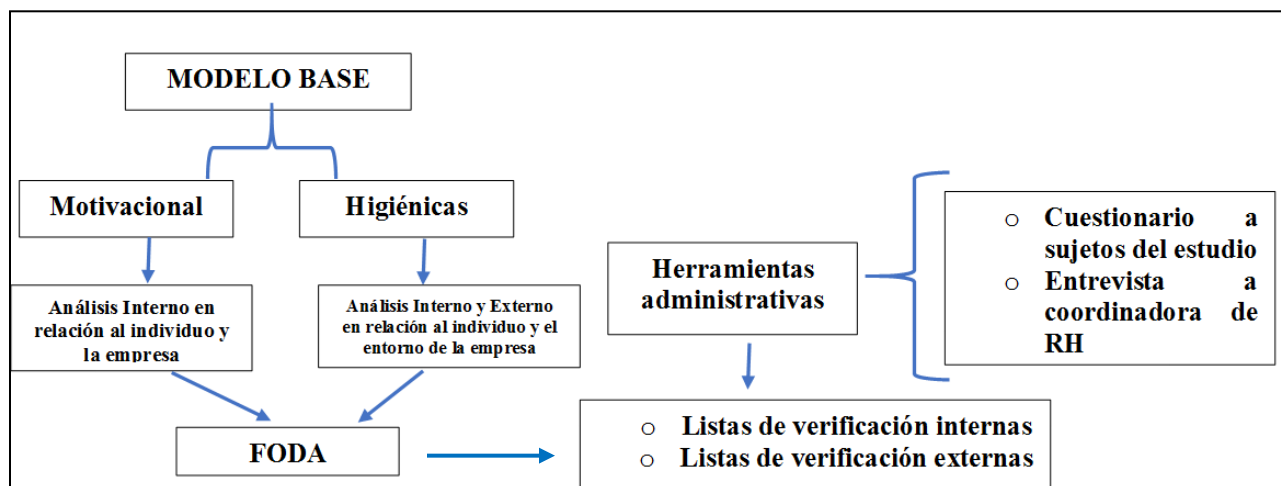
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Son los obstáculos externos que ponen en riesgo la supervivencia de los objetivos a alcanzar.	Son los factores externos relacionados con la competitividad necesaria para alcanzar los objetivos.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Son los atributos, destrezas internas que ya están presentes en una empresa, los cuales ayudaran a lograr los objetivos.	Corresponde a los factores internos perjudiciales que obstaculizan la ejecución de nuestro objetivo.

Nota. Cuadro descriptivo elaboración propia, a partir de Koontz, Et. Al. (2022).

Para efectos de este proyecto se ha decidido trabajar en el modelo metodológico que muestra la figura 6. siguiente:

Figura 6.

Modelo base metodológico



Nota. Figura descriptiva elaboración propia, (2021).

4.2 Sujeto de Investigación

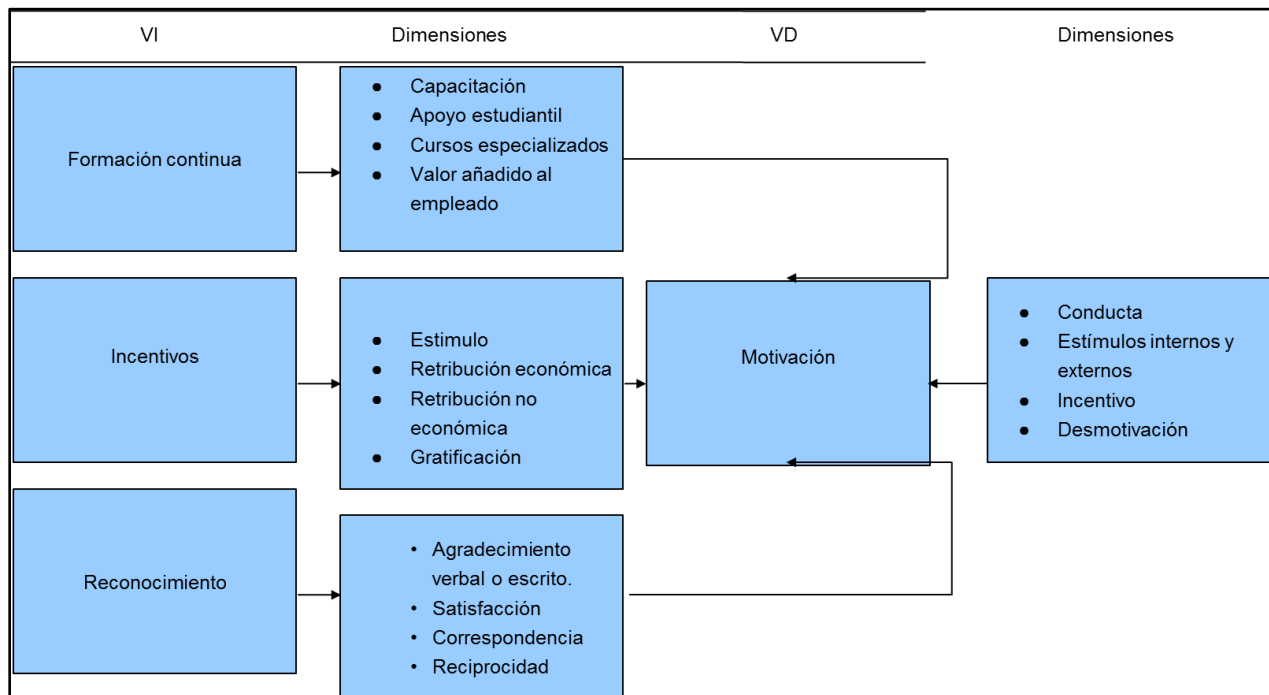
En relación al horizonte espacio-espacio geográfico de este estudio, se realizará en la ciudad de Tijuana Baja California a enfermeros que laboran en una empresa de servicios especializados. Los sujetos de estudio es una población finita de 27 enfermeros que laboran en una empresa que brinda servicios especializados de enfermería industrial a diversas maquiladoras de la ciudad de Tijuana, con el fin de evaluar la motivación laboral que tienen hasta el momento.

4.3 Variables y Dimensiones

Como se muestra en la figura 7. el diagrama de variables de Ex Ante, la variable dependiente es la motivación y las variables que se van a observar de tipo independientes son tres: formación continua, incentivos y reconocimiento, desarrollando en cada una sus dimensiones que se derivan de cada variable.

Figura 7.

Diagrama de variables de Ex Ante



Nota. Figura descriptiva elaboración propia, (2021).

4.4 Encuesta

Se aplicó una encuesta mixta a los sujetos de estudio, buscando evaluar la motivación laboral que se encuentra presente en 27 enfermeros, utilizando los siguientes elementos para la obtención de los resultados:

Encuesta: Se realizarán 10 preguntas de carácter anónimo dónde se evaluará en cada pregunta lo siguiente, como lo muestra el cuadro 10., para la elaboración del cuadro no se han tomado en cuenta la pregunta 9 y 10 por ser abiertas:

Cuadro 10.

Preguntas y las variables evaluadas en la encuesta

Variable evaluada	Número de pregunta
Motivación	1, 4, 5 y 8
Formación continua	6
Incentivos	2,7
Reconocimiento	3

Nota. Cuadro descriptivo elaboración propia, (2022).

En las respuestas de la pregunta 1 a la 7 se utilizará una escala de Likert del 1 al 5 como lo muestra la siguiente figura 8.:

Figura 8.

Ejemplo de escala de Likert

Nota. Figura descriptiva elaboración propia, (2021).

En la respuesta de la pregunta 8 se utilizará una escala lineal del 1 al 10 como lo muestra la siguiente figura 9.:

Figura 9.

Ejemplo de escala lineal

Nota. Figura descriptiva elaboración propia, (2021).

Las preguntas 9 y 10 son abiertas como ya se había mencionado antes con el objetivo de hacer el instrumento de medición híbrido para obtener resultados cuantitativos y cualitativos, de este modo se podrá observar un panorama más amplio del estado de motivación laboral en la que se

encuentran los sujetos de estudio. La encuesta es de carácter anónimo para evitar que las respuestas se vean afectadas de algún modo, será enviado a cada enfermero mediante un enlace electrónico.

Instrucciones y preguntas:

Instrucciones: Esta encuesta es completamente confidencial, solamente es para fines académicos y de investigación. Por lo que de la manera más sincera elija la respuesta que mejor describa su situación en la empresa:

1. Respecto al período vacacional, ¿cree que en la empresa son accesibles en cuanto a la época en la que se otorgan las mismas?
2. ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?
3. ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus jefes?
4. ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?
5. ¿Considera que la empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado, teniendo las mismas cierta influencia en la toma de decisiones?
6. ¿Cree que trabajando duro tiene posibilidad de progresar en la empresa?
7. ¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?
8. En escala de uno al 10, ¿Qué tan emocionado está de ir a trabajar diariamente?
9. ¿Cómo puede la empresa aumentar tu motivación laboral? (Pregunta abierta)
10. ¿Qué es lo que más te motiva de trabajar en esta empresa? (Pregunta abierta)

Validación de la encuesta: La encuesta se validó mediante dos apartados:

- Primer apartado validación interna: Se enviará la propuesta de instrumento de medición elaborada a dos expertas en el tema, a la M.A. Ivonne Jacqueline Cruz quien es la coordinadora del departamento de Desarrollo de Habilidades de la Facultad de Contabilidad y Administración de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) y la Mtra. Bertha Rocío Aviña Ibarra también docente de UABC, la cual otorga clases en la materia de Dirección de la Maestría en Administración.
- Segundo apartado de validación: Se evaluó la factibilidad del cuestionario considerando solamente el resultado de la pregunta 1 a la 8 para la obtención del Alfa de Cronbach mediante el programa SPSS, a continuación, se explica los resultados obtenidos.

Factibilidad de la encuesta:

Se evaluó la factibilidad de la encuesta considerando solamente los resultados de la pregunta 1 a la 8 para la obtención del Alfa de Cronbach mediante el programa SPSS, como se observa en el cuadro 11. Los resultados evaluados que se utilizaron fueron de la aplicación anónima del instrumento de medición propuesto a 12 enfermeros que laboran en la empresa de estudio el pasado 7 de noviembre 2021. Al vaciar los resultados en la base de datos del programa SPSS, se reflejó el siguiente resultado:

Cuadro 11.

Alfa de Cronbach

Reliability Statistics			El Alfa de Cronbach obtenida es de 0.88, lo que se considera como confiable ya que es mayor .70
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	
0.888	0.896	8	

Nota. Cuadro descriptivo obtenido por programa SPSS, (2022).

También el SPSS evaluó cada pregunta para indicar si el Alfa de Cronbach aumenta o disminuye si se llega a elimina alguna pregunta, como se puede observar en la siguiente tabla en la columna de “Cronbach`s Alpha if item Deleted”, indicando por cada pregunta en cuanto quedaría el Alfa de Cronbach si esta se descarta. Por lo tanto, el cuadro 12 describe que al eliminar algún item del presente instrumento de medición no favorecería para aumentar el Alfa de Cronbach que se tiene de 0.888.

