

**ESCUELA UNIVERSITARIA DE ENFERMERIA  
SANTA MADRONA  
De la Fundación “la Caixa”**

**INFLUENCIA DEL ESTILO DE DIRECCIÓN SOBRE LA  
MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN DEL PROFESIONAL  
DE ENFERMERÍA**

**AUTORES:**

**M<sup>a</sup> ANTONIA DEZA EGEA  
JOSE QUIPUSCOA PONCE  
ROSA M<sup>a</sup> ROSARIO DIAZ  
MONTSERRAT VELASCO FRAILE**

**Trabajo presentado al curso de Administración y Gestión en Cuidados de  
Enfermería para la obtención del Máster**

Trabajo dirigido por el Dr. Esteban Pont Barceló y el Dr. José Tejada  
Fernández

Comisión evaluadora

Montserrat Teixidor  
Esteve Pont  
Marisol Rodriguez  
José Tejada

Presidenta  
Secretario  
Vocal  
Vocal

Presentado en fecha:

Aceptado en fecha:

Queda prohibida cualquier reproducción total o parcial de este trabajo sin la  
autorización expresa por parte de los autores.

## **AGRADECIMIENTOS**

**A** los profesionales por su colaboración y tiempo que dedicaron para contestar nuestros cuestionarios, y sin cuya colaboración no tendríamos ni acceso al delfín de plástico.

**A** cada uno de nuestros familiares que con su apoyo, infinita paciencia y tolerancia nos han ayudado para la consecución de los objetivos de este Máster, somos conscientes del tiempo que les hemos robado, pensamos que ha merecido la pena y esperamos recompensarles.

**A** la sra. Carmen Flores y sra. Marisa Ridaó por su interés en el estudio, colaboración y las facilidades para la obtención de los datos del centro que dirige.

A los comités de dirección y departamentos de recursos humanos, en particular a la sra. Monserrat Comellas, por haber facilitado la asistencia presencial a lo largo de los cursos del Máster.

**A** la sra. Olivia Hernández, responsable de formación continua por su apoyo, aliento y colaboración cuando la hemos necesitado.

**A** la sra. Teresa Llop, supervisora de unidad quirúrgica, sin cuya ayuda e implicación no hubiese podido realizar este Máster.

**A** la sra. Amparo Villanueva, por su colaboración desinteresada e interés demostrado hacia nuestro estudio, así como felicitarla por el tipo de gestión y resultados que obtiene bajo su dirección.

**A** cada uno de los integrantes que conformaron la comisión de jueces, gracias por sus correcciones y sugerencias.

**A** cada docente del equipo del Máster que demostraron eficiencia, ganas, competencia, paciencia, y también a la trasmisión de sus saberes incluso desplazándose desde lugares lejanos. Les tendremos siempre un recuerdo cariñoso.

**A**l personal colaborador del Máster: secretarias, bibliotecarios, personal de recepción, y resto de personal implicado, por su labor destacable y desinteresada que nos trataron con tanto cariño prestándonos su ayuda inestimable.

## MENCIÓN ESPECIAL

A Montserrat Teixidor, Directora del Máster, por su constante estímulo, cercanía, implicación en su función y ser un ejemplo y referente para la enfermería del siglo XXI, no existiendo palabras que puedan expresar nuestro agradecimiento y estima profunda. Te queremos mucho.

A Esteve Pont, tutor de nuestra investigación, por tener una personalidad especial, por su alto contenido de docente, investigador y profesional; por esa vertiente tan genuina y suya de aplicar la docencia. Chaval no cambies nunca, sigue así.

A José Tejada, tutor investigador y mente brillante del spss, por la gran calidad humana e inestimable ayuda cuando nos perdíamos entre gráficos y números, que pacientemente acudía al rescate. Por acercarnos más al corazón dulce de la investigación y dejarnos la semilla que fructificará, seguro, en trabajos posteriores. Te echaremos en falta "genius".

# ÍNDICE

Pág.

INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN	8
OBJETIVOS DEL ESTUDIO	11
<b>I. MARCO TEÓRICO</b>	12
FUNCIÓN DIRECTIVA	13
TEORÍAS DE DIRECCIÓN : ESCUELAS Y PRINCIPIOS	22
LA EFICACIA DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA: NUEVAS ORIENTACIONES	27
ESTUDIO DE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN	34
1. Mando autoritario	35
2. Laissez faire	40
3. Estilo basado en relaciones humanas	40
4. Dirección participativa	44
LIDERAZGO: Estilos, Teorías y Liderazgo en enfermería	50
Estilos de liderazgo	53
Formas de mando	59
Delegación	61
Evolución directivo	65
El liderazgo en enfermería	66
Diferencias entre dirigir, liderar y mandar	67
DIRECCIÓN POR OBJETIVOS	68
1. Los objetivos como uno de los elementos constitutivos de la dirección participativa	69
2. La dirección por objetivos como sistema de dirección	71
3. Funciones y efectos de los objetivos	73

4. Área clave de los resultados	76
5. Condiciones que han de reunir los objetivos	79
6. Clases de objetivos	84
7. Coordinación de objetivos	90
8. Proceso de fijación de objetivos	92
9. Condiciones generales que deben cumplirse para que la dirección por objetivos sea eficaz	93
<b>DIRECCIÓN POR VALORES</b>	98
Comparación entre Dirección por objetivos y por Valores	126
<b>MOTIVACIÓN</b>	128
La motivación para el desarrollo profesional	129
Pero, Qué es la motivación	137
Factores determinantes de la motivación	138
Teorías de las expectativas de Vroom	143
Teorías de las motivaciones sociales	144
Teoría de la expectativa	144
¿Qué desmotiva a los empleados?	154
Conceptualización de la SATISFACCIÓN laboral	167
Factores influyentes en la satisfacción laboral	172
<b>II. MARCO APLICADO</b>	182
2. Diseño del estudio	183
2.1 Metodología	183
2.2 Variables	185
2.3 Población y muestra	188
2.4 Instrumentos	188
<b>III. RESULTADOS</b>	191
3.1. Introducción	192
3.2 Análisis descriptivo	194
Datos sociológicos	194

Actividad profesional	197
Valoración de la formación continua	202
Estilos de dirección	206
Motivación	214
Satisfacción	217
3.3 Análisis inferencial	218
<b>IV. CONCLUSIONES</b>	<b>267</b>
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	275
PROPUESTAS DE MEJORA	277
BIBLIOGRAFÍA	278
ANEXOS	282
Anexo 1	
Anexo 2	
Anexo 3	

# **INTRODUCCIÓN**

## 1. JUSTIFICACION

Actualmente en nuestra práctica diaria como enfermeras<sup>1</sup>, en la última década observamos una sensación de desmotivación creciente.

