

FACTORES DE MOTIVACION LABORAL DE LAS ENFERMERAS QUE EJERCEN EN PABELLONES QUIRURGICOS Y ESTERILIZACION ZONA SUR

WORK MOTIVATION FACTORS OF NURSES THAT PRACTICE IN OPERATING AND STERILIZATION ROOMS THE SOUTH PART OF CHILE

MONICA CRUZ PEDREROS*, IRENE NAVARRO MONTECINOS**, HILDA ARIAS VERA***, ALICIA PRIETO ARRATE****, ROSA BARRA ROBLES*****

RESUMEN

Con el propósito de conocer la motivación laboral de las enfermeras que trabajan en Pabellones Quirúrgicos y Esterilización de la Zona Sur, se aplicó un diseño observacional descriptivo, a través de un cuestionario de motivación hacia el trabajo, a 62 enfermeras (os) de la VII, VIII y IX regiones del país.

Los resultados mostraron que los factores psicológicos de motivación prevalecen en el grupo, siendo la autoestima, el logro y la afiliación los que adquieren mayor importancia. El factor poder se ubicó en el último lugar como factor de motivación.

Se encontraron diferencias estadísticamente significativas con la prueba de chi cuadrado a $P < 0,05$ con la mayoría de las variables descriptivas.

Se destaca la convivencia de considerar estos factores motivacionales a objeto de obtener un ambiente laboral grato y estimulante que promueva la satisfacción en el trabajo.

Palabras claves: Motivación. Factores psicológicos. Factores sociales.

ABSTRACT

A descriptive study was carried out in 62 nurses at the Surgical Rooms and Sterilization Services. The purpose of this research was to identify the psychological and social factors that motivate the professionals and their workplace and to analyze the existing differences according to personal and organization characteristics.

Results showed that psychological factors prevail in the group, being self steem, achievement and affiliation the most important ones.

Organizational and personal differences influencing both psychological and social factors with Chi-square test to $P < 0,05$.

These results may permit us to consider them as a general guideline for job definition, professional development and team structure. These motivational factors should also be considered in order to obtain a pleasant and stimulating working enviroment.

Keywords: Motivation. Psychological Factors. Socials Factors.

*Magister en Enfermería Médico Quirúrgica, Profesor Asociado, Departamento de Enfermería, Universidad de Concepción, Concepción, Chile.

**Enfermera Jefe Central de Esterilización Hospital Guillermo Grant. Concepción, Chile

***Coordinadora Unidad de Anestesia, Pabellón y Recuperación Hospital Guillermo Grant. Concepción, Chile.

****Magister en Educación, Profesor del Departamento de Enfermería, Universidad de Concepción, Chile.

*****Enfermera a cargo Pabellón Servicio de Oftalmología Hospital Guillermo Grant. Concepción, Chile.

I. INTRODUCCION

A fin de lograr que la administración del recurso humano y el trabajo puedan actuar conjuntamente de manera más efectiva, surge el interés en el Directorio de la Sociedad de Enfermeras de Pabellones Quirúrgicos y Esterilización de la Zona Sur, conocer la motivación laboral del profesional de enfermería que ejerce en este ámbito de trabajo; considerando que en la medida que podamos identificar las necesidades motivacionales de nuestro grupo profesional estaremos contribuyendo a una mejor comprensión de éstos y por ende al mejoramiento de el ambiente psicosocial laboral. Por otra parte, estudios nacionales y extranjeros son escasos y los que se encuentran en la literatura se han centrado fundamentalmente en el área de la satisfacción en el trabajo.

Es un hecho que la motivación no constituye un concepto simple y es un problema que puede abordarse desde muchos puntos de vista teóricos, sin embargo, cualquiera sea la teoría que se aplique, la conducta tiene un papel central para la construcción del concepto motivacional. Analizadas diversas definiciones del concepto (Boroschek, 1971; Maslow, 1979; Murray, 1967; Cofer y Appley, 1971) se observa que en la mayoría de ellos se advierten tres elementos comunes a este concepto: a) interiormente, la existencia de un deseo, necesidad o motivo que suscita a la acción; b) exteriormente, la existencia de un fin, incentivo o meta que se percibe como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad, y c) selección de una estrategia o método de acción condicionada por la valoración de diversas alternativas que actúan orientando y limitando la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción.