Cuadro 12.*Alfa de Cronbach al eliminar ítem*

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Respecto al período vacacional, ¿Cree que en la empresa son accesibles en cuanto a la época en la que se otorgan las mismas?	27.92	59.902	.705	.803	.870
2. ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?	27.75	66.205	.606	.684	.881
3. ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus jefes?	28.25	58.932	.814	.761	.860
4. ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?	27.33	59.879	.828	.910	.861
5. ¿Considera que la empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado, teniendo las mismas cierta influencia en la toma de decisiones?	28.17	62.697	.606	.702	.879
6. ¿Cree que trabajando duro tiene posibilidad de progresar en la empresa?	28.58	63.720	.550	.547	.884
7. ¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?	28.92	61.902	.573	.652	.883
8. En escala de uno al 10, ¿Qué tan emocionado está de ir a trabajar?	23.58	50.447	.741	.891	.873

Nota. Cuadro descriptivo obtenido por programa SPSS, (2022).

Cuadro 13.*Historial de modificaciones de la encuesta*

Historial de modificaciones					
No. Cambio	Tipo de cambio	Fecha de solicitud	Descripción de la solicitud de cambio	Fecha de cambio	Autorizado por:
1	Adición	9-abril-2022	*Incluir breve descripción de la encuesta. *Definir lo que se está evaluando en cada rango de pregunta.	10-abril-2022	M.A. Bertha Rocío Aviña Ibarra

2	Revisión	27- mayo- 2022	*Envío de instrumento para revisión.	14-junio-2022	M.A. Ivonne Jacqueline Cruz
---	----------	----------------------	--	---------------	--------------------------------

Nota. Cuadro descriptivo elaboración propia, (2022).

4.4.1 Captura y procesamiento de datos

Al ser aplicada la encuesta a los 27 enfermeros de forma anónima por medio de la plataforma de Google, la misma plataforma arroja una gráfica de barras por cada pregunta realizada en donde indica el número de personas que contestaron cada pregunta y también indica el porcentaje por ítem. En cuanto a las respuestas abiertas, otorga cada contestación por pregunta, por lo que se interpretará utilizando la observación y la comparación de las respuestas para hacer un análisis de los resultados.

4.5. Entrevista a departamento de Recursos Humanos

Para poder conocer la perspectiva que tiene el departamento de Recursos Humanos de la empresa en estudio, se realizará una entrevista vía Meet a la coordinadora de Recursos Humanos, en la cual se harán 10 preguntas similares a las aplicadas a los sujetos de estudio, relacionadas con las estrategias que la empresa cuenta actualmente en relación a promover la motivación laboral de los enfermeros. Antes de la entrevista, firmará un consentimiento informado donde este enterada que sus respuestas solamente serán usadas para fines del trabajo terminal. A continuación, se plasmarán las preguntas que serán utilizadas en la entrevista:

1. Respecto al período vacacional, ¿La empresa permite que los empleados tomen vacaciones en cualquier época del año?
2. ¿Creé que la empresa fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores? Si la respuesta es sí, especifique de qué forma.
3. ¿Considera que los enfermeros reciben un justo reconocimiento de su labor? Si la respuesta es sí, especifique de qué forma.
4. ¿Creé que el ambiente de trabajo de los enfermeros, es propicio para desarrollar sus tareas?
5. ¿La empresa toma en cuenta las opiniones o sugerencias de los enfermeros? Si la respuesta es sí, ¿Las opiniones tienen cierta influencia en la toma de decisiones?
6. ¿De qué forma considera que los enfermeros tienen la posibilidad de progresar en la empresa?

7. ¿Considera qué el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo de los enfermeros?
8. ¿Creé que la empresa actualmente tiene un problema de desmotivación laboral en sus empleados, específicamente en los enfermeros?
9. ¿En este momento, qué está haciendo la empresa para fomentar la motivación laboral en sus empleados?
10. ¿Aplicarían algún programa en la empresa en el cual consideren incentivos, educación continua y reconocimientos para los enfermeros?

CAPÍTULO V. DESARROLLO DEL CASO DE ESTUDIO

5.1 Diagnostico administrativo

Modelo bifactorial de Frederick Herzberg

Para el presente caso práctico se decidió utilizar la “Teoría bifactorial de Frederick Herzberg”, la cual se desarrolla en la siguiente figura 10. basándose en los factores motivacionales y externos donde laboran los enfermeros al que va dirigido el Programa Motivacional.

Figura 10.



Nota. Figura descriptiva elaboración propia, (2021).

Matriz FODA

Por otro lado, parte del modelo base del estudio para el análisis interno y externo se encuentra el desarrollo de la Matriz FODA, la cual se muestra a continuación en el cuadro 14 y el cruce de variables para elaboración de estrategias en el cuadro 15.:

Desarrollo de Matriz FODA

Nota. Cuadro descriptivo elaboración propia, (2021).

Cruce de variables FODA

Factores internos Factores externos	Lista de Fortalezas F1: Buen ambiente laboral. F2: Solución rápida a dudas o problemática que se le presente al enfermero. F3: Pagos puntuales. F4: Instalaciones limpias y agradables para laborar.	Lista de Debilidades D1: Falta de incentivos para el personal. D2: Largas jornadas de trabajo y momentos constantes de trabajo bajo estrés. D3: Escaso crecimiento laboral. D4: Ausencia de educación continua.

Lista de Oportunidades O1: Crecimiento de la industria en Tijuana. O2: Aumento de necesidad de enfermeros en el área ocupacional. O3: Conocimiento en el sector. O4: Proyección de buena imagen ante los clientes	FO Proyectar una buena imagen ante los clientes y enfermeros donde la empresa se distinga por ser un buen lugar para trabajar.	DO Aumentar la falta de incentivos para el personal, el crecimiento laboral y la educación continua que vaya acorde al crecimiento de la industria en Tijuana.
Lista de Amenazas A1: Gran demanda de enfermeros ocupacionales. A2: Competencia. A3: Estrés laboral-Burnout. A4: Riesgos psicosociales.	FA Fomentar el buen ambiente laboral, los pagos puntuales y las instalaciones limpias/agradables para laborar para evitar el desarrollo de estrés laboral.	DA Desarrollar un programa de incentivos para el personal y mejorar la educación continua para evitar que el personal se vaya con la competencia.

Nota. Cuadro descriptivo elaboración propia, (2021).

Tabla 3.

Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

INTERNO			
Fortaleza	Peso	Evaluación del sector	Peso ponderado
1 Buen ambiente de trabajo.	0.13	3	0.39
2 Resolución rápida.	0.1	4	0.4
3 Pago puntuales.	0.15	4	0.6
4 Instalaciones y agradables para laborar.	0.1	3	0.3
Debilidad			0
5 Falta de incentivos para el personal.	0.15	1	0.15
6 Largas jornadas de trabajo y momentos constantes de trabajo bajo estrés.	0.12	1	0.12
7 Escaso crecimiento laboral.	0.12	1	0.12
8 Ausencia de educación continua.	0.13	1	0.13
	1		2.21

Nota. Tabla descriptiva elaboración propia, (2022).

En la tabla 3, la Matriz de evaluación de factores internos, tiene un peso ponderado de **2.21**, lo que indica que está por debajo de la media, reflejando la existencia de áreas en la empresa para mejorar.

Tabla 4.

Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

EXTERNO				
	Oportunidad	Peso	Evaluación del sector	Peso ponderado
1	Crecimiento de la industria en Tijuana.	0.12	3	0.36
2	Aumento de necesidad de enfermeros en el área ocupacional.	0.1	4	0.4
3	Conocimiento en el sector.	0.12	4	0.48
4	Proyección de buena imagen ante los clientes.	0.12	3	0.36
	Amenazas			0
5	Gran demanda de enfermeros ocupacionales.	0.15	4	0.6
6	Competencia.	0.15	3	0.45
7	Estrés laboral-Bornout.	0.12	2	0.24
8	Riesgos psicosociales.	0.12	2	0.24
		1		3.13

Nota. Tabla descriptiva elaboración propia, (2022).

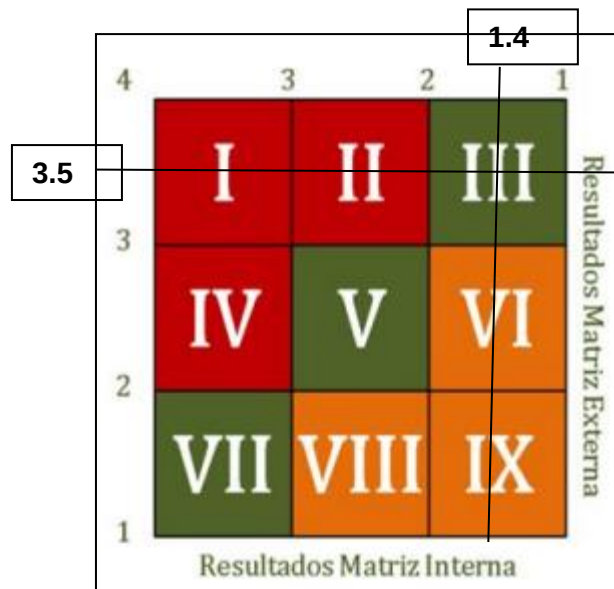
En la tabla 4, la Matriz de evaluación de factores externos, tiene un peso ponderado de **3.13**, lo que indica que está por arriba de la media, reflejando el aprovechamiento de las oportunidades y el correcto desarrollo de estrategias para que no le afecten las amenazas externas a la empresa.

Tabla 5.

Matriz Interna Externa (MIE)

Factor clave externo	Ponderación	Calificación	Resultado
Factor 1	0.5	3	1.5
Factor 2	0.25	4	1
Factor 3	0.25	4	1
Total	1		3.5

Factor clave Interno	Ponderación	Calificación	Resultado
Factor 1	0.2	3	0.6
Factor 2	0.45	1	0.45
Factor 3	0.35	1	0.35
Total	1		1.4



Nota. Tabla descriptiva elaboración propia, (2022).

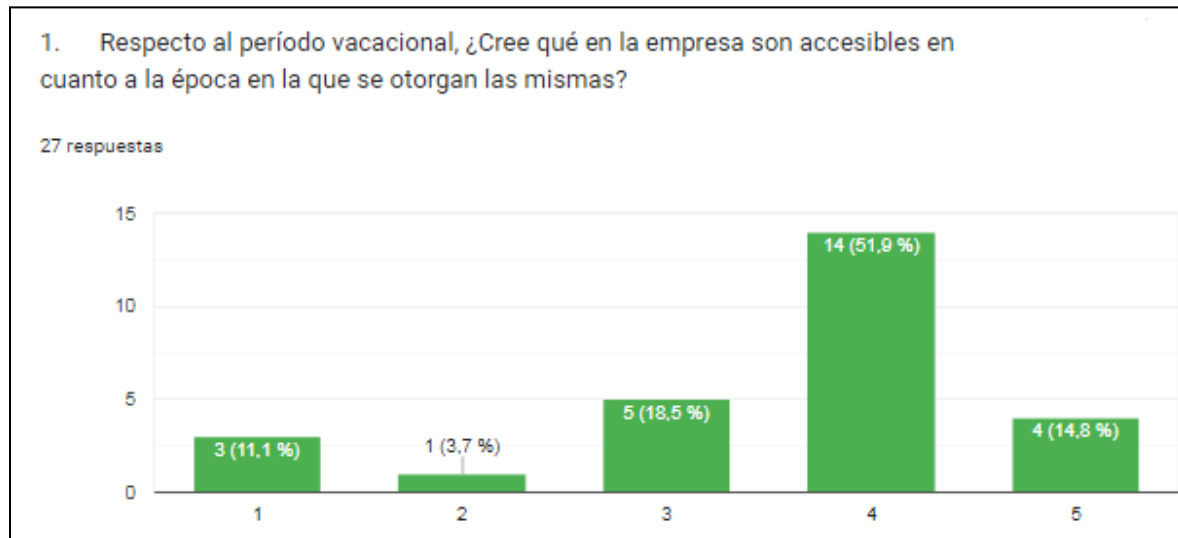
En la tabla 5, la Matriz Interna y Externa (MIE) refleja que la empresa en estudio está situada en el **cuadrante III**, la cual indica que la organización compite en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles, por lo cual deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación.