Cuando dialogamos con otros colegas escuchamos frecuentemente las siguientes frases: “estoy quemada”, “estoy harta de esta situación”, “no puedo más”, “esto es insostenible”. Siendo esta la situación que parte nuestro interés por estudiar ¿qué está pasando en el ámbito laboral de la sanidad, y en el colectivo de enfermería en particular, para llegar a este clima de insatisfacción laboral? ¿Qué fue de aquellas jóvenes enfermeras que en su día comenzaron a ejercer su profesión llenos de ilusión y vocación de servicios al paciente y/o persona que necesitaban de ellos?

Si partimos de la base, que la motivación es el impulso y el esfuerzo de satisfacer una meta o deseo; sin embargo, la satisfacción se refiere al gusto o placer una vez cumplido el deseo, por lo tanto diremos que la motivación es previo al resultado y que implica un esfuerzo para conseguirlo contrariamente a la satisfacción que es posterior al resultado. Para satisfacer parte de nuestras necesidades debemos trabajar en equipo ya que cada miembro aporta algo y a la vez depende de otros para satisfacer sus necesidades.

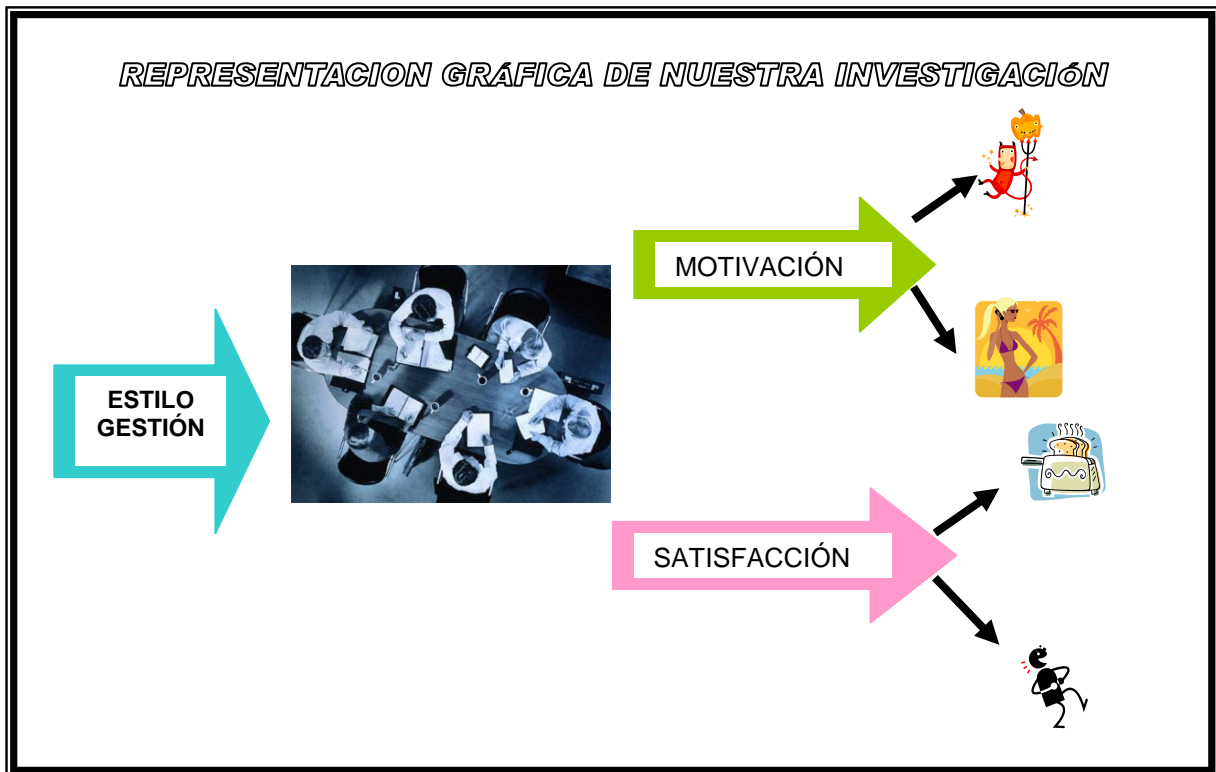
---

<sup>1</sup> En nuestro trabajo de investigación cuando nos referimos a enfermeras, englobamos también al género masculino, queremos decir enfermeras y enfermeros.

Entre los factores que pudieran intervenir estaría la falta de reconocimiento, en torno laboral desagradable, plantillas inadecuadas, dificultades en la comunicación, personal médico no cooperativo, la presión asistencial y la carga laboral, la poca o nula posibilidad de promoción dentro de nuestra profesión y trabajar bajo la supervisión de directivos inadecuados o también de la influencia de los diferentes estilos de gestión de los servicios de enfermería.

Debido a que el proceso está relacionando a muchas personas que participan en el mismo, ya que no puede decirse que concierne a una sola persona, por ello, si pretendemos que la enfermera que presta cuidados directos al paciente utilice el método científico y muestre un comportamiento profesional y humano ¿como no lo vamos a esperar con mucho más motivo de la enfermera gestora? Dado que los estilos de gestión son muy heterogéneos en Catalunya para nuestro estudio tomaremos como referencia los siguientes: Hospital A, Hospital B y el Hospital C.

Nuestra intención es demostrar la gran influencia de los estilos de dirección en la motivación y satisfacción del profesional de enfermería y como afecta esto en su compromiso con las instituciones.



## 2. OBJETIVOS:

### GENERAL

Verificar la influencia de los diferentes estilos de dirección de enfermería en la motivación y satisfacción profesional.

### ESPECIFICOS

- Conocer los diferentes estilos de dirección de enfermería.
- Identificar los diferentes niveles de satisfacción por parte de los enfermeros/as.
- Verificar los diferentes niveles de motivación por parte de los enfermeros/as.
- Establecer los factores que influyen en la motivación y satisfacción del profesional de enfermería.

# I. MARCO TEÓRICO

## DIRECCIÓN

Tradicionalmente se ha considerado que las funciones del proceso administrativo son básicamente: planificación-organización-gestión-control, y englobando a todas ellas la dirección.