El concepto de motivación implica, por lo tanto, una connotación dinámica y una disposición orientada a lograr una meta deseable. Así cuando una persona está motivada, dirige su conducta hacia una meta, movilizándolo su energía selectivamente, es decir, no

ejecuta todas las conductas posibles ni responde a todos los estímulos, puede decirse, por lo tanto, que el proceso de motivación es un proceso de selectividad.

Aplicada la motivación a la situación de trabajo, que según Herzberg (1979) "es una de las fuerzas de motivación más apremiantes para el individuo", podemos argüir que una persona puede querer o desear, logros o éxitos en las tareas que emprende, poder, status, reconocimiento a la labor que realiza, etc., o puede temer al aislamiento social, a las amenazas a su autoestima, a su seguridad, etc., todos ellos factores motivacionales de importancia decisiva para la satisfacción en el trabajo y la salud mental de la persona.

Como vemos el trabajo tiene en sí múltiples significados para el individuo, los que están determinados principalmente por las necesidades o motivos que le guían y que influyen integradamente en todas sus acciones. Al respecto, hay un número creciente de psicólogos (Maslow, Herzberg, 1979; Maier, 1972) que consideran como una amenaza psicológica cualquier frustración o posibilidad de frustración a estas metas humanas básicas.

Es así como estos teóricos de la motivación han ampliado significativamente la comprensión de la conducta humana en el campo laboral, haciendo variar las suposiciones de los primeros estudios acerca de los motivos por los cuales el hombre trabaja, en los que se consideraba la remuneración y las condiciones de trabajo como los factores únicos a los cuales respondía el trabajador. Hoy se reconoce que en la integración del comportamiento de cualquier individuo se puede advertir la presencia de numerosos motivos, siendo el comportamiento particular resultante, dependiente en parte de las necesidades fisiológicas y psicológicas, así como también de las presiones sociales que varían de un individuo a otro y de un grupo a otro.

El enfoque holístico más ampliamente aceptado para explicar la motivación humana en los grupos de trabajo y en la cual se sustenta esta investigación, es la teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham

Maslow, quien en 1954 estudió las necesidades humanas y su efecto en la conducta. El aspecto más importante, no es quizás la clasificación que hace de las necesidades, sino la estructura jerárquica de éstas, en las cuales las necesidades superiores no motivan sino en la medida en que los inferiores han alcanzado un nivel adecuado de satisfacción. Propone una secuencia o continuum de necesidades que van desde las más básicas de sobrevivencia, pasando por las diferentes necesidades psicosociales de seguridad, pertenencia, estima y autorrealización. Cuando estas necesidades se ven frustradas, según Maslow, dan origen al desaliento, las personas se comportan de una manera que tiende a defraudar los objetivos de la organización, se vuelve resistente, antagónico, incooperativo. Pero su comportamiento es una consecuencia no una causa.

Entre los antecedentes más relevantes y en relación a los factores de motivación de este estudio podemos mencionar a Atkinson (en Kolb *et al.*, 1976) quien vinculó a una clase característica de conducta a las personas con elevada motivación de afiliación, éstas buscan relaciones cálidas y de amistad, prefieren participar en situaciones de colaboración e igualdad.

Argyris (1979) plantea que para experimentar el éxito psicológico es necesario que los individuos se autoestimen y aspiren a un creciente sentimiento de competencia. La organización deberá para ello ofrecer condiciones de trabajo que permitan al individuo definir sus objetivos y metas, relacionados obviamente con los de la organización.