Resultados de la encuesta

A continuación, se encuentran graficados los resultados de la encuesta aplicada para el presente estudio:

Figura 11.

Gráfica de respuestas de pregunta 1

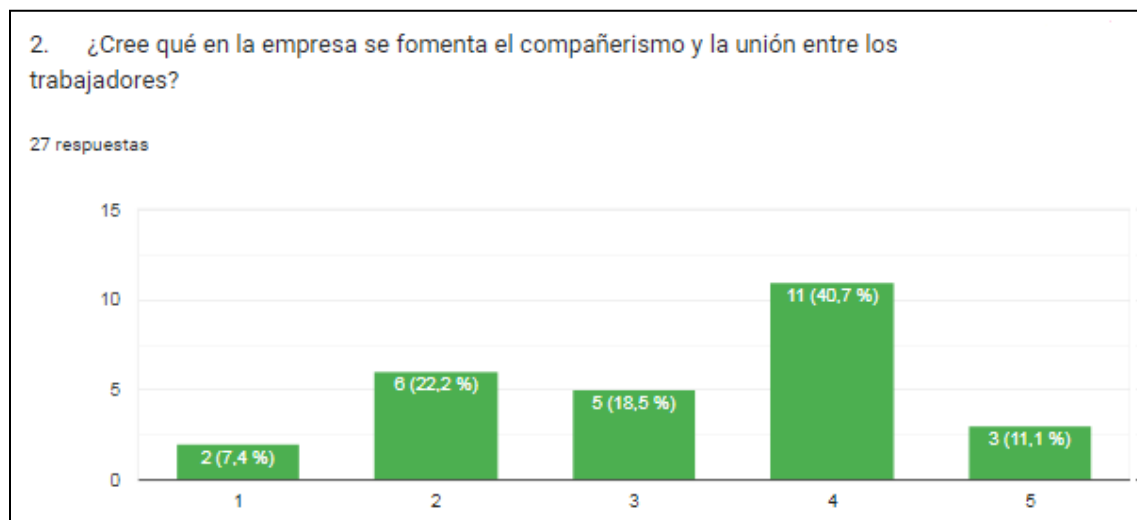


Nota. Figura descriptiva obtenida de Google Forms, (2022).

Como se observa en los resultados de la pregunta 1, 14 personas de los 27 sujetos que han respondido el número 4, considerando que 5 es “Mucho”. Lo antes mencionado, refleja que los enfermeros si consideran accesible a la empresa en estudio al momento de otorgar el periodo vacacional.

Figura 12.

Gráfica de respuestas de pregunta 2



Nota. Figura descriptiva obtenida de Google Forms, (2022).

En la pregunta 2, los resultados reflejan que la mayoría de los encuestados consideran que la empresa está fomentando el compañerismo y unión entre los trabajadores.

Figura 13.

Gráfica de respuestas de pregunta 3



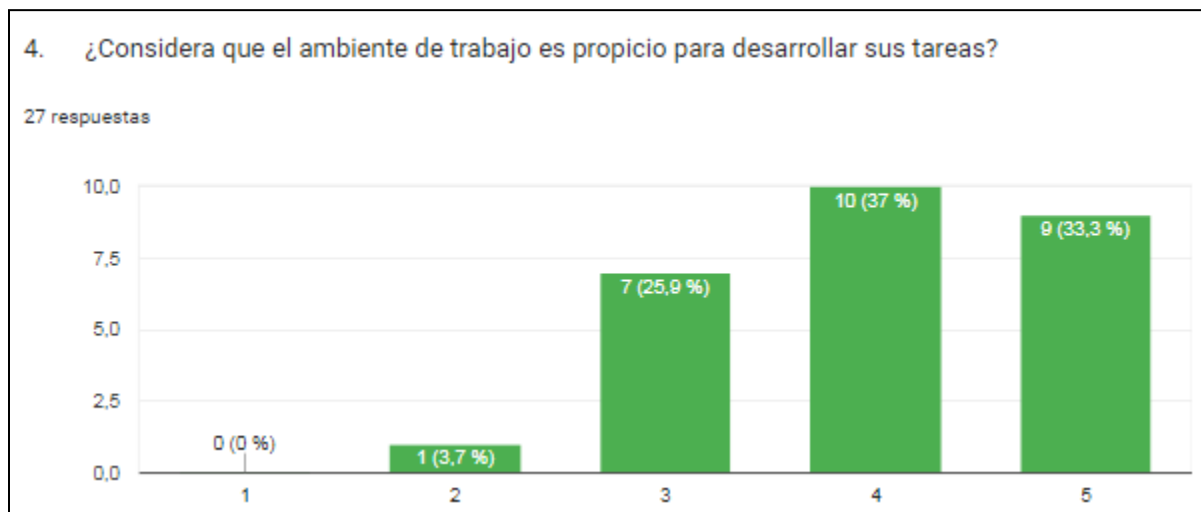
Nota. Figura descriptiva obtenida de Google Forms, (2022).

En la pregunta 3, 7 personas contestaron “no mucho” en relación a recibir un justo reconocimiento por parte de sus jefes y solamente 3 encuestados contestaron “Mucho”.

Considerando que la mayoría del personal cree que existe una falta de reconocimiento por su desempeño laboral.

Figura 14.

Gráfica de respuestas de pregunta 4

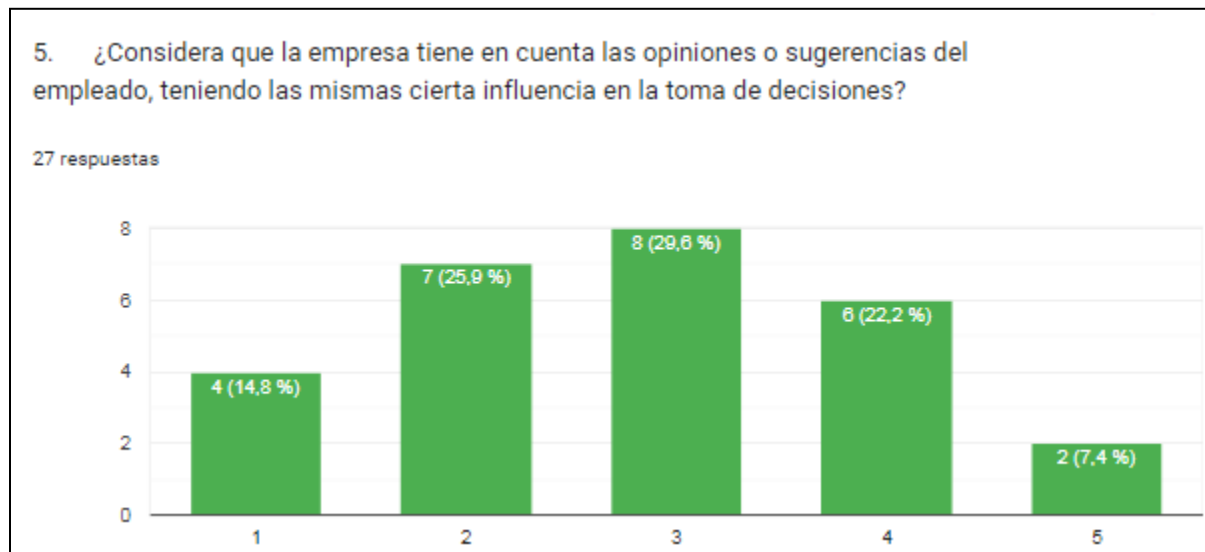


Nota. Figura descriptiva obtenida de Google Forms, (2022).

En relación al ambiente de trabajo de la pregunta 4, la mayoría de los encuestados consideran que si es propicio para desarrollar sus tareas, ya que ningún encuestado contesto “no mucho”.

Figura 15.

Gráfica de respuestas de pregunta 5

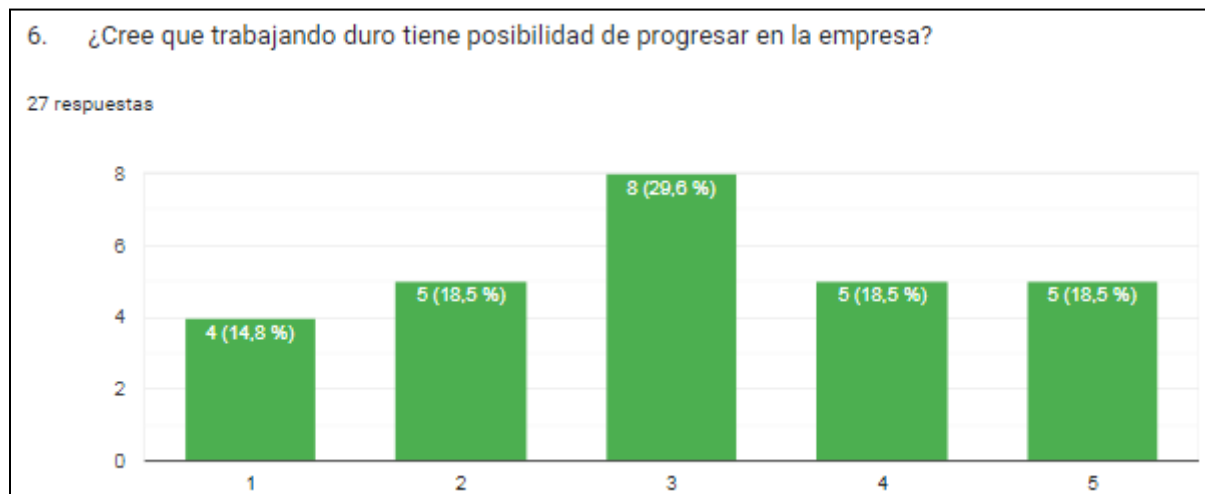


Nota. Figura descriptiva obtenida de Google Forms, (2022).

En la pregunta 5, las respuestas reflejan que la mayoría de los encuestados no consideran que la empresa tome en cuenta sus opiniones ni sugerencias para la toma de decisiones.

Figura 16.