Al aplicar la teoría de sistemas a la disciplina del management o dirección, se confirma que estas cuatro funciones son tan interdependientes que solo su examen conjunto puede situarnos ante una visión global e integradora. Cuando se habla de dirección, se hace referencia a una función dentro de la organización y no a personas o puestos específicos en una estructura jerárquica.

**Concepto de dirección.-** Dirigir supone conseguir resultados con las personas logrando al mismo tiempo su satisfacción personal y del equipo así como desarrollo humano y profesional de todos.

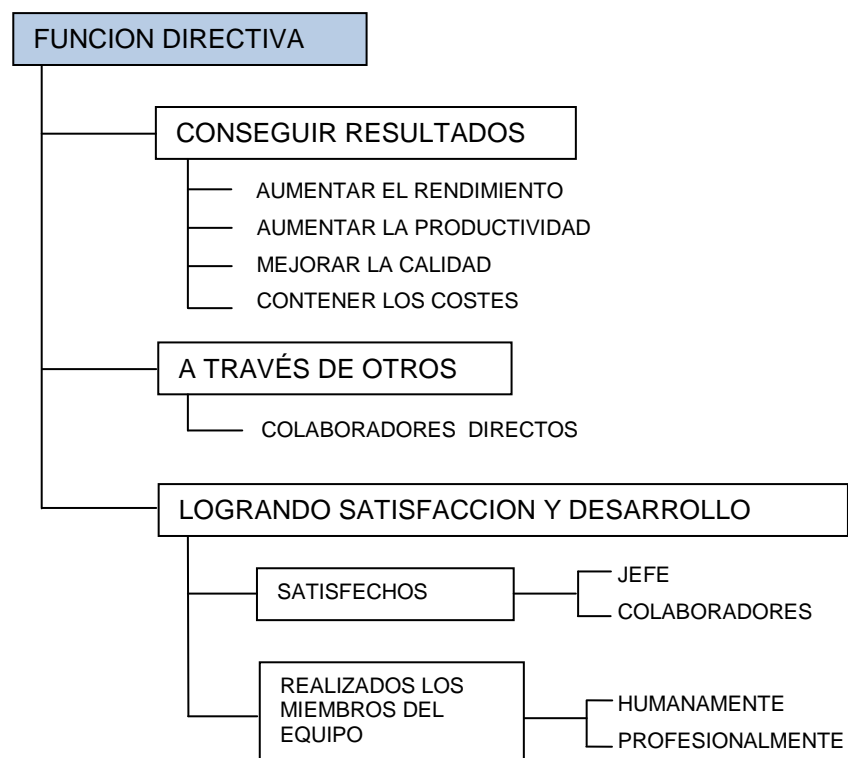
También se podría definir como una coordinación e integración de los recursos mediante la planeación, organización, coordinación, dirección de control, con el fin de cumplir metas y objetivos institucionalmente específicos.

Koontz (1961) concluyó que la dirección es el arte de:

1. Hacer que la gente realice la tarea en grupos formalmente organizados.

2. Crear un ambiente organizado en un grupo, en donde la gente se pueda realizar individualmente y coopere para la obtención de metas colectivas.
3. Eliminar trabas para la realización.
4. Optimizar la eficiencia y alcanzar metas de forma efectiva.

La dirección enfermería se define como la coordinación e integración de los recursos disponibles mediante la aplicación del proceso de dirección para cumplir con los fines y objetivos de la enfermería.



**FIGURA 1: ESQUEMA CONCEPTUAL DE LA FUNCION DIRECTIVA**

Los resultados son la clave de la dirección sino hay resultados no hay dirección, si los resultados son malos la dirección es mala. Resultados excelentes corresponde a dirección excelente.

Se obtiene resultados en función de tres variables:

- los medios,
- los métodos, y
- la función directiva.

La relación dirección-resultados es tan directa, que los resultados que un directivo o jefe debe lograr en el sector sanitario son la asistencia en cantidad y calidad, cada vez mayor y mejor, en relación con los medios con que cuente en cada momento; es decir, el resultado que debe lograr es la mejora sistemática de la “eficiencia”, cuya expresión conceptual es:

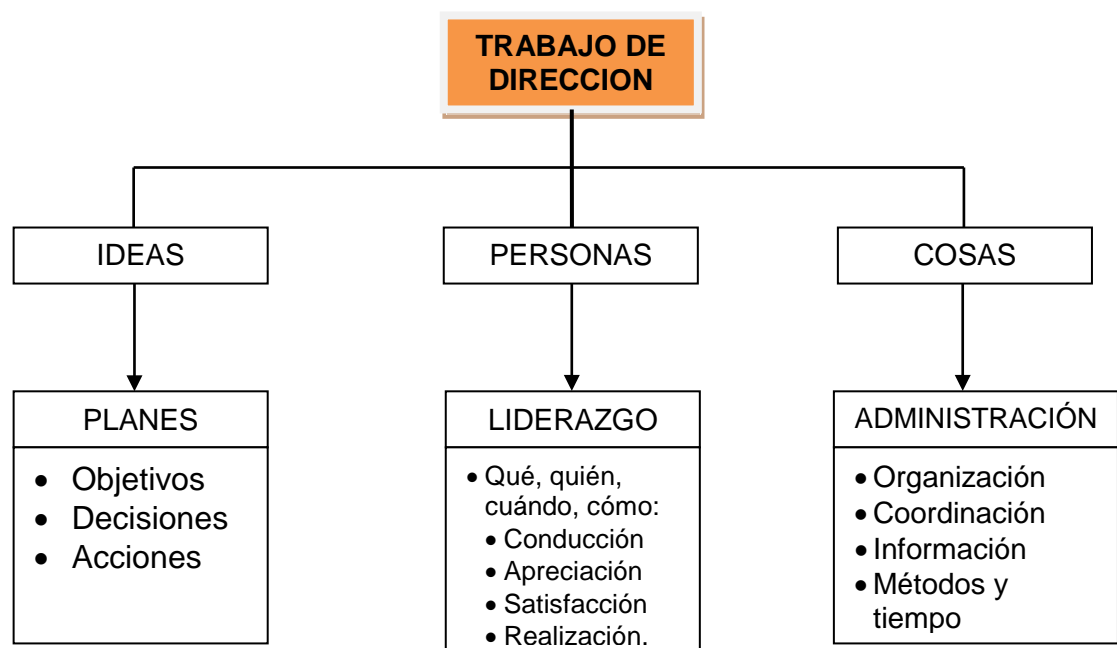
$$\text{EFICIENCIA} = \text{PRODUCTIVIDAD} \times \text{CALIDAD/COSTES}$$

Donde logramos definir.