Para Brown (1971) la necesidad de logro es un requisito psicosocial que hay que tomar en cuenta para que la persona obtenga satisfacción en el trabajo. Señala que el trabajo que no proporciona la sensación de haber alcanzado un cometido, lleva a la frustración, al sentimiento de no estar contribuyendo a nada.

La necesidad de poder, Atkinson (en Kolb *et al.*, 1976) la relaciona a la necesidad de prestigio, status que variará de intensidad de

un individuo a otro, dependiendo en parte de los factores personales y contextuales del trabajo.

En lo que respecta a enfermería, Slavitt y cols. (1978) estudiaron la satisfacción ocupacional entre enfermeras, a través de un índice de satisfacción en el trabajo. Los resultados en el ordenamiento de los componentes de satisfacción más importantes para el grupo fueron la autonomía y el status.

Braito y cols. (1979) en su estudio de satisfacción en el trabajo, encontraron que la satisfacción tiende a aumentar con la edad y con el tiempo que la enfermera lleva en el puesto de trabajo.

Cruz (1994) estudió en 147 enfermeras del área intra y extrahospitalaria los factores psicosociales de motivación en el trabajo, encontrando que los factores psicológicos de motivación predominan en el grupo.

Los hechos expuestos no permiten deducir, que para integrar los objetivos de los servicios de salud y necesidades y metas de las personas que allí trabajan, en pos de resultados significativos para ambos es preciso dar a la motivación el sitio que merece, ya que es a través de éste enfoque que podremos crear un ambiente de trabajo en el cual las personas encuentren la oportunidad de satisfacer sus necesidades, a la vez, que hacen su mayor contribución a los propósitos de la organización.

Objetivo General

Identificar los factores de motivación que inciden en el medio laboral de las enfermeras que trabajan en los servicios de Pabellones Quirúrgicos y Esterilización, Zona Sur y analizar las diferencias existentes según características personales y organizacionales.

Objetivos Específicos

1. Conocer las características personales y organizacionales del grupo en estudio.
2. Identificar los factores psicológicos y so-

ciales que motivan al profesional de enfermería en su situación de trabajo.

3. Analizar las diferencias existentes en los factores de motivación según características personales y organizacionales del grupo en estudio.

II. MATERIAL Y METODO

Se trata de una investigación descriptiva de tipo exploratorio, cuya unidad de análisis estuvo constituida por enfermeras en ejercicio en Pabellones Quirúrgicos y Servicios de Esterilización de la Zona Sur. Para efectos de este estudio se trabajó con el universo por considerarlo de tamaño adecuado para validar la información, interesando además examinar la población total de enfermeras de estos servicios, más que muestras al azar de diferentes instituciones. El número de enfermeras encuestadas correspondió a 62, de las cuales el 69,4% ocupaban cargos en la VIII región y el 30,6% a las regiones VII y IX del país.

El 60% de los cuestionarios fueron administrados en las VIII Jornadas de Perfeccionamiento de la Sociedad de Pabellones Quirúrgicos y Servicios de Esterilización realizadas en la ciudad de Concepción los días 5, 6 y 7 de octubre de 1994, el resto de las encuestas fueron enviados por correo certificado, obteniéndose el total de las encuestas enviadas.

Se recolectó la información a través de un cuestionario que constó de dos partes, la primera correspondió a 8 preguntas de alternativas semicodificadas destinadas a obtener información de las variables personales y organizacionales: edad, sexo, estado civil, años de ejercicio profesional, área de trabajo, nivel jerárquico, tiempo de permanencia en el puesto de trabajo, años de antigüedad en la institución y satisfacción en el trabajo.