Gráfica de respuestas de pregunta 6

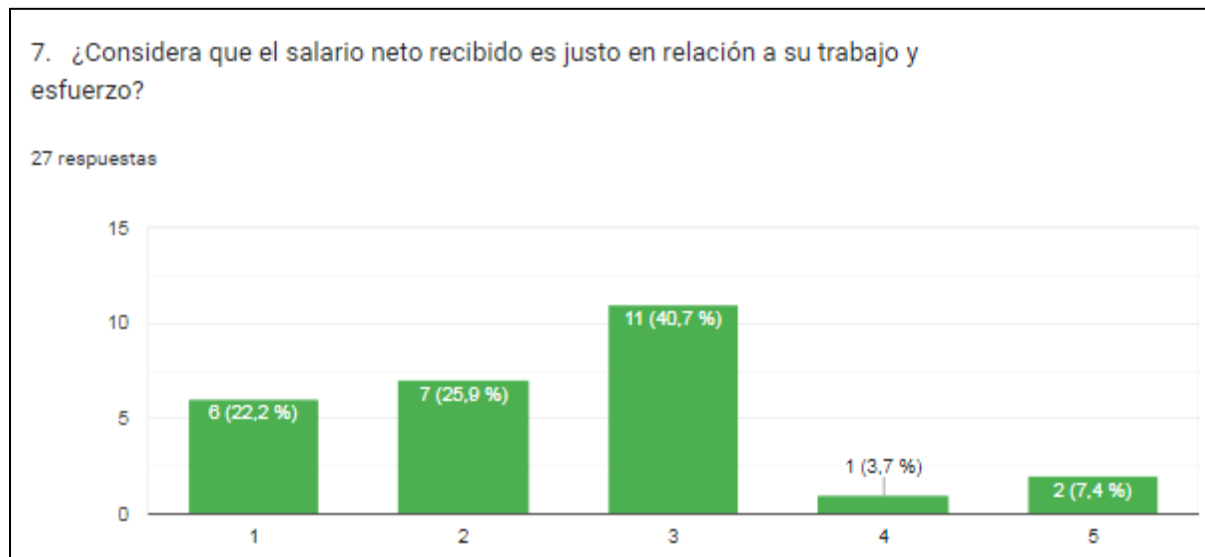


Nota. Figura descriptiva obtenida de Google Forms, (2022).

En la pregunta 6, 5 personas consideran que trabajando duro tienen la posibilidad de progresar en la empresa, 8 tienen una respuesta “neutral” y 4 “no mucho”.

Figura 17.

Gráfica de respuestas de pregunta 7

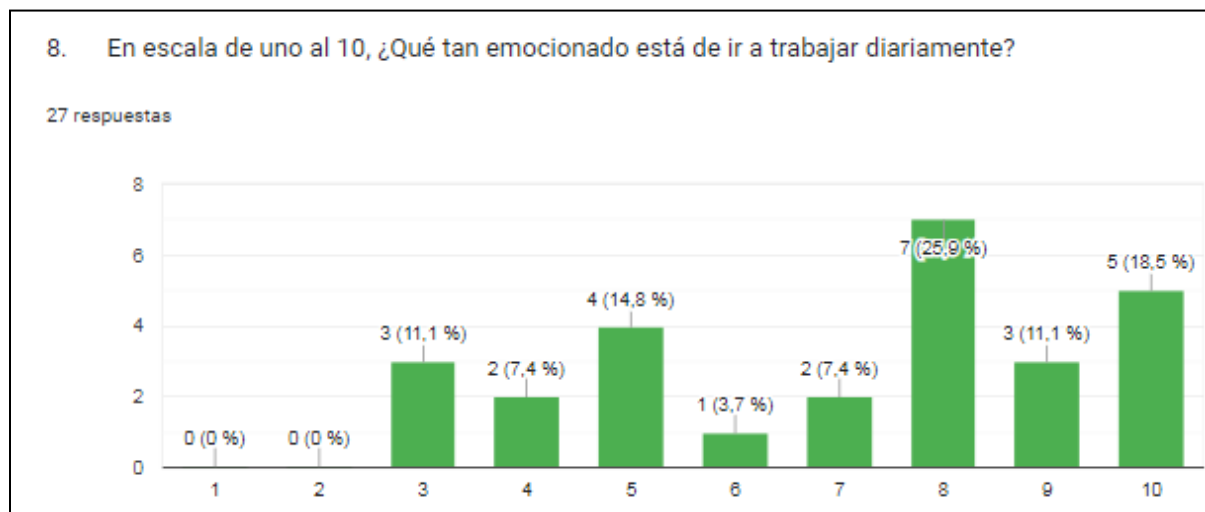


Nota. Figura descriptiva obtenida de Google Forms, (2022).

En la pregunta 7, refleja lo inconformes que están los encuestados en relación a la cantidad de salario recibido por el trabajo que desempeñan. Siendo minoría los que consideran que el salario es justo.

Figura 18.

Gráfica de respuestas de pregunta 8



Nota. Figura descriptiva obtenida de Google Forms, (2022).

La pregunta 9 y 10 se han elaborado para que los encuestados las contestaran de forma abierta y de este modo tener resultados cualitativos, además servirán como herramienta para la elaboración de las estrategias que se utilizarán al elaborar el “Programa Motivacional”.

En cuanto a las respuestas de la pregunta 10, se han marcado con una figura de estrella (★) 11 respuestas de 27, las cuales son relacionadas estrechamente con motivación que les está generando a los sujetos el trabajar en la empresa en estudio, las demás 16 corresponden a motivos personales. En el apartado de anexos se encuentra el cuadro con las respuestas de la pregunta 9 y 10.

Entrevista a departamento de Recursos Humanos

El 3 de noviembre del 2022, se realizó una entrevista vía Meet a la coordinadora de Recursos Humanos, con el fin de conocer la perspectiva que tiene el departamento de Recursos Humanos de la empresa en estudio en relación a la motivación laboral que existe actualmente en la empresa, las estrategias con las que cuentan para promover los factores de la motivación laboral y si cree que existe desmotivación laboral entre los enfermeros. En anexos (Anexo 2.) se encuentra el consentimiento informado firmado por la coordinadora previo a la entrevista. En el cuadro 16., se realizó un resumen de la entrevista realizada:

Cuadro 16.

Resumen de entrevista a departamento de Recursos Humanos

Pregunta	Respuesta
1. Respecto al período vacacional, ¿La empresa permite que los empleados tomen vacaciones en cualquier época del año?	“Si se permite que en cualquier época del año soliciten las vacaciones, solamente se les pide que soliciten sus vacaciones con mucho tiempo de anticipación”.
2. ¿Creé qué la empresa fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores? Si la respuesta es sí, especifique de qué forma.	“Aquí creo que hemos tenido una deficiencia desde hace tiempo, debido a que los enfermeros se encuentran laborando en diferentes maquilas de Tijuana, entonces hemos tenido un problema de comunicación por la distancia, horarios, diferentes ubicaciones”.
3. ¿Considera qué los enfermeros reciben un justo reconocimiento de su labor? Si la respuesta es sí, especifique de qué forma.	“Ok, también aquí yo siento que, si es algo que nos hace fata trabajar más”.
4. ¿Creé qué el ambiente de trabajo de los enfermeros, es propicio para desarrollar sus tareas?	“Creo que la mayoría de los casos sí”.

5. ¿La empresa toma en cuenta las opiniones o sugerencias de los enfermeros? Si la respuesta es sí, ¿Las opiniones tienen cierta influencia en la toma de decisiones?	“Si, si las tomamos en cuenta y creo que nos ha ayudado para cambiar la dinámica de la comunicación y de implementar algunas cosas para que los trabajadores se sientan más cómodos y quizá quitar algunas que vimos que no les estaban agradando”.
6. ¿De qué forma considera que los enfermeros tienen la posibilidad de progresar en la empresa?	“Lo que tenemos es que para algunos candidatos ya sea que nos lo soliciten o que nosotros veamos que tienen el potencial, les damos la oportunidad de que tomen algún entrenamiento, capacitación, diplomado, maestría, especialidad para que puedan desarrollarse más en su área”.
7. ¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo de los enfermeros?	“Esta pregunta se me hace un poco difícil de contestar...lo que en mi departamento hacemos es que nos ponemos a hacer investigación de mercado y nos ponemos a ver como se están ofertando en otras empresas del mismo rubro y como están los sueldos. mucho más bajos”.
8. ¿Creé que la empresa actualmente tiene un problema de desmotivación laboral en sus empleados, específicamente en los enfermeros?	“Si, yo la verdad si he notado eso, yo siento que es por lo mismo de que no es una empresa normal donde los trabajadores estemos siempre en el mismo lugar, estamos en diferentes lugares todos”.
9. ¿En este momento, qué está haciendo la empresa para fomentar la motivación laboral en sus empleados?	“Estoy pensando implementar encuestas de satisfacción para los empleados, sugerencias y a partir de ahí hacer el plan anual del 2023 para que pueda crecer la motivación”.
10. ¿Aplicarían algún programa en la empresa en el cual consideren incentivos, educación continua y reconocimientos para los enfermeros?	“Si, como te digo si lo hemos hecho, pero creo que nos hace falta bien estructurar un plan, una política y hacérselo conocer a todos, para que todos sepan existen estas posibilidades”.

Nota. Cuadro descriptivo elaboración propia, (2022).

Para ver la entrevista completa ir a “Anexo 3.”.

5.2 Análisis del problema, definición y selección de alternativas

5.2.1 Análisis del problema

Al elaborar el modelo de la “Teoría de los dos factores de Herzberg”, se plasmó la situación actual de la empresa donde fueron descritos los factores motivacionales (satisfacción) e higiénicos (insatisfacción) acorde a este modelo bifactorial, con los factores motivacionales se pudo manifestar lo siguiente: Actualmente hay falta de rotación del personal dentro de las empresas en las que laboran lo que ocasiona un trabajo monótono, en cuanto a la autorrealización no es estimulada y no hay un fomento de educación continua por parte de la empresa en estudio, también se menciona la ausencia de reconocimiento verbal y físico, no existe un progreso profesional, además es notoria la carencia de evaluaciones periódicas de desempeño y de retroalimentación por parte de los jefes.

Continuando con el modelo de la “Teoría de los dos factores de Herzberg”, en relación a los factores higiénicos se describió que actualmente el personal no está conforme con su salario y las evaluaciones salariales no son periódicas, las condiciones laborales son seguras, acordes a la laborar que se desempeña, otro aspecto a destacar son las largas jornadas de trabajo y no hay un reparto equitativo de actividades acorde al salario percibido.

En cuando al desarrollo de la Matriz FODA, se pudo evaluar los factores internos y externos que tiene la empresa en estudio, comenzando con la parte interna: en fortalezas destaca tener un buen ambiente laboral, pagos puntuales y entorno favorable para laboral, en debilidades se encontró la falta de incentivos, largas jornada laborales, escaso crecimiento laboral y ausencia de continua; en la parte externa: en amenazas hoy en día existe una gran demanda de enfermeros ocupacionales, hay competencia de empresa que brindan los mismos servicios que la empresa en estudio y la existencia latente de riesgos psicosociales en este tipo de trabajos, en las oportunidades se encontró el gran crecimiento que está teniendo la industria en Tijuana y por lo tanto existe un aumento de la necesidad de enfermeros en el área ocupacional.

Por otro lado, con los resultados del instrumento de medición (cuestionario) implementado a los sujetos de estudio, se pudo concluir lo que el clima organizacional no es el problema de la

empresa en estudio, ya que la mayoría de los enfermeros expresan desempeñar sus actividades laborales dentro de un entorno ideal para desarrollar su trabajo con un buen ambiente de trabajo, donde se fomenta el compañerismo y la unión, inclusive algunos comentan que es su motivación principal para ir a laborar.

Igualmente, la mayoría de los sujetos de estudio expresa que la empresa es accesible en relación a las fechas del periodo vacacional de cada individuo, en cuanto al tema de “reconocimiento” consideran que no se tiene un reconocimiento justo por parte de sus jefes, además opinan con sus respuestas que realmente no se toman en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones. Además, los colaboradores perciben que al desempeñarse de manera satisfactoria dentro de la organización no tiene como consecuencia el progresar dentro de la empresa e inclusive no están conformes con su salario, expresan que no es proporcional a su esfuerzo y trabajo realizado.