- a) Productividad: Relación entre la producción y la plantilla.
- b) Calidad: “adecuación al uso”; en el sistema sanitario según A. Donabedian consiste en: *estructura* (organización, recursos humanos y materiales), proceso (actividad que realizan los profesionales que realizan de medicina y enfermería/calidad científico técnico), y resultados (grado de satisfacción de los pacientes/calidad percibida).
- c) Costes: Valor económico.

### Funciones de dirección

Los elementos que intervienen en la dirección lo ilustramos en la figura



siguiente.

## FIGURA 2: EL TRABAJO DE DIRECCIÓN

Una organización es un sistema socio técnico compuesto por una serie de subsistemas que deben integrarse y coordinarse para el logro de un objetivo o fin organizativo específico. Estos subsistemas son:

a. Subsistema socio humano

Formado por los recursos humanos y la cultura propia de la organización.

b. Subsistema de decisiones empresariales

Relacionado con las estrategias y la visión futura de negocios,

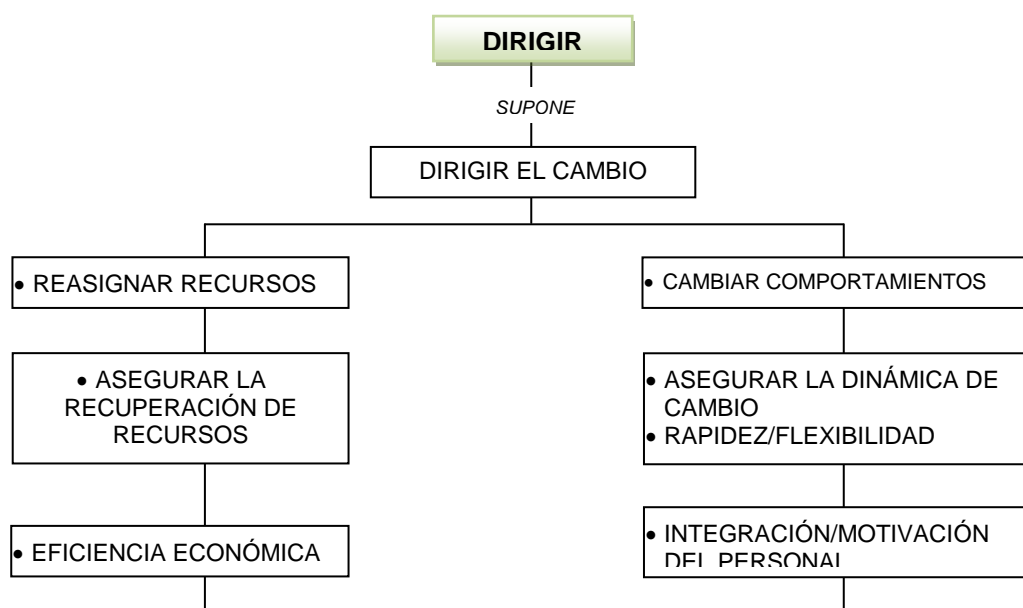
c. Subsistema administrativo estructural

Que incluye todos los sistemas y mecanismos de diseño y control organizativo

d. Subsistema económico tecnológico

Que abarca las distintas actividades de la organización en cada una de las áreas operativas.

Toda organización es un sistema abierto que interactúa con los factores externos del entorno. De allí que uno de los retos de las organizaciones sea de adaptar ese proceso interno a las demandas y condiciones impuesta por un entorno cambiante y dinámico.



### FIGURA 3: PROCESO DE DIRECCIÓN

El ejercicio de las funciones de dirección abarca cuatro aspectos básicos:

- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Información, y
- ✓ Producción

Aunque la dirección debe actuar simultáneamente en los distintos subsistemas organizativos descritos y en cada uno de ellos debe desempeñar funciones y papeles específicos, las dos funciones básicas que desarrolla son:

- ✓ La toma de decisiones, y
- ✓ Conducir a los colaboradores.

#### A) *Tomar decisiones acertadas y oportunas*

Toda decisión del directivo debe suponer un proceso más o menos largo que se estructura del siguiente modo:

1. identificación del objetivo de la decisión
2. recogida de información
3. análisis alternativa: ventajas, inconvenientes y reacciones posibles
4. elección oportuna
5. Ejecución y seguimiento

Toda decisión comporta riesgo y siempre habrá que tomarla sin despejar completamente la incertidumbre. Hay que decidir oportunamente.

- Identificación correcta de problemas y oportunidades (la peor de las decisiones es, probablemente, la decisión correcta sobre un posible falso).
- Equilibrio entre información (antídoto de la incertidumbre), coste y oportunidad.

- Conseguir la coincidencia entre la decisión acertada y el momento oportuno (una decisión correcta fuera de tiempo es una mala decisión).

### *B) Conducir al equipo de colaboradores*

Para llevar a cambio esta función se requiere de unas premisas indispensables unas actitudes básicas hacia la gente y unas acciones concretas.

#### *a) Premisas indispensables:*

- Dirigir no es mandar sino conducir
- Dirigir no es sólo hacer sino es hacer que otros hagan
- Dirigir es servir (ayudar a hacer)
- Sólo se puede conducir si se tiene un equipo
- Los colaboradores de sus propios problemas que sus jefes
- La importancia de cada directivo es proporcional al largo plazo de su trabajo.

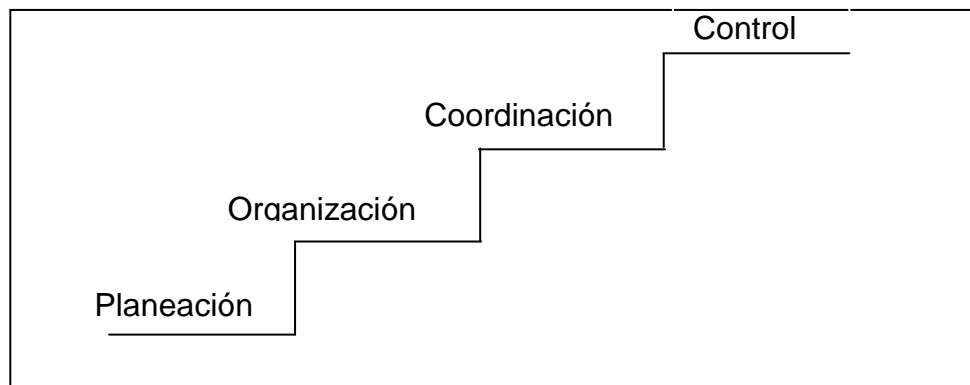
#### *b) Acciones para conducir a los colaboradores:*

- Delegar: funciones, autoridad y responsabilidad
- Marcar (negociar) objetivos fechados y cifrados a cada colaborador (pocos y de posible autocontrol)
- Conocer las necesidades de cada colaborador para llevar a cabo las acciones de motivación.
- Ayudar, enseñar, formar, y capacitar a los colaboradores.