En la segunda parte del cuestionario, se aplicó un instrumento de motivación hacia el trabajo, diseñado y validado por Urdaneta Ballen (1982), el cual se adaptó a la situa-

ción de trabajo del profesional de enfermería y fue probado en un estudio piloto previo, realizado en poblaciones de enfermeras del ámbito hospitalario (Cruz, 1988), resultando altamente adecuado en forma y contenido. Este instrumento estuvo constituido por 42 ítems que describían situaciones de trabajo, configurados en una escala de tipo Likert destinado a medir los siete factores de motivación objeto de este estudio: afiliación, autoestima, logro, reconocimiento, poder, ascenso y remuneración. Para cada factor de motivación se consideraron seis preguntas con cinco opciones de respuestas. El puntaje de la escala para cada factor tuvo un rango mínimo de 6 y un máximo de 30 puntos.

La información recogida se procesó en la División de Computación e Informática de la Universidad de Concepción, utilizándose los programas EPIINFO y SPSS-X. A través de estos programas se organizaron y codificaron los datos, obteniéndose tabulados descriptivos para las variables sociodemográficas. Para la descripción de cada factor de motivación se obtuvieron estadígrafos de tendencia central y medidas de dispersión (desviación estándar y coeficiente de variación) de modo de mostrar la dispersión de los valores individuales alrededor del promedio y comparar la variabilidad de cada factor de motivación. Para el cruce de variables se combinó cada factor de motivación con cada una de las variables personales y organizacionales, resultando 56 cruces de variables, informándose pruebas de significación estadística de chi cuadrado y coeficientes de asociación. En todos los casos el nivel de significancia fue de $P < 0,05$.

III. RESULTADOS

La Tabla 1 muestra los datos de la distribución de los encuestados según variables personales que caracterizaron al grupo profesional, observándose un predominio del sexo femenino donde más de la mitad son casadas, ubicándose en su mayoría en las categorías de adulto joven y medio. Casi las 3/4 par-

tes manifiesta satisfacción con las actividades que realiza y 1/3 señala insatisfacción. En lo que respecta a años de ejercicio profesional los porcentajes se distribuyen en alrededor de 1/3 en las tres categorías señaladas.

Tabla 1. Distribución de los Profesionales de Enfermería según variables Personales.

Variables		N	%
Sexo	Mujeres	59	95,2
	Hombres	3	4,8
Estado Civil	Casados	35	55,6
	Solteros	13	21
	Viudos	3	4,8
	Separados	11	18,5
Edad	A.Joven	20	32,2
	A.Medio	28	45,1
	A.Maduro	14	22,6
Satisfacción en el trabajo	Satisfacción	44	71
	Insatisfacción	18	29
Años de Ejercicio Profesional	0 - 10 años	19	30,6
	11 - 20 años	24	38,7
	Sobre 20 años	19	30,6

FUENTE: "Factores de motivación laboral de las Enfermeras que ejercen en pabellones quirúrgicos y esterilización, Zona Sur". Concepción, Chile 1994.

La Tabla 2 muestra la distribución de los profesionales según variables organizacionales, observándose que más de la mitad del grupo (59,7%) se desempeña en Pabellones Quirúrgicos, 11,3% en Esterilización y el 29% está a cargo de ambos servicios. Las 2/3 partes ejerce cargos de jefatura (66,1%) y el 1/3 restante no tiene nivel jerárquico (33,9%). La permanencia en el puesto de trabajo es de

menos de 7 años en más de la mitad de los encuestados correspondiendo a baja permanencia (59,6%); los años de antigüedad de trabajo en la institución es del 50% en ambas categorías indicadas en la Tabla.

Tabla 2. Distribución de los profesionales de Enfermería según variables organizacionales.

Variables		N	%
Area de Trabajo	Pab.Quirúrgico	37	59,7
	Esterilización	7	11,3
	Ambos Servicios	18	29
Nivel Jerárquico	Con Jefatura	41	66,1
	Sin Jefatura	21	33,9
Tiempo permanencia puesto de trabajo	Baja permanencia	37	59,6
	Alta permanencia	25	40,3
Años de antigüedad en la Institución	Baja antigüedad (-10 años)	31	50
	Alta antigüedad (11 y más años)	31	50

FUENTE: Idem Tabla 1.