Además, en la pregunta 8 del instrumento de medición se les pide que indiquen en una escala del 1 al 10 que tan emocionados se encuentran para ir a trabajar diariamente, en la cual la respuesta prominente es de 8/10, por lo que se complementa esta pregunta con la número 10 en donde se les cuestiona sobre “Qué es lo que les motiva para ir a trabajar”, obteniendo 11 respuestas de 27 relacionadas estrechamente con la motivación que les está generando a los sujetos el trabajar en la empresa en estudio, las demás 16 corresponden a motivos personales. A continuación, se describirán la selección de alternativas a desarrollar para el diagnóstico situacional obtenido.

Por último, al realizar la entrevista a la coordinadora de Recursos Humanos, se pudo analizar la postura y la visión del departamento de Recursos Humanos en temas de la motivación y sus factores, encontrando que en cuanto al tema vacacional consideran que son justos con los tiempos en las que las otorgan, si sienten que les hace falta fomentar el compañerismo, también consideran que les hace falta trabajar más en reconocer la labor de enfermería y que actualmente el personal de esta área si se encuentra desmotivado, por lo cual es un aspecto en el que ya se encuentran trabajando. Otro punto importante de la entrevista es que ellos consideran que, si hay posibilidades para progresar en la empresa y además existe apoyo en educación continua, siendo que específicamente este aspecto los enfermeros no lo detectan de la misma forma.

5.2.2 Selección de alternativas

Con la elaboración del Modelo de la “Teoría de los dos factores de Herzberg”, la matriz metodológica FODA, se obtuvieron puntos a considerar y herramientas para implementarlas en el “Programa Motivacional” a realizar, además como se comentó anteriormente los resultados que se han plasmado anteriormente de la pregunta 9 y 10 del instrumento de medición, se utilizarán como las estrategias para la elaboración de los incentivos y formación continua que irán dentro del Programa Motivacional a elaborar. A continuación, se describirán las estrategias obtenidas:

- **Bonos** (productividad, asistencia perfecta)
- **Educación continua**
- **Reconocimientos** (verbal y monetarios)
- **Empleado** del mes y año
- **Buzón** de sugerencias
- **Aumento** salarial anual
- **Evaluaciones** de puestos acorde a sueldos

5.3 Desarrollo de la alternativa

Con la problemática antes descrita, la alternativa a realizar es un “Programa Motivacional” dirigido a los enfermeros que laboran en la empresa en estudio, en el cual se desarrollarán las estrategias antes mencionadas y el contenido es el siguiente:

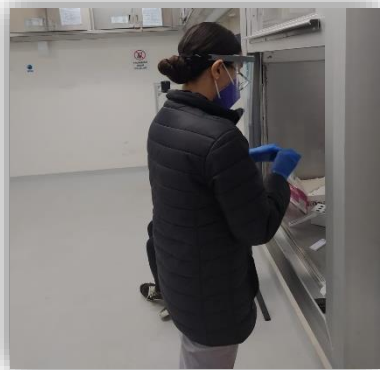
- I.** ANTECEDENTES DE LA EMPRESA
- II.** OBJETIVO DEL PROGRAMA MOTIVACIONAL
- III.** JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA MOTIVACIONAL
- IV.** DESARROLLO DEL PROGRAMA MOTIVACIONAL
- V.** IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO
- VI.** CRONOGRAMA
- VII.** EVALUACIÓN DEL PROGRAMA MOTIVACIONAL

I. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La OMS y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) consideran la salud ocupacional como “La rama de la salud pública que busca mantener el máximo estado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones, protegerlos de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales”.

La empresa de salud ocupacional en estudio, inició sus servicios en el año 2002 realizando los primeros exámenes de audiometrías para una compañía electrónica. En noviembre del mismo año da inicio trabajando con médicos y enfermeras brindando servicios de salud ocupacional a diversas maquiladoras de la ciudad de Tijuana B.C, México.

Hoy en día cuenta con diversos servicios los cuales son realización de espirómetros y audiometrías, elaboración de estudios epidemiológicos, capacitación, servicio de médicos, enfermeros, entrenamiento en el ámbito ocupacional y psicólogos en el área industrial. Su misión es prestar servicios de atención integral en salud ocupacional, con la más alta sensibilidad y calidad humana, respetando en todo momento el código de ética médica.



A sus inicios solamente el equipo de trabajo estaba integrado por 5 personas, hoy en día cuenta con aproximadamente 70 personas en su nómina, el 50% de su crecimiento se notó desde inicios de la pandemia de COVID19 y otro aspecto favorecedor fue el cierre de los outsourcing (subcontratación), ya que hoy en día la empresa está registrada ante la secretaria del trabajo (STPS) como una empresa de servicios especializados.

II. OBJETIVO DEL PROGRAMA MOTIVACIONAL

El presente “Programa Motivacional”, está dirigido a los enfermeros que laboran en la empresa de salud ocupacional en estudio, con el fin de favorecer la motivación laboral de los empleados por medio de diversas estrategias basadas en reconocimientos, incentivos y educación continua implementadas en un plan anual.

III. JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA MOTIVACIONAL

Se considera que los enfermeros de la empresa en estudio, al estar trabajando de forma directa con personas, la estabilidad mental es un tema que debe estar más presente entre los enfoques del empleador hacia el personal. El nivel de estrés que se llega a generar en el área en algunos momentos suele ser excesivo, por lo que, para el bienestar mental de los enfermeros y de los pacientes a los que se les brinda el servicio.

Por lo tanto, en la elaboración del trabajo terminal de su servidora mediante un instrumento de medición aplicado a los enfermeros se detectó la necesidad de atender la motivación de los empleados, la cual forma parte fundamental para que se cumplan las metas organizacionales.

En el presente “Programa motivacional”, se desarrollarán estrategias que promuevan la educación continua, bienestar y salud de los empleados, además del reconocimiento por los logros laborales realizados.

IV. DESARROLLO DEL PROGRAMA MOTIVACIONAL

En el presente “Programa Motivacional”, se implementarán las siguientes estrategias que tienen como objetivo principal promover en los enfermeros educación continua, salud bienestar, remuneración e incentivos para premiar su esfuerzo, desempeño laboral y dedicación.

Estrategias:

○ BONOS:

*Se otorgará un bono de “Productividad” de forma trimestral a las tres personas que hayan tenido la mejor productividad en sus actividades laborales. Lo antes mencionado, se determinará mediante el archivo de productividad que entregan de manera semanal a su coordinadora correspondiente.

*Se otorgará un bono bimestral de “Asistencia perfecta” a la persona que no tenga faltas, no haya solicitado permisos y tampoco retardos durante los dos meses considerados.

*Se otorgará un bono de 200 pesos vía nomina el día de su cumpleaños.

Nota: Como bono se está considerando las siguientes opciones: Tarjeta de Walmart (vales) de 500 pesos o deposito monetario en nómina de 500 pesos.

○ EDUCACION CONTINUA

El departamento de Recursos Humanos, realizará un calendario anual con diversos cursos presenciales o en línea, con temas de interés para el personal de enfermería, los horarios estarán considerados para todos los turnos (matutino, vespertino y fin de semana).

○ SALUD Y BIENESTAR

*Con apoyo de un consultorio de dental de la ciudad de Tijuana, se brindarán descuentos exclusivos a los enfermeros de la empresa en estudio.

*Se fomentará tener un esquema de vacunas completo.

*En caso de que algún integrante del equipo tenga una patología que requiera seguimiento médico mensual, se solicitará que en cada visita se envíe la receta o certificado a la coordinadora para corroborar que el colaborador le está dando un buen seguimiento a su salud.

*Considerando a todos los turnos, se realizará cada 6 meses un día para revisión visual, donde los enfermeros podrán acudir a la oficina de la empresa en estudio a realizar su examen visual completamente gratis.

*Cada 6 meses, se hará una actividad recreativa para los enfermeros en la cual se pueda considerar a todos los turnos (matutino, vespertino y fin de semana).

*Cada mes la psicóloga de la empresa, enviará un boletín, presentación o video con temas que aporten a la salud mental de los enfermeros, por ejemplo: formas para canalizar mejor el estrés laboral, maneras de conciliar la vida familiar con la laboral, entre otros.

*Cada dos meses se enviará un video de “Pausas activas”, el cual contenga ejercicios sencillos que puedan realizar en su área de trabajo los colaboradores y favorezcan el estiramiento del cuerpo ocasionado por la sedestación prolongada e inactividad.

- **RECONOCIMIENTOS**

Cada semestre, se realizará una ceremonia virtual donde se otorgarán reconocimientos (verbales y monetarios) por las siguientes razones:

1. Reconocimiento verbal por nominación de algún compañero de trabajo.
2. Tres reconocimientos monetarios por una mejora implementada.
3. Tres reconocimientos monetarios por nominación de alguna coordinadora de enfermería, personal administrativo, médicos o personal de empresa cliente.

Nota: El monto de los reconocimientos monetarios por mejora implementada y por nominación será de 500 pesos ya sea vía nómina o tarjeta de Walmart (vales). El colaborador que gane el reconocimiento verbal, recibirá vía electrónica un reconocimiento firmado por el personal de Recursos Humanos y director de la empresa.

- **EMPLEADO del año**

Para la selección del empleado del año, se formará un comité que será integrado por el personal de Recursos Humanos, coordinadoras de enfermería y dos médicos. El empleado del año, será premiado el día de la posada de la empresa y ganará un día libre con goce de sueldo y un bono de 500 pesos ya sea vía nómina o tarjeta de Walmart (vales).

- **BUZÓN** de sugerencias

Se enviará un link en el cual los enfermeros puedan poner comentarios de forma completamente anónima. Además, cada cierto tiempo se pondrá alguna problemática en el grupo de WhatsApp, la cual tendrá relación a algún tema del personal de enfermería y de este modo los enfermeros podrán aportar en la toma de decisiones.

- **AUMENTO** salarial

Anualmente se realizará una evaluación a cada colaborador para valorar la opción de un porcentaje de aumento salarial, en cada caso se hablará directamente con el enfermero sobre el resultado de su evaluación.

- **EVALUACIONES** de puestos acorde a sueldos

Se realizará una evaluación de cada puesto del personal de enfermería, en donde se revisará si su perfil coincide con las actividades laborales que realiza y por lo tanto con su salario.

Medidas generales:

1. Adicional a las estrategias antes mencionadas del “Programa Motivacional”, por cada logro obtenido se ganarán puntos como lo muestra la tabla siguiente:

Educación continua	Actividad	Puntos
	Certificado de curso en línea menor a 10 hrs	10
	Certificado de curso en línea de 10 a 30 hrs	30
	Certificado de curso en línea mayor a 30 hrs	60
	Certificado de curso presencial menor a 10 hrs	25
	Certificado de curso presencial de 10 a 30 hrs	50
	Certificado de curso presencial mayor a 30 hrs	100
Bienestar y salud	Acudir a eventos recreativos de la empresa	20
	Aplicación de vacuna	20
	Visita al dentista	20
	Visita al optometrista	20
	Visita al nutriólogo	20
	Inscripción a actividad física	20
	Recibo mensual de actividad física	30
	Video realizando rutina de "Pausas activas" en el trabajo	5
	Participación en carreras, concursos de arte, baile, canto o alguna actividad artistica o deportiva	30
Asistencia, puntualidad y productividad	Cero retardos mensuales	40
	Cero faltas mensuales	30
	Cero permisos mensuales	20
	Envío de productividad semanal	5
	Ganador del bono de productividad trimestral	30
	Ganador del bono bimestral de asistencia perfecta	50
Reconocimientos	Ganador de reconocimiento verbal	20
	Ganador por mejora implementada	40
	Ganador de reconocimiento monetario por nominación	40
	Ganador del empleado del año	50
	Recibir un % de aumento salarial	40

El enfermero que obtenga mayor puntuación, recibirá un día libre con goce de sueldo y las coordinadoras enviarán un resumen mensual de cómo se encuentra la puntuación.