## **PROCESO DE DIRECCIÓN**

Fayol en 1999, formuló los principios que crearon la base para la práctica de la dirección, formuló que los directivos llevan a cabo funciones únicas y discretas: planean, organizan, coordina y controlan. Es decir los jefes de las enfermeras realizan el trabajo de dirección, mientras que las enfermeras el de enfermería (Organizational Dynamic, 1975).

Los cuatro pasos del proceso dirección son: planeación, organización, coordinación y control (Fayol 1999). Estas funciones comprenden el mayor alcance del esfuerzo de un director, la dirección es un proceso lógico racional basado en principios que pretende solucionar problemas.



**FIGURA 4: LOS CUATRO PASOS DE LA DIRECCIÓN**

**1. Planeación.-** Determinación de los objetivos a largo y corto plazo, y de las acciones correspondientes que deben tomarse para lograr estos objetivos. La planeación puede ser detallada, específica y rígida o bien general y flexible, se decide según lo que va hacer y quien lo hará.

La planeación se describe como un grupo de metas y objetivos, con su mapa de desarrollo de trabajo para mostrar cómo se realiza cada actividad. Los dos tipos de planeación son (Levenstein, 1975):

- Planeación estratégica, es más amplia, esto significa que determina todos los propósitos y las direcciones de la organización.
- Planeación táctica, tiene un margen menor, esto significa la determinación de los detalles específicos en la realización de las metas.

También nos advierte que puede presentar errores que se diferencian de tres clases:

- Errores de acción, el plan se basa en información inadecuada.
- Errores de realización, el plan se basa en suposiciones erróneas.

- Errores de lógica, el plan se basa en razonamiento equívoco.

Los errores de la planeación suceden en las actividades de organización, dirección y control.

Este proceso también está ligado a los objetivos establecidos.

**2. Organización.-** Movilizar los recursos humanos y materiales de la institución para lograr los objetivos de la organización.

**3. Dirección.-** Coordinar o dirigir, es la motivación y dirección del personal para llevar a cabo las acciones deseadas.

La motivación es una actividad compleja que impulsa el personal que realiza las acciones que se requieren para alcanzar los objetivos.

**4. Control.-** Comparación de los resultados del trabajo con los estándares predeterminados de la realización y acción colectiva cuando sean necesarias.

El control asegura que se sigue el proceso adecuado. En enfermería, el término evaluación se utiliza para referirse a actividades similares.

La función del control de dirección incluye la retroalimentación sobre los resultados de las actividades laborales, en combinación con las de seguimiento y en comparación con los resultados según lo planeado. Los ajustes apropiados se deben hacer cuando los resultados varían o se desvía de las expectativas.

En resumen, mediante los cuatro pasos de dirección se puede lograr los objetivos de las personas, estas funciones de dirección son sobre todo elemento de productividad en una organización. En enfermería como una industria humana del servicio, se emplea las destrezas gerenciales con la obtención de optimizar la utilización de los recursos humanos (Kepler, 1980).

Las conductas de dirección serían:

- Coordina la atención al paciente.
- Planean las operaciones cotidianas.
- Hace asignaciones.
- Establece objetivos con los subordinados.
- Se encarga de los despidos de personal.
- Responde las necesidades y los deseo de los subordinados cuando el trabajo se completa.
- Intercambio y recompensa por esfuerzo en el trabajo.
- Controlan los recursos de ubicación.
- Vigila el trabajo y el proceso de calidad.
- Inicia acciones correctivas.
- Asesora a los subordinados.
- Controla el cambio.
- Controla las situaciones conflictivas, y
- Comunica entre los diferentes niveles.

**Estamos de acuerdo, que la función de dirección, es un elemento de productividad como cualquier otra empresa. En el ámbito de la enfermería, además de partir de los mismos principios básicos de la función directiva, consideramos que tenemos una característica diferente al resto de las organizaciones, siendo nuestro producto final la recuperación, el mantenimiento y la promoción de la salud, esto implica incidir directamente en algo tan importante como la calidad de vida de la población.**

## TEORÍAS DE DIRECCIÓN: ESCUELAS Y PRINCIPIOS.

La evolución histórica del concepto de organización permite distinguir dos etapas diferenciadas:

### A) *Etapas preindustrial*

Comprende desde la edad media hasta mediados del S. XVIII. Se caracteriza por los aspectos siguientes:

- Sistema domiciliario y gremial
- Preocupa la calidad no la cantidad
- Periodo pre capitalista.
- Se toma al hombre como unidad de producción

### B) *Etapas industrial*

1. *Fase pre organizativa.* Desde mediados del siglo XVIII hasta finales del siglo XIX. Sus rasgos característicos:

- Capitalista.
- Industrial
- Normas confusas
- No hay separación entre lo personal y lo profesional
- Etapa empírica.

2. *Fase de organización científica.* Comprende finales del siglo XIX y primeros años del siglo XX. Los dos autores más representativos son Frederick W. Taylor y Henry Fayol, ambos eran ingenieros pero mientras que Taylor comenzó a pensar sobre la dirección como capitán que trataba de asegurar la producción satisfactoria de cada trabajador, Fayol se centró más en el estudio de la empresa en su totalidad y especialmente en los problemas organizativos de la dirección.

Fayol elaboró unos principios técnicos que facilitaba la dirección administrativa: principios y procedimientos administrativos.

3. *Fase de las relaciones humanas.* Se da fundamentalmente en la mitad del siglo XX, cabe destacar los siguientes aspectos:

- Surge como reacción ante la concepción abstracta y mecanicista de los tayloristas.
- Plantea la concepción del hombre como ser total.
- Müntenberg fue el fundador de la psicología industrial.
- La primera guerra mundial consagró la psicología industrial.

4. *Fase de los resultados.* Se caracteriza por:

- Escasez de medios materiales
- Especialización de los recursos humanos
- Aumento de la competitividad.
- Adaptación de la empresa a las nuevas exigencias.