En la tabla 3, se presentan los resultados de la distribución de los factores psicológicos y sociales que motivan a las enfermeras en su situación de trabajo. Analizados los puntajes obtenidos en cada factor de motivación, según estadígrafos de tendencia central y medidas de dispersión, se identificaron, como necesidades motivacionales de mayor valor para el grupo profesional y en orden de importancia, la Autoestima (Me. 22), el Logro (Me. 21) y la Afiliación (Me. 20) correspondiendo a los factores psicológicos del estudio. Le siguen a continuación el Reconoci-

Tabla 3. Distribución de Factores motivacionales según estadígrafos de tendencia central y medidas de dispersión.

Factores	Ptjes.	X	Mo	Me	Std. Desv.	CdeV.	As.
	Máx - Mín						
Autoestima	26 - 16	22	22	22	1.911	0,13	-.009
Logro	28 - 12	21.684	21	21	2.959	0,136	-.088
Afiliación	28 - 14	19.758	20	20	3.041	0,174	-.507
Reconocimiento	26 - 6	18.776	19	19	4.913	0,262	-.759
Remuneración	25 - 8	17.684	15	18	4.145	0,234	-.265
Ascenso	25 - 8	15.000	11	14,5	4.809	0,12	-.458
Poder	23 - 6	14.105	16	14	3.848	0,273	-.030

FUENTE: Idem Tabla 1.

miento (Me. 19) y la Remuneración (Me. 15) y como factores de menor importancia motivacional el Ascenso (Me. 14,5) y el Poder (Me. 14), considerados estos últimos como factores sociales de motivación.

En lo que respecta a las diferencias motivacionales del grupo en estudio según características personales y organizacionales, se encontraron diferencias estadísticamente significativas con las siguientes variables:

Autoestima: Difiere según tipo de permanencia en el puesto de trabajo, encontrándose que en las enfermeras con más de 7 años de desempeño en los servicios de Esterilización y Pabellones Quirúrgicos tiene una alta autoestima en comparación al grupo con menor período de tiempo en el cargo ($X^2 = 5.601$ $P < 0,01$ $\text{Lambda} = 0,16$).

Logro: Varía según los años de antigüedad que el profesional lleva en la institución de trabajo, adquiriendo mayor importancia en el grupo con baja antigüedad que presentó una alta motivación de logro ($X^2 = 3.931$ $P < 0,04$ $\text{Lambda} = 0,236$).

Reconocimiento: Se encontró asociada al estado civil del profesional y a su área de trabajo. Así las enfermeras casadas presentan una alta necesidad de reconocimiento en comparación a las no casadas. ($X^2 = 5.042$ $P < 0,02$ $\text{Lambda} = 0,073$). Según área de trabajo, el grupo cuya esfera de acción son los Pabellones Quirúrgicos están menos motivados por la necesidad de Reconocimiento que en el grupo de enfermeras que ejerce en Esterilización ($X^2 = 9.954$ $P < 0,00$ $\text{Lambda} = 0,140$).

Poder: Se vio influenciada por la edad, años de ejercicio profesional, tiempo de permanencia en el puesto de trabajo y, años de antigüedad en la institución. En relación a la edad el adulto joven presenta una alta necesidad de poder en comparación al adulto medio y maduro. ($X^2 = 11.421$ $P < 0,00$ $\text{Lambda} = 0,310$). La misma tendencia se observa según los años de ejercicio profesional encontrándose que en aquellos con menos de 10 años de desempeño laboral la motivación de poder es alta respecto a las

encuestadas que llevan más de 11 y sobre 20 años de trabajo. ($X^2 = 6.753$ $P < 0,03$ $\text{Lambda} = 0,196$).

El grupo de enfermeras que tiene una baja permanencia en su puesto de trabajo presentó una alta necesidad de poder en relación a los profesionales con mayor permanencia ($X^2 = 4,71$ $P < 0,05$ $\text{Lambda} = 0,125$).