2. Referente a las “visitas al dentista” no aplican las citas mensuales de ortodoncia.
3. Toda la documentación (certificados de capacitaciones, recibos de pago, comprobantes y más...) que el empleado otorgue deberá ser original, de lo contrario no será tomado en cuenta para aumentar la puntuación.
4. En caso de que el colaborador falte a laborar el día de su cumpleaños, no se depositará el bono de 200 pesos.
5. Solo será válido un video por día de “Pausas activas”, el colaborador tendrá que demostrar que es la misma fecha del día del envío.

VI.CRONOGRAMA

Cronograma anual de "PROGRAMA MOTIVACIONAL "														
NO.	ESTRATEGIA	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Área responsable
		S5	S9	S14	S18	S22	S27	S31	S35	S40	S44	S48	S52	
1	Bono de productividad													*Coordinación de enfermería *Contabilidad
2	Bono de asistencia perfecta													*Coordinación de enfermería *Contabilidad
3	Bono de cumpleaños													*Coordinación de enfermería *Contabilidad
4	Educación continua													Recursos Humanos
5	Descuentos en dentista Love dental													Administrador
6	Revisión visual por optometristas													Administrador
7	Boletín salud mental													Psicología
8	Video pausas activas													Administrador Director
9	Reconocimiento verbal por nominación													*Recursos Humanos *Coordinación de enfermería *Contabilidad
10	Reconocimiento monetario por mejora													*Recursos Humanos *Coordinación de enfermería *Contabilidad
11	Reconocimiento monetario por nominación													*Recursos Humanos *Coordinación de enfermería *Contabilidad *Médicos *Personal de empresa cliente
12	Empleado del año													*Recursos Humanos *Coordinación de enfermería *Contabilidad *Director
13	Premio mayor puntuación													*Recursos Humanos *Coordinación de enfermería *Contabilidad
14	Buzón de sugerencias													*Administrador *Recursos Humanos
15	Aumento salarial													*Recursos Humanos *Coordinación de enfermería *Contabilidad *Director
16	Evaluaciones de puestos													*Recursos Humanos *Coordinación de enfermería *Contabilidad *Director *Administrador

5.4 Análisis costo beneficio

A continuación, se observará en el cuadro 17 de “Implementación y presupuesto” los costos en relación a las estrategias plasmadas en el Programa Motivacional, considerando que se estima un costo anual del programa de \$40,300 m.n.

Cuadro 17.

Implementación y presupuesto

Estrategia	Gasto	Costos	Costo anual
Bono de productividad trimestral	Bono trimestral 3 personas	\$ 1,500.00	\$ 6,000.00
Bono de asistencia perfecta	Bono bimestral 1 persona	\$ 500.00	\$ 3,000.00
Bono día de cumpleaños	Bono cumpleaños 27 enfermeros	\$ 200.00	\$ 5,400.00
Educación continua	*Comienzo de proyecto con cursos gratis de IMSS en línea *Pendiente calendario anual de capacitaciones	\$ -	\$ -
Actividad recreativa	Actividad semestral 27 enfermeros	\$8,100	\$ 16,200.00
Día de revisión visual	Actividad semestral *Comida de optometristas *Bebidas y refrigerios	\$ 1,000.00	\$ 2,000.00
Reconocimiento monetario por mejora	Reconocimiento semestral 3 personas	\$ 1,500.00	\$ 3,000.00
Reconocimiento monetario por nominación	Reconocimiento semestral 3 personas	\$ 1,500.00	\$ 3,000.00
Premio empleado del año	Reconocimiento anual *Premio monetario *Día con goce de sueldo	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00
Buzón de sugerencias	Buzón de sugerencias en línea gratuito	\$ -	\$ -
Premio mayor puntuación	Premio anual *Día con goce de sueldo	\$ 600.00	\$ 600.00
TOTAL ANUAL:			\$ 40,300.00

Nota. Cuadro descriptivo elaboración propia, (2022).

Por lo tanto, en el siguiente cuadro 18. de “Indicadores de desempeño”, se describen los objetivos que se pretende lograr al implementar el Programa Motivacional, de este modo se demostrará que ambas partes (la empresa y los sujetos en estudio) se verán favorecidas con el programa propuesto.

Cuadro 18.

Indicadores de desempeño

Área	Objetivo	Indicador
Recursos Humanos	Disminuir la rotación del personal un 50%	Número de renuncias de enfermeros al año

Coordinación de enfermería	Aumentar la productividad de los enfermeros un 30%	Total de productividad de enfermería por empresa al año
Recursos Humanos Psicología	Aumentar la motivación laboral de los enfermeros un 60%	Resultados de cuestionario de medición de motivación del personal de enfermería
Recursos Humanos Coordinación de enfermería	Capacitar al 90% de los enfermeros sobre diversos temas de salud laboral	Total de enfermeros con nuevas capacitaciones de salud laboral
Recursos Humanos	Disminuir las inasistencias y permisos un 50%	Total de inasistencia y permisos al año por parte de enfermería
Recursos Humanos	Mejorar la calidad de vida del 60% de los enfermeros	Total de enfermeros con: *Esquema completo de vacunas *Realizando actividad física de forma constante *Corrección visual *Salud bucal *IMC adecuado a su peso *Enfermedades controlada

Nota. Cuadro descriptivo elaboración propia, (2022).

CAPÍTULO VI

6.1 Conclusiones y recomendaciones

La elaboración del presente Caso Práctico, surge de la necesidad que se notó de retribuir de alguna forma a los enfermeros que laboran en la empresa en estudio, además como ya se había mencionado antes en la justificación, por ser una empresa joven se detectó que el área de Recursos Humanos no cuenta con un programa que tenga como objetivo la formación continua, incentivos y reconocimientos de los empleados, lo cual al elaborar el Marco teórico, se fundamentó con varios autores que estos aspectos son elementales dentro de una empresa para mantener la motivación laborales de los empleados.

Por lo tanto, se decidió utilizar en la metodología el modelo de la Teoría de los dos factores de Herzberg para analizar el nivel de satisfacción e insatisfacción de los sujetos de estudio mediante los factores que plasma este modelo “factores de motivación e higiénicos”, también se utilizó la matriz FODA con el fin de identificar fortalezas y debilidades en un ámbito interno de la empresa y en el externo las amenazas y oportunidades; además, se desarrolló una encuesta para evaluar la motivación laboral que se encontraba presente en los 27 sujetos de estudio y por último se entrevistó a la coordinadora de Recursos Humanos para ver la perspectiva que tiene la empresa en relación a la motivación y sus factores que existe actualmente en la empresa y enfermeros.

Con las herramientas antes mencionadas se confirmaron la afectación de la variable directa y las indirectas indicadas en el diagrama Ex Ante. La variable directa es motivación, encontrando en la encuesta aplicada que el 40.74% de los sujetos relacionan su motivación diaria para ir a trabajar con aspectos laborales y el 50.25% los relacionan con motivos personales. Por otro lado, en la entrevista la coordinadora de Recursos Humanos de la empresa indicó que si considera que el personal de enfermería se encuentre desmotivado, por lo que si le gustaría trabajar el siguiente año en un programa que fomente la motivación de los colaboradores.

En cuanto a las variables indirectas, se encuentra lo siguiente:

Formación continua: En la entrevista realizada al departamento de Recursos Humanos, comenta que los enfermeros si reciben educación continua si lo solicitan o si ellos ven que el sujeto tiene potencial en algún área en específico.

Incentivos: Comenzando por el pago, la encuesta arrojó que el 48.2 % de los sujetos no considera que el pago es justo en relación a su trabajo, el 40.7% dieron respuesta regular y el 11.1% lo percibe como justo.

Reconocimiento: En la encuesta aplicada el 44.4 % de los sujetos considera que no reciben un reconocimiento justo de su labor por parte de sus jefes, el 18.6% están en respuesta regular y el 37% creen si recibir un reconocimiento justo.

Además, con el modelo bifactorial de Herzberg, se pudo confirmar lo antes mencionado, ya que refleja la problemáticas que se encuentra en la empresa en estudio, indicando que la autorrealización no es estimulada, no hay un fomento de educación continua, ausencia de reconocimiento verbal y físico, no existe un progreso profesional, hay una notoria carencia de evaluaciones periódicas de desempeño y de retroalimentación por parte de los jefes, el personal no está conforme con su salario comentando que las evaluaciones salariales no son periódicas, existen largas jornadas de trabajo y ausencia de reparto equitativo de actividades acorde al salario percibido, consideran que sus opiniones no se toman en cuenta en la toma de decisiones, los colaboradores perciben que al desempeñarse de manera satisfactoria dentro de la organización no tiene como consecuencia el progresar dentro de la empresa y los motivos principales de los empleados para acudir a laborar son mayormente personales, no laborales.

Por otro lado, es importante mencionar que el presente trabajo terminal aportará a futuras investigaciones relacionadas a administración, fases del proceso administrativo, dirección y desde luego en temas de motivación laboral, teorías de motivación, incentivos, remuneraciones, formación continua y programas de motivación en empresas.

Por último, al comprobar que era necesario hacer una mejora dentro de la empresa en estudio para retribuir a los enfermeros, optimizar su motivación laboral y favorecer al área de Recursos Humanos, se ha desarrollado un “Programa Motivacional” con un costo anual de \$40,300.00 m.n, el cual consta de las siguientes estrategias: bonos de productividad, bonos de asistencia perfecta, educación continua, incentivos para el empleado del mes y del año, buzón de sugerencias, aumento salarial anual y evaluaciones de puestos acorde a sueldos.