### C) Etapa estructurales

El sociólogo alemán Max Weber, desarrollaba una teoría de estructuras de autoridad y describía la actividad organizacional con base a las relaciones de autoridad. Fue uno de los primeros en visualizar la administración y el comportamiento organizacional desde una perspectiva estructural. Weber describió un tipo ideal de organización, a la que llamo burocracia. Este era un sistema caracterizado por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, reglas y reglamentos detallados y relaciones impersonales. Weber, reconoció que esta “burocracia ideal”, no existía en realidad, sino que más bien representaba una reconstrucción selectiva del mundo real. El deseaba que se le tomara como una base para la teorización acerca del trabajo y como este se puede realizar en grandes grupos. Su teoría se convirtió en el prototipo de diseño para las grandes organizaciones.

-La burocracia ideal de Weber.

- a) Especialización del puesto: Los puestos se desagregan en tareas simples, rutinarias y bien definidas.
- b) Jerarquía de la autoridad: Las oficinas y puestos se organizan en una jerarquía, en que cada escalón es controlado y supervisado por un superior.
- c) Selección formal: Todos los miembros organizacionales han de seleccionarse sobre la base de sus calificaciones técnicas, y demostradas por su capacitación, educación, o exámenes formales.
- d) Reglas y reglamentos formales: Para asegurar la uniformidad y regular las acciones de los empleados, los administradores deben apoyarse fuertemente en las reglas formales de la organización.
- e) Impersonalidad: Las reglas y controles se aplicaran de manera uniforme, evitando implicarse con las personalidades y las preferencias personales de los empleados.
- f) Orientación de la carrera: Los administradores son funcionarios profesionales más que propietarios de las unidades que manejan. Trabajan por un sueldo fijo y pretenden desarrollar una carrera dentro de la organización.

En resumen, aunque las semillas del comportamiento organizacional se plantaron hace más de doscientos años, la teoría y práctica actual del mismo son esencialmente productos del siglo XX.

Los principios de administración científica de Frederick Taylor, sirvieron para precisar y estandarizar los puestos de la gente .Henry Farol, definió las funciones universales que desempeñan todos los administradores y los principios que constituyen una buena práctica administrativa. Max Weber, desarrollo una teoría de estructuras de autoridad y describió la actividad organizacional con base a las relaciones de autoridad.

El tiempo del “Lado de la gente” de las organizaciones llegó en los años treinta, predominantemente como resultado de los estudios de Hawthorne. Estos llevaron a un nuevo énfasis en el factor humano en las organizaciones y a un mayor paternalismo por parte de la administración. A finales de los años cincuenta, captaron la atención de los administradores, las ideas de gente como Abraham Maslow y Douglas McGregor, que propusieron que se tenían que modificar las estructuras organizacionales y las prácticas administrativas a fin de dar plena expresión a todo el potencial productivo de los empleados. Las teorías de motivación y liderazgo que ofrecieron David McClelland, Fred Fiedler y Frederick Herzberg, y otros científicos del comportamiento durante los años sesenta y setenta, proporcionaron a los administradores mayores elementos de juicio respecto al comportamiento de los empleados.

Se pueden identificar tres escuelas de dirección, como lo ilustramos en la siguiente figura.

**CUADRO 1**  
Escuelas de dirección

ESCUELA CIENTIFICA	ESCUELA DE COMPORTAMIENTO	ESCUELA DE MANAGEMENT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección científica</li> <li>• Taylorismo</li> <li>• Centrada en el jefe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones humanas</li> <li>• Centrada en las personas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectividad</li> <li>• Centrada en los resultados</li> </ul>
AUTORES		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taylor</li> <li>- Fayol</li> <li>- Weber</li> <li>- Mooney</li> <li>- Gilberth</li> <li>- Gulick</li> <li>- Gantt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avqyris</li> <li>- Mc Gregor</li> <li>- Lewin</li> <li>- Roger</li> <li>- Maslow</li> <li>- Herberg</li> <li>- Mayo</li> <li>- Weber</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Drucker</li> <li>- Blake y Mouth</li> <li>- Mintzberg</li> <li>- Chandler</li> <li>- Sloan</li> <li>- March Crozier</li> <li>- Woodward</li> </ul>

a. Principios de la escuela clásica

- Unidad de mando. Cada trabajador recibe órdenes de un solo jefe.
- División del trabajo. Especificación de funciones.
- Separación de funciones de planificación y ejecución.
- Organización formalizada: organigramas, normas, etc.
- Autoridad centralizada
- Ámbito de supervisión limitado (siete u ocho colaboradores).
- Procedimiento estandarizado y uniformes
- Orden y disciplina. Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.
- Subordinación de los intereses particulares al interés general
- Equidad y justicia. Rechazo del nepotismo ni favoritismo.
- Análisis racional y científico del trabajo. Descomposición del trabajo en tareas elementales, medidas de tiempo, etc.
- Definición de las tareas del jefe: planificar, organizar, dirigir, coordinar, y controlar (Fayol)
- Búsqueda del mejor método
- Profesionalización de la función directiva

b. Principios de la escuela de las relaciones humanas

- Descentralización del poder y responsabilidad.
- Búsqueda de la participación a todos los niveles
- Se valora el papel de “animador” del jefe
- Se da más valor a la confianza que a la autoridad. A las relaciones interpersonales que al distanciamiento jerárquico.
- Se da más importancia a la responsabilidad y al autocontrol que al control externo del jefe.
- Se potencia al grupo. Se desarrolla el concepto de trabajo en equipo.
- Se busca la mejora del clima laboral.
- Se busca la cohesión del consenso.

- Se acepta la dinámica espontánea de los grupos, la organización informal.
- A los jefes se les forma en relaciones humanas.
- Dirección centrada en los colaboradores (no en el jefe): escuchar, motivar, estimular.
- El directivo debe ser un animador, un comunicador.

c. Principios de la escuela del management

- Concepto relativista de la organización. No existe “mejor método”. Distintos modelos pueden ser validos (estrategia y cultura).
- La empresa como sistema abierta a su entorno.
- La empresa como conjunto de subsistemas articulados coherentemente.
- Flexibilidad: tanto más sensible cuanto más incierto y cambiante es el entorno
- Dirección por objetivos, la estrategia precede a la estructura.
- Planificación estratégica
- Enriquecimiento del puesto de trabajo: círculos de calidad
- Enfoque socio técnico y económico.
- Formar a los directivos para lograr resultados y pilotar los cambios.
- Planificar y negociar el cambio
- El jefe, más que un animador y comunicador es un estratega, un negociador, un facilitador.