Ascenso: Presentó diferencias significativas en relación a la edad, años de ejercicio profesional, permanencia en el cargo, antigüedad y grado de satisfacción en el trabajo. Encontrándose que es altamente motivador en el adulto joven y medio ($X^2 = 10.294$ $P < 0,00$ $\text{Lambda} = 0,250$) así como también en el grupo que tiene menos de 10 años de ejercicio profesional ($X^2 = 7.237$ $P < 0,02$ $\text{Lambda} = 0,200$).

En aquellas enfermeras con baja permanencia se observa una mayor motivación por el factor ascenso ($X^2 = 9.942$ $P > 0,00$ $\text{Lambda} = 0,403$). También se observó que esta necesidad adquiere mayor importancia en las enfermeras que manifiestan insatisfacción ($X^2 = 4.077$ $P < 0,04$ $\text{Lambda} = 0,152$).

Remuneración: Varió según años de antigüedad en la institución, siendo un factor que motiva mayormente al grupo con baja antigüedad en la organización de salud ($X^2 = 3.850$ $P < 0,004$ $\text{Lambda} = 0,207$).

IV. DISCUSION Y COMENTARIO

Como se desprende de los resultados, parece claro que en la motivación de las enfermeras predominan los factores psicológicos de motivación, destinados a conseguir objetos de satisfacción del yo, directamente relacionados con el ejercicio de su trabajo y que resultarían de la congruencia entre las metas personales y las realizaciones en su puesto de trabajo. Así la autoestima considerada como el sentimiento de valoración que tiene el profesional relativos a sí mismo y en relación a su situación de trabajo basado en la capacidad real y el respeto de los demás es uno de los factores al cual asigna mayor importan-

cia. Seguida de ésta, la necesidad de logro, considerada por Maslow como una de las motivaciones de crecimiento personal destinada a conseguir satisfacción del yo. La afiliación o necesidad en relación a pertenecer a grupos, organizar o participar en actividades que le permitan interactuar con sus pares y miembros del equipo de salud es también motivador para el grupo profesional ubicándose entre los tres primeros factores de motivación. Según Maslow esta necesidad es una importante fuente de gratificación para los miembros de una organización y que deben considerarse en el ambiente laboral.

Los factores sociales de motivación que tienen la propiedad de impulsar a la persona para que desarrolle comportamientos positivos hacia su trabajo, dependiendo del reconocimiento o valoración que éste tenga por parte del grupo social a que pertenece, de las posibilidades de ascenso que se le brinde, de la remuneración asociada a su desempeño y del poder logrado a través de su puesto de trabajo, ocupan los cuatro últimos lugares en el orden de importancia que los profesionales asignan a los factores de motivación en el trabajo.

Los resultados obtenidos por Cruz (1988), aplicando el mismo instrumento son coincidentes en los factores psicológicos de motivación que prevalecen en las enfermeras; si bien aceptamos estos resultados hacemos notar que sería conveniente medir estos factores en otros grupos de enfermeras del país o del extranjero con miras a establecer su consistencia y/o persistencia como factores de motivación del profesional de enfermería.

V. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Los hallazgos encontrados permiten concluir que los factores psicológicos de motivación prevalecen en las enfermeras(os) que ejercen en Pabellones Quirúrgicos y Esterilización de la Zona Sur, siendo la autoestima, el logro y la afiliación los que adquieren mayor importancia en su ambiente laboral. De lo cual se desprende que los puestos de trabajo y la es-

tructura organizacional debe atender a las necesidades psicológicas del trabajador para establecer una ética laboral que considere medidas para satisfacer estas motivaciones.

Existen además otros factores, los sociales, que también motivan a las profesionales, el reconocimiento hacia su trabajo, la remuneración y el ascenso asociado a su desempeño que aunque adquieren menos importancia en el grupo, no obstante, desarrollan comportamientos positivos hacia el trabajo.

Llama la atención que en cuanto al orden de importancia de los factores, el poder se ubique en el último lugar como factor de motivación, no obstante se advierte que el profesional joven se encuentra mayormente motivado que las generaciones más antiguas de profesionales hacia este factor.