El costo anual del “Programa Motivacional”, se va recuperar al evitar el gasto que implica el finiquito de un enfermero y la contratación de un nuevo candidato para cubrir la vacante, dicho costo es de \$10,000.00 m.n. por persona. Por lo tanto, el programa se pretende proponer al director y al personal de Recursos Humanos de la empresa en estudio antes del comienzo de su año fiscal.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Referencia Bibliográfica	Tipo de Bibliografía
Álvarez E. (2020). <i>Relación entre motivación laboral y actitud hacia la capacitación laboral</i> . [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México]. http://132.248.9.195/ptd2021/mayo/0811656/Index.html Texto completo	Tesis
Bairero Aguilar M. (2017). El estrés y su influencia en la calidad de vida. <i>Revista Médica. Granma</i> , 21(6), 971-982. https://www.medigraphic.com/pdfs/multimed/mul-2017/mul176u.pdf	Artículos científicos de revista
Bakerjian D., (2020). <i>Personal sanitario: profesionales de la salud</i> . https://www.msmanuals.com/es-mx/hogar/salud-de-las-personas-de-edad-avanzada/prestaci%C3%B3n-de-atenci%C3%B3n-sanitaria-a-las-personas-de-edad-avanzada/personal-sanitario-profesionales-de-la-salud	Páginas web
Barcellos-Dalri R. et. al. (2014). Carga horaria de trabajo de los enfermeros y su relación con las reacciones fisiológicas de estrés. <i>Rev. Latino-Am. Enfermagem</i> , 22(6):959-65. https://www.scielo.br/j/rlae/a/NpMQSrbV9mcbrnvTjDsPyXg/?lang=es&format=pdf	Artículos científicos de revista
Berardi A. (2015). <i>Motivación laboral y engagement</i> . [Tesis de licenciatura, Universidad Fasta]. http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/882/2015_C_P_006.pdf?s	Tesis
Blandez Ricalde M. (2014). <i>Proceso Administrativo</i> . Editorial Digital UNID. https://play.google.com/books/reader?id=TYHDCwAAQBAJ&hl=es&num=13&printsec=frontcover&pg=GBS.PT1	Libro electrónico
Cotonieto-Martínez E. (2021). Identificación y análisis de factores de riesgo psicosocial según la NOM-035-STPS-2018 en una universidad mexicana. <i>Journal of Negative and No Positive Results</i> , 6(3), 499–523. https://libcon.rec.uabc.mx:4440/10.19230/jonnpr.3836	Artículos científicos de revista
Coordinadora de RH. (3 de noviembre de 2022). <i>Entrevista a coordinadora del departamento de Recursos Humanos de la empresa en estudio</i> . Archivo en mp3.	Entrevista por Google Meet
Expomed (2020). <i>La colaboración de los sectores público y privado en México</i> . https://www.expomed.com.mx/es/conferencias/blog/contenido-estrategias-de-colaboracion-sectores-publico-social-privado/la-colaboracion-de-los-sectores-publico-y-privado-en-Mexico.html	Páginas web
García-Correa A., Londoño-Bolívar C. y Ortiz-Pérez L. (2016). Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral. <i>Revista electrónica Psyconex</i> 8 (12), 1-9. https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/326981	Artículos científicos de revista

García M. (2016). <i>Propuesta de mejora en la implementación del proceso administrativo de los trámites del personal académico en la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional Autónoma de México</i> . [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México]. https://tesiunam.dgb.unam.mx/F/F6SQMBFBQXCEKU8NR23KQPRUC6N3A7I6G4K3J69CIQSL17G543-27907?func=full-set-set&set_number=286546&set_entry=000001&format=999	Tesis
Gastañaga M. (2012). Salud Ocupacional: Historia Y Retos Del Futuro. <i>Rev. Perú Med. Exp. Salud Pública</i> , 29(2),177-78. http://www.scielo.org.pe/pdf/rins/v29n2/a01v29n2.pdf	Artículos científicos de revista
Gutiérrez C. (2018). <i>Motivación del personal en bibliotecas: teoría de los factores de Frederick Herzberg</i> . [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México]. https://tesiunam.dgb.unam.mx/F/ALXNFHMCRD4SGEUQ4X4FDNC2LHGA9YM5DK2XECHDRFSD1YVD1D-20319?func=full-set-set&set_number=960000&set_entry=000001&format=999	Tesis
INEGI (2020). <i>Salud y Seguridad Social</i> . https://www.inegi.org.mx/temas/salud/	Páginas web
Koontz H., Weihrich H. y Cannice M. (2012). <i>Administración, Una perspectiva global y empresarial</i> . McGraw-Hill. https://www.soy502.com/sites/default/files/administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_14_edici_koontz.pdf	Libro Físico
Ley Federal Del Trabajo (2019). <i>Artículo 2 y 504</i> . http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5272787&fecha=15/10/2012	Páginas web
Leyton-Pavez, C. E., Valdés-Rubilar, S. A y Huerta-Riveros, P. C. (2016). Metodología para la prevención e intervención de riesgos psicosociales en el trabajo del sector público de salud. <i>Revista de Salud Pública</i> , 19(1), 11–18. https://libcon.rec.uabc.mx:4440/10.15446/rsap.v19n1.49265	Artículos científicos de revista
Lomelí L. (2020). La economía de la salud en México. <i>Revista de la CEPAL.</i> , Issue 132, p.p. 195-208. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46838/1/RVE132_es.pdf	Artículos científicos de revista
López J. (2005). Gestión en el Tercer Milenio. <i>Rev. de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM</i> , 8(5), 25-32. https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498	Artículos científicos de revista
López-Martínez O. e Ibarra-Cisneros M. (2019). Diseño de instrumento para medir motivación laboral y compromiso organizacional en personal operativo de SIDUE. <i>Rev. Vincula Técnica EFAN.</i> , 5(2): 1238-1251. http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica_5_2/A.39%20Dis e%C3%B1o%20de%20un%20instrumento%20SIDUE.pdf	Artículos científicos de revista
Martínez Olivares J. (2018). <i>El estrés laboral como riesgo de trabajo dentro de la legislación mexicana</i> . [Tesis de doctorado, Colegio Universitario del Distrito Federal]. https://www.academia.edu/40641475/el_estr%C3%89s_laboral_como_riesgo_de_trabajo_dentro_de_la_legislacion_mexicana	Tesis

Marín Samanez H. y Plasencia Medina M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. <i>Revista Horiz Med</i> , 17(4), 42-52. https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08	Artículos científicos de revista
México Industry. (2022). <i>Tijuana es el mercado con mayor crecimiento industrial de México</i> . https://mexicoindustry.com/noticia/tijuana-es-el-mercado-con-mayor-crecimiento-industrial-de-mexico-	Páginas web
Moreira C. (2019). <i>Síndrome de quemarse por el trabajo asociado a la satisfacción laboral en personal de la unidad médica de un reclusorio preventivo varonil de la CDMX</i> . [Tesis de Especialidad, Universidad Nacional Autónoma de México]. http://132.248.9.195/ptd2019/abril/0788182/Index.html Texto completo	Tesis
Münch –Galindo L. (2018). <i>Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo</i> . Pearson. http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat05865a&AN=cim.245092&lang=es&site=eds-liv	Libro electrónico
Ochoa-Calderón K. (2014). <i>Motivación Y Productividad Laboral Estudio realizado en la Empresa Municipal Aguas de Xelaju EMAX</i> . [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar]. http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Ochoa-Katleen.pdf	Tesis
OPS Organización Panamericana de la Salud. (2021). <i>México</i> . https://www.paho.org/es/mexico	Páginas web
Ordoñez G. (2019). <i>Factores de riesgo psicosocial en el trabajo asociados al síndrome de desgaste ocupacional en docentes de educación básica, en un municipio del Estado de México</i> . [Tesis Maestría en Ciencias de la Salud, Universidad Nacional Autónoma de México]. http://132.248.9.195/ptd2019/enero/0785009/Index.html Texto completo	Tesis
Ponce I. (2017). <i>Proceso Administrativo</i> . [Tesis de Licenciatura, Universidad Veracruzana]. https://es.calameo.com/accounts/5386535	Tesis
Santiago J. (2017). <i>Proceso Administrativo</i> . [Tesis de Licenciatura, Universidad de Sotavento A.C.]. http://132.248.9.195/ptd2017/agosto/0763414/Index.html	Tesis
SePSO S.C. (2019). <i>Acerca de nosotros, nuestra historia, cultura y valores</i> . http://sepso.com.mx/acerca-de-nosotros.html	Páginas web
Peña Rivas, H. (2017). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. <i>Revista Scientific</i> , Vol.(No.7), 177-192. DOI: https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192	Artículos científicos de revista
Psicología y Mente (2019). <i>Desmotivación: ¿qué es y cuáles son sus tipos?</i> https://psicologiaymente.com/psicologia/desmotivacion	Páginas web
Quiroa M. (2021). <i>Teoría de Herzberg</i> . https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-herzberg.html	Páginas web

Rocha-Camarena A. (2021). Políticas públicas sobre cobertura universal de salud y atención de enfermedades no transmisibles en México. <i>México Saludable</i> , 4-18. http://mexicosaludhable.org/wp-content/uploads/2021/02/POL%C3%8DTICAS-P%C3%9ABLICAS-SOBRE-COBERTURA-UNIVERSAL_Cuadernillo.pdf	Artículos científicos de revista
Ruiz E., Gago M., García C. y López S. (2013). <i>Recursos humanos y responsabilidad social corporativa</i> . España: McGraw-Hill.	Libro Físico
Sánchez Sánchez S. (2019). <i>Programa de Promoción a la Salud Ocupacional en Trabajadores de una Institución Universitaria</i> . [Tesis Especialidad en Salud en el Trabajo, Universidad Nacional Autónoma de México]. http://132.248.9.195/ptd2019/septiembre/0795712/Index.html Texto completo	Tesis
SEGOB (2018). <i>NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención</i> . https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018	Páginas web
Velázquez-Ávila M. (2011). <i>Percepción de trabajadores sobre la calidad de atención brindada por estudiantes de enfermería industrial en dos empresas</i> . [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma de México]. http://132.248.9.195/ptb2011/octubre/0674493/Index.html Texto completo.	Tesis
Venegas S. (2018). <i>Análisis del estrés laboral y ansiedad como factores condicionantes del trastorno depresivo mayor, en la UMF 15, ermita Iztapalapa</i> . [Tesis de Licenciatura, Instituto Politécnico Nacional]. https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/26661/Tesis%20Sof%c3%ada%20Iztel%20Venegas%20M%c3%a9ndez.pdf?sequence=1&isAllowed=y	Tesis
Vignolo J. et. al. (2011). Niveles de atención, de prevención y atención primaria de la salud. <i>Prensa Médica Latinoamericana</i> , 33(1):11-14. http://www.scielo.edu.uy/pdf/ami/v33n1/v33n1a03.pdf	Artículos científicos de revista
Wong P. (2013). <i>Motivación y satisfacción laboral: una aproximación a la teoría de Frederick Herzberg</i> . [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma de México]. https://tesiunam.dgb.unam.mx/F/ALXNFHMCRD4SGEUQ4X4FDNC2LHGA9YM5DK2XECHDRFSD1YVD1D-22126?func=full-set-set&set_number=960025&set_entry=000002&format=999	Tesis

ANEXOS

Anexo 1.

Respuestas de pregunta No. 9

9. ¿Cómo puede la empresa aumentar tu motivación laboral? (Describe tu respuesta)

27 respuestas

Dando bonos por productividad,Asistencia perfecta ,puntualidad mensual,con cursos y diplomados.

Reconocimiento mensual (felicitaciones, certificados o incentivos) Reconocimiento anual (empleado del año, incentivo economico extra) ofertar cursos de capacitacion continua en diversas areas

mas capacitaciones

Verificando que todos están de acuerdo con horarios

tomas en cuenta las aptitudes de cada empleado para una remuneracion adecuado por lo menos cada año
retener a sus trabajadores insentivandoles

Bonos \$

Aumentando el salario

Aumentos salariales anuales

Aumento salarial de acuerdo a tu esfuerzo y tiempo

Dando apoyo al empleado y sus necesidades

mejores horarios nocturnos y un aumento de salario

Mejor salario

Incentivando mejor a sus empleados y tomando en cuenta sus puntos vista

Evaluando realmente mis funciones

Aumentando el reconocimiento

Aclaración de Vacaciones, sueldo, prestaciones

Incentivos

Con bonos, reconocimiento y/o aumento salarial

Con incentivos 🍷

Reconocimiento laboral, capacitacion constante, certificaciones, interes al personal evaluaciones periodicas con remuneracion monetaria

Aumentos de salarios o ajustes justos, accesibilidad en permisos o vacaciones, entrenamientos y capacitaciones constantes

Con incentivos, capacitacion continua

bonos de productividad, asistencia o puntualidad, caja de ahorro

Por medio de incentivo monetario

Otorgando un salario de acuerdo a las actividades laborales

Mejorar el salario, recibir lo Justo en el nivel de licenciatura, y no recibir lo mismo que alguien que no tiene el nivel de licenciatura.