**LA EFICACIA DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA: NUEVAS ORIENTACIONES**

A nuestro juicio, la mejora de la eficacia de la función directiva en la actualidad depende fundamentalmente de dos factores.

- Un cambio fundamental de orientación.
- Una profesionalización en esta nueva orientación.

Las tareas de dirección no cambian, lo que cambia o hay que cambiar es su énfasis, su orientación o el modo de realizarse. Para aumentar la competitividad de las empresas, el ejercicio de la función directiva tiene que estar basado, a nuestro juicio, en las siguientes orientaciones.

## **A. ORIENTACIÓN AL ENTORNO**

Puesto que las empresas y todo tipo de organizaciones encuentran la justificación de su existencia en que crean bienes o proporcionan servicios que sirven para satisfacer determinadas necesidades de la sociedad, el primer factor de éxito de la gestión de una empresa es su orientación y apertura al entorno y su capacidad de adaptarse a él.

Esta capacidad de adaptación al entorno es lo que hemos definido como la eficacia de una organización. El aspecto más importante de este concepto de eficacia es que la aceptabilidad de una organización y sus actividades y, por tanto, su legitimidad, son juzgadas en última instancia por los grupos sociales que están fuera de la organización. Esto es válido tanto para una empresa industrial, una institución docente o un partido político. Para una empresa mercantil la rentabilidad no es, en términos generales, más que un criterio de medición del grado de esta aceptabilidad.

Cuando hablamos de esta orientación al entorno nos referimos a éste en su sentido amplio y múltiple a saber:

- Entorno económico (clientes, proveedores, competidores, sector, mercado y economía general)
- Entorno tecnológico (nuevas tecnologías)
- Entorno socio político
- El medio ambiente

La orientación al entorno ha de ocuparse de las fuerzas que brotan de la profundidad del devenir, fuerzas motoras de los cambios continuos de la realidad socioeconómica en que se mueve la empresa, con objeto de captar las, canalizarlas, explotarlas, combatirlas o rehuirlas.

## **B. ORIENTACIÓN INTERNACIONAL**

Su necesidad se deriva de la globalización de los mercados o de la mundialización de la economía.

Se debe estar atento a los cambios tecnológicos, a las nuevas orientaciones en la gestión, a los procedimientos y enfoques que se dan fuera de nuestras fronteras, ya que ello es su fuente inagotable de ideas, innovaciones y adaptaciones que ya han tenido un cierto contraste empírico.

## **C. ORIENTACIÓN A LA ACCIÓN**

Para comprender esta característica en su justa medida, quizás nos ayude a partir de la hipótesis de que la actitud y el comportamiento de las personas, quien nuestro caso de los directivos, con respecto a esta orientación puede estar situados en un continuo que va desde un extremo, en que se encuentran los que les gusta pensar (recoger datos, analizar, averiguar, hacer cálculos, etc.), es decir, la persona que prefiere la teoría y el mundo de las ideas, y en el otro, la persona que le gusta hacer, la persona práctica, la persona de acción.

Significa también querer tomar decisiones en la ambigüedad y en la incertidumbre.

## D. ORIENTACIÓN A LAS PERSONAS

Uno de los cambios más significativos desean producir en la función directiva es el considerar a la persona, a los dirigidos, el eje de la dirección. Dirigir es actuar sobre las personas.

Una dirección orientada a las personas significa:

- ✓ Considerar la empresa como un sistema de cooperación como una coalición de individuos o grupos de individuos (subcoaliciones) y no sólo como una unidad técnica de producción.
- ✓ Fomentar la participación para aprovechar los conocimientos y la experiencia de los dirigidos.
- ✓ Estar convencido que la creatividad y la innovación es fruto de la labor humana.
- ✓ Asumir que la productividad de las empresas excelentes se consigue a través de las personas y no sólo en función de la tecnología.

Un cambio de orientación en este aspecto supone, en primer lugar, una modificación de las suposiciones básicas y, en segundo lugar, la aplicación de unos sistemas de dirección que la hagan posible.

Para conseguir una mayor orientación de las personas en el desempeño de la función directiva hay que:

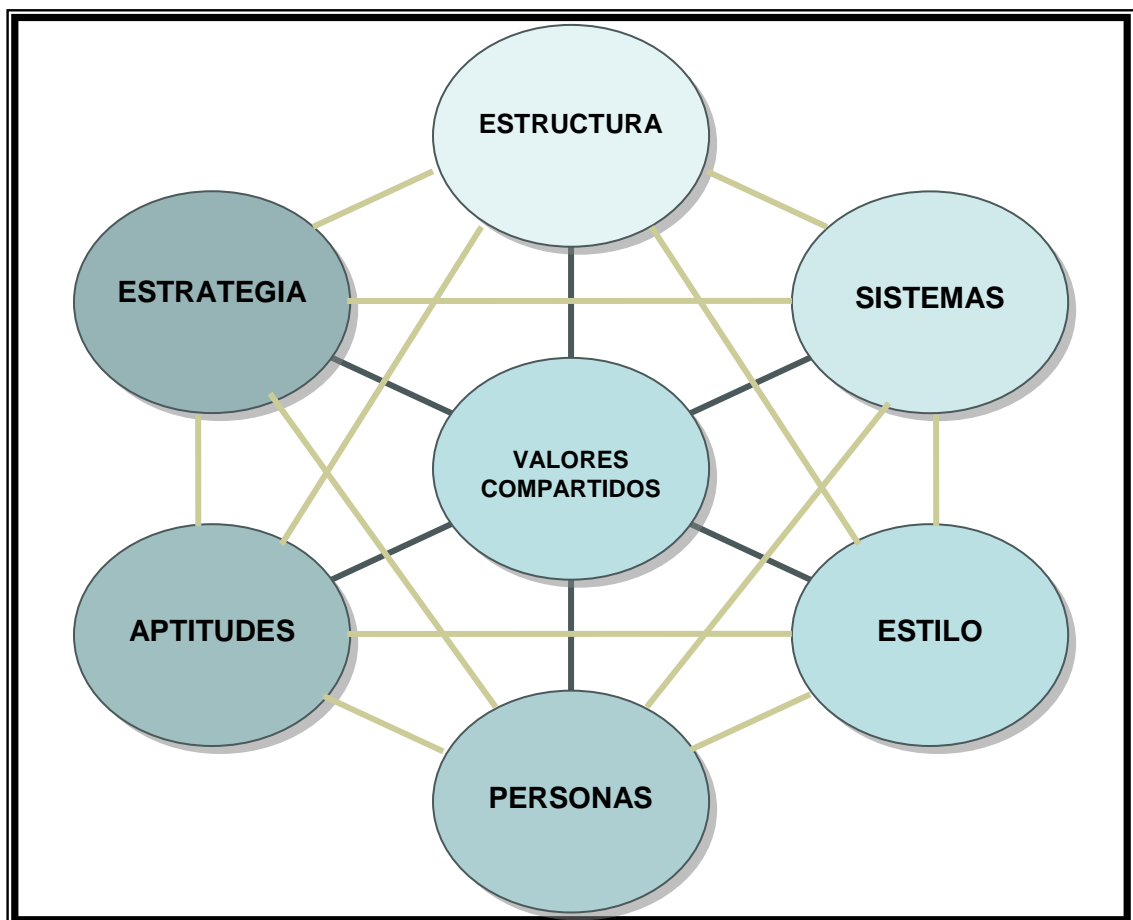
- ✓ Implantar sistemas más participativos (dirección participativa, círculo de calidad, calidad total, etc.)
- ✓ Intensificar la formación para incrementar la calificación y acortar los procesos de adaptación al cambio.
- ✓ Incrementar la delegación.
- ✓ Prestar más atención al papel de los mandos intermedios.
- ✓ Establecer sistemas eficaces de incentivos.
- ✓ Implantar sistemas de evaluación del personal.

- ✓ Fomentar un clima y una cultura empresarial que propicie la creatividad y la innovación.
- ✓ Aprender a trabajar en equipo y a dirigir procesos grupales.
- ✓ Aprender a dirigir en el pluralismo.

## E. ORIENTACIÓN A VALORES ÉTICOS

En el esquema de McKinsey (Fig. 5) los valores compartidos constituyen la base de la cultura empresarial y el pivote de la dirección.

Estos "valores compartidos" han de ser valores éticos.



**FIGURA 5: LAS 7-S DE MCKINSEY**

Cuando afirmamos que la función directiva debe estar orientada a valores éticos queremos decir que el juicio moral ha de informar las decisiones y el comportamiento de la empresa y sus directivos en todos los campos de actuación, pero de una manera especial en:

1. las relaciones con los colaboradores
2. las relaciones con clientes
3. las relaciones con proveedores
4. las relaciones con la sociedad en general (ecología)
5. la innovación y la introducción de nuevas tecnologías.

La orientación a la persona, a la calidad y al entorno constituyen de por sí un valor ético.

Lo que la sociedad considera adecuado desde un punto de vista ético, la importancia de la palabra dada por el compromiso asumido deben impregnar la vida de la empresa y guiar la actuación de los directivos.

## **F. ORIENTACIÓN A LA INNOVACIÓN, PARTICULARMENTE A LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS**

Han de estar orientadas a la consecución de:

- Un alto grado de CREATIVIDAD del equipo humano
- Una gran CAPACIDAD DE INNOVACIÓN de la organización en su conjunto

He aquí algunas de las características más significativas de las organizaciones innovadoras:

1. Están más abiertas al entorno, son más sensibles a sus cambios y han establecido sistemas de captación y elaboración de información sobre el mismo.

2. Son conscientes de esta interdependencia, al entorno y establece un elevado número de contactos con instancias externas para seguir su evolución, generalmente a través de la creación de redes.
3. La fase de búsqueda e iniciación de innovaciones.
4. Las organizaciones innovadoras fomentan el trabajo en equipo y la experimentación.

### **G. ORIENTACIÓN A LA CALIDAD**

Convertirse en líderes de calidad y utilizar esta como factor diferenciadora y como ventaja competitiva. La nueva competencia a nivel mundial no es primordialmente por precio, sino por precio dentro de una calidad y una regularidad de entrega garantizadas.

Fortalecer la estructura de la empresa para su mejor adaptación a los cambios y progresos futuros.

Poner un renovado énfasis en las responsabilidades sociales y públicas de la empresa para prevenir la contaminación y garantizar la seguridad.

Esta orientación parte de la idea de que la mejora de la calidad es fruto de la iniciativa, creatividad y motivación de todo el personal de la empresa.

### **H. ORIENTACIÓN LOS COSTES Y A LA PRODUCTIVIDAD**

### **I. ORIENTACIÓN A LA FLEXIBILIDAD**

### **J. ORIENTACIÓN A LA OBTENCIÓN DE UN FEEDBACK PERMANENTE**

El *feedback* o retroalimentación es imprescindible como mecanismo de regulación de los sistemas.

**Pensamos que de los tres modelos clásicos de dirección, el que más se adapta a nuestro entorno sería el de la escuela de comportamiento, ya que posee la visión más humanista.**

**Nos quedaríamos con una frase: “Dirigir es actuar sobre las personas”**

## ESTUDIO DE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN

Los estilos de dirección, es decir, la forma en que directivos se comporta en dicho proceso dinámico de actuación. Revisaremos:

- Los cuatro principales estilos de dirección a saber:
  - Mando autoritario
  - Relaciones humanas
  - Dirección participativa
  - Laissez faire

Partimos de la base de que la adopción de un determinado estilo o forma de comportamiento por parte del jefe es la resultante de una serie de factores, unos endógenos y otros exógenos, según el cuadro 2.

### CUADRO 2

#### Factores condicionantes del estilo de dirección

ENDOGENOS	EXOGENOS
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ <b>Orientación/preocupación básica</b><ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Por la tarea/resultados</b></li><li>✓ <b>Por la persona/las relaciones</b></li></ul></li><li>❖ <b>Imagen de jefe y de colaborador</b></li><li>❖ <b>Concepto de naturaleza humana</b></li><li>❖ <b>Actitud ante los conflictos y forma de tratarlos</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Tipo de tarea/tecnología</li><li>❖ Incertidumbre del entorno</li><li>❖ Grado de madurez de los dirigidos</li><li>❖ Expectativas de los dirigidos</li><li>❖ Tiempo requerido/disponible para tomar la decisión</li><li>❖ Importancia de la calidad de la decisión</li><li>❖ Importancia de la aceptación de la decisión por parte de los que han de llevar a la práctica</li><li>❖ Grado de información de los colaboradores respecto a la decisión en cuestión</li><li>❖ Necesidad y/o interés en el desarrollo de los colaboradores</li></ul>

Los factores endógenos son:

- Orientación/ preocupación básica por:
  - a) la tarea o los resultados
  - b) la persona o las relaciones
- Imagen de jefe colaborador
- Concepto de naturaleza humana
- Actitud ante los conflictos y forma de