Con respecto al instrumento utilizado podemos señalar que permite elaborar perfiles diferenciales de motivación, considerándose de gran importancia, pues a partir del conocimiento de estos factores, se puede facilitar la comprensión y solución de los problemas derivados de la motivación en el trabajo. De este modo se estima que el método empleado es válido y confiable, ya que refleja los aspectos que deseaban medirse. Como comentario final podemos señalar que para mejorar el ambiente laboral, proteger la salud y el bienestar de nuestros pares debemos considerar los factores motivacionales del estudio, a objeto de obtener un ambiente de trabajo grato y estimulante que promueva la satisfacción en el trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ALDAG R.J.; A.P., BRIEF, Diseño de Tareas y Motivación de Personal, México. Edit. Trillas, 1980.
- ARGYRIS, C., El Individuo dentro de la Organización. Barcelona. Edit. Herder, 1979 pp. 35-51.
- BOROSCHEK, S.G., Motivación, nivel de aspiraciones y valores sociales. Psicología Social. Chile. Edit. Insora, 1971, pp. 165-180.
- CASSIDY, T.; R. LYNN, A Multifactorial Approach to Achievement Motivation. The Development of a Comprehensive measure, 1989, vol. 62, part. 4 301-312.

- COFER, C.N.; M.H. APPLEY, Concepto de la motivación. Psicología de la Motivación. Mexico. Edit. Trillas, 1971 pp.321-333.
- CRUZ, M., Factores Psicológicos y Sociales que motivan al profesional de Enfermería en su situación de trabajo. Revista ALADEFE UDUAL. Quito, Ecuador, Vol. (2), N°2: 18-21. 1994.
- HERZBERG, F. *et al.* Teoría de la Motivación-higiene, en Motivación y Alta Dirección de Vroom H.V.: E. Decci. México. Edit. Trillas, 1979 pp.76-80.
- KALIMO, R. *ET AL.* Los Factores Psicosociales en el Trabajo y su relación con la Salud. 1988. Organización Mundial de la salud, Ginebra.
- LEÓN, F. *et al.*, Satisfacciones e Insatisfacciones Herzbergianas en el trabajo. Revista Latinoamericana de Psicología. Colombia, 2 (1): 93-113. 1979.
- MAIER, N.R., La teoría de Maier, en Teoría de Motivación de K. B. Madsen. B. Aires, Edit. Paidós 1972, pp.89-96.
- MASLOW, H.A., Motivación y Personalidad, Barcelona. Edit. Sagitario 1979.
- MURRAY, H., Teoría de Murray, en Teoría de la Motivación de Madsen K.B. Buenos Aires, Edit. Paidós 1967 pp.380.
- ROSENBAUM, B.L., Cómo Motivar a los Empleados de Hoy. Modelos Motivacionales para Gerentes y Supervisores. Mexico, Edit. Mc Graw Hill, 1987.
- URDANETA, O. *et al.* Diferencias Motivacionales según Nivel Jerárquico en Entidades Financieras de Servicio. Revista Latinoamericana de Psicología. Colombia 17 (1): 17-27. 1982.
- VROOM, V., E. DECCI, Motivación y Alta Dirección. México, Edit. Trillas, 1979 pp.51-74.
- KOLB, D.H. *et al.* Motivación y clima en las organizaciones. Psicología de las organizaciones: problemas contemporáneos. España, Edit. Del Castillo. 1976 pp.282.
- SLAVITT, D. *et al.* Nursing satisfaction with their situation. Nursing Research. New York 27 (2): 114-120, 1978.
- BRAITO, R. *et al.* Factor influencing job satisfaction in nursing practice. Nursing Research. New York 348-379, 1979.
- BROWN, E. L., Necesidades psicológicas y sociales del personal. Nuevas dimensiones del cuidado del paciente. México, Edit. Fournier, 1971 pp.464.