Incentivos, escuchar a sus empleados

Nota. Figura descriptiva obtenida de Google Forms, (2022).

Respuestas de pregunta No. 10

10. ¿Qué es lo que más te motiva de trabajar en esta empresa? (Describe tu respuesta)

27 respuestas

La oportunidad que dan a las personas sin experiencia	★
Las deudas	
los compañeros	
La cotización ante el seguro	★
.	
El tiempo y la experiencia adquirida.	
Que te dan oportunidades	★
Es una empresa que apoya al personal aún cuando no tienen experiencia , nos ayuda a crecer en el ámbito laboral	★
Ambiente laboral y comprensión.	★
Me gusta mi trabajo	
la cercanía a mi domicilio y la accesibilidad de las coordinadoras	★
El salario recibido al finalizar la semana.	
Ocasionalmente, mis compañeros	
En la empresa que fui asignada existe un buen compañerismo	★
Mi sueldo y los compañeros	
Mi familia, pago semanal, ambiente laboral	
Adquirir experiencia	
El aprender más y tener más conocimientos y tener más experiencia	
El excelente ambiente laboral	★
que me permite trabajar para empresa donde puedes realizar actividades que te permiten crecer laboralmente	★
El crecimiento y experiencia	
Me satisface mucho ver mis actividades asignadas terminadas y me agrada mucho la enfermería enfocada a la industria	
Que no tengo otro empleo	
Gastos diarios	
La oportunidad que brindan para aprender cuando vamos empezando en el ambiente laboral	★
El compañerismo, la ayuda de los demás, las risas!	★
Atención al paciente	

Nota. Figura descriptiva obtenida de Google Forms, (2022).

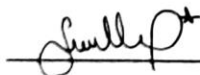
A continuación, en el Anexo 2 se encuentra el consentimiento informado que firmó la coordinadora de Recursos Humanos previo a la entrevista del miércoles 3 de noviembre 2022.

Anexo 2.

Consentimiento informado

Yo Manela González Fronio, declaro que se me ha explicado que mi participación en la entrevista vía Meet del jueves 3 de noviembre 2022, consistirá en responder 10 preguntas que pretenden solamente aportar información que fortalezca la parte metodológica del Caso Practico titulado "Programa motivacional para enfermeros que laboran en una Empresa de Salud Ocupacional en Tijuana B.C.". Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada para su posterior transcripción y análisis, dicha grabación solo podrá tener acceso la estudiante responsable de la investigación y los docentes de la maestría en Administración de la Universidad Autónoma de Baja California que guían la investigación. Declaro que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida por el anonimato y la confidencialidad. La estudiante responsable del estudio Brizia Fernández Ramiro, se ha comprometido a aclarar cualquier duda que pueda surgir en relación a la investigación que se está realizando. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización. Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto final un trabajo terminal (tesis), para ser presentado en el examen de grado de la estudiante responsable antes mencionada.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en la entrevista.



Firma Participante


Brizia Fernández Ramiro

Firma de alumna

Tijuana B.C., a 3 de noviembre de 2022.

Nota. Figura descriptiva elaboración propia, (2022).

Anexo 3.

Entrevista completa a coordinadora de Recursos Humanos

1. Respecto al período vacacional, ¿La empresa permite que los empleados tomen vacaciones en cualquier época del año?

R: Si se permite que en cualquier época del año soliciten las vacaciones, solamente se les pide que soliciten sus vacaciones con mucho tiempo de anticipación. Mínimo con dos semanas, ya que se manejan bajo calendario y es importante que no choquen las fechas para su aprobación.

2. ¿Creé que la empresa fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores? Si la respuesta es sí, especifique de qué forma.

R: Aquí creo que hemos tenido una deficiencia desde hace tiempo, debido a que somos una empresa de servicio especializados, es decir tienen contrato con nosotros, pero los enfermeros se encuentran laborando en diferentes maquilas de Tijuana, entonces hemos tenido un problema con que, por la distancia, horarios, diferentes ubicaciones hemos tenido un problema de comunicación y se sienten como más parte de la empresa donde están yendo físicamente a trabajar que la empresa donde si estamos. Sin embargo gracias a esto, hemos tratado de implementar algunos programas de mejora, algo que logramos hacer es algunos eventos sociales como una salida a caminar, algo de día de muertos para que también los compañeros se conozcan entre si, aunque laboren en lugares muy diferentes.

3. ¿Considera que los enfermeros reciben un justo reconocimiento de su labor? Si la respuesta es sí, especifique de qué forma.

R: Ok, también aquí yo siento que, si es algo que nos hace falta trabajar más, sé que en las empresas donde cada quien está, o sea en las maquilas donde van físicamente a trabajar, sé que si les llegan a hacer reconocimientos, les dan algunos incentivos y si hemos llegado nosotros a incentivar a algunos compañeros pero creo que nos hace establecer un programa bien definido y hacerlo global para todas las empresas donde están. Algo que quisiéramos implementar es el programa del enfermero del mes ya que no lo tenemos.

4. ¿Creé qué el ambiente de trabajo de los enfermeros, es propicio para desarrollar sus tareas?

R: Creo que la mayoría de los casos si, sin embargo, si nos ha tocado como uno o dos casos de algunas maquiladoras donde ya sea que van empezando o cualquier otro motivo que el lugar de enfermería no está lo suficientemente adecuado para que desempeñen bien sus labores, de esto nos dimos cuenta en plena pandemia en una de las empresas nos hicieron saber los compañeros que el aislado lo estaban improvisando. Entonces hemos tratado de tener más supervisión para que no sigan pasando estos casos.

5. ¿La empresa toma en cuenta las opiniones o sugerencias de los enfermeros? Si la respuesta es sí, ¿Las opiniones tienen cierta influencia en la toma de decisiones?

R: Si, si tomamos en cuenta las sugerencias y las opiniones manejamos un correo de buzón de quejas, realmente nadie lo ha usado hasta la fecha y si les hemos comentado pero de repente por comentarios que nos hacen ya sea en oficina o a través de los coordinadores o por el grupo que antes manejábamos de chat, algunas quejas o algunas sugerencias que nos hacían si las tomamos en cuenta y creo que nos ha ayudado para cambiar la dinámica de la comunicación y de implementar algunas cosas para que los trabajadores se sientan más cómodos y quizá quitar algunas que vimos que no les estaban agradando.

6. ¿De qué forma considera que los enfermeros tienen la posibilidad de progresar en la empresa?

R: Lo que tenemos es que para algunos candidatos ya sea que nos lo soliciten o que nosotros veamos que tienen el potencial, les damos la oportunidad de que tomen algún entrenamiento, capacitación, diplomado, maestría, especialidad para que puedan desarrollarse más en su área, también cuando hemos abierto vacantes para que puedan subir de puesto como los puestos de coordinación.

7. ¿Considera qué el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo de los enfermeros?

R: Aquí esta pregunta se me hace un poco difícil de contestar, en cuanto a que desde mi punto de vista yo siento que en general se escucha mucho que los enfermeros no reciben un salario justo debido a que ellos tienen una jornada más extensa que los médicos por así decirlo, es un trabajo muy pesado y que a veces no es bien reconocido entonces eso si lo

entiendo, entonces ahí queda un poquito complicado porque si he escuchado mucho eso. Sin embargo lo que yo hago o lo que en mi departamento hacemos es que nos ponemos a hacer investigación de mercado y nos ponemos a ver como se están ofertando en otras empresas del mismo rubro y como están los sueldos. Entonces, me tengo yo apegar a la demanda laboral y a la comparación de cómo están los sueldos en otras partes y lo que si he visto es que estamos por arriba de la media, porque si hay otras empresas que están dando sueldos mucho más bajos.

8. ¿Creé qué la empresa actualmente tiene un problema de desmotivación laboral en sus empleados, específicamente en los enfermeros?

R: Si, yo la verdad si he notado eso, yo siento que es por lo mismo de que no es una empresa normal donde los trabajadores estemos siempre en el mismo lugar, estamos en diferentes lugares todos, hasta los administrativos estamos en diferentes lugares, entonces el canal de comunicación siempre se rompe y a veces los administrativos tratamos de comunicarle algo al equipo y a la hora de comunicárselo debido a que no hay una relación muy estrecha por así decirlo, se malentiende o a veces lo damos nosotros mal y se crea una cadenita, entonces ahí es donde a veces hemos recibido quejas y nos han dicho que la forma que alguno de los compañeros nos hemos comunicado o tratado de dar un mensaje se ha interpretado de forma negativa por lo que se está trabajando en un programa de manejar varios filtros antes de dar la información a los empleados para corroborar que se está manejando de forma adecuada y que se entienda bien el mensaje, que sea recibido como algo positivo. También creo que nos hacían falta muchos programas como rompe hielos, socializar más, todo esto como te comente hace rato que también lo comenzamos a implementar e hicimos dos paseos, además debido a la pandemia ya van dos años que no se hace la cena de navidad y a pesar de que se les dio un regalo, detalle por parte de la empresa pues no es lo mismo porque quitamos ese evento que se hace anualmente y si recibimos unas quejas de eso, pues a pesar que lo hicimos por seguir indicaciones preventivas pues si afecto. También hemos trabajado con algunas otras prestaciones como el fondo de ahorro y otras cosas más que queremos hacer por parte de la empresa para ayudar a la motivación porque si noto que eso afecta mucho y pues si las personas no están motivadas pues no se van a sentir a gusto de seguir

trabajando aquí y tal vez se necesite desarrollar su potencial y para eso sí creo que se tiene que reconocer más pues los trabajos de cada quien.

9. ¿En este momento, qué está haciendo la empresa para fomentar la motivación laboral en sus empleados?

R: Prácticamente ya contesté esta pregunta con lo anterior pero lo único que me gustaría agregar es que ya estamos finalizando el año, cumplimos algunas metas; pero si quiero hacer un reporte de lo que se vio en el año aquí con los administrativos y presentarlo a mi jefe, estoy pensando implementar encuestas de satisfacción para los empleados, sugerencias y a partir de ahí hacer el plan anual del 2023 para que pueda crecer la motivación.

10. ¿Aplicarían algún programa en la empresa en el cual consideren incentivos, educación continua y reconocimientos para los enfermeros?

R: Si, como te digo si lo hemos hecho, pero creo que nos hace falta bien estructurar un plan, una política y hacérselo conocer a todos, para que todos sepan existen estas posibilidades, debido a que las personas que se les ha dado para alguna especialidad, diplomado o maestría pues ha sido o que ellos nos lo solicitan o que en esa empresa se abrió una oportunidad o nos llegó un convenio con alguna de las escuelas y que de ahí lo aplicamos, pero creo que si sería importante que todo el equipo sepa que existe esta posibilidad para que se sientan con la confianza de decirnos si les interesa estudiar algo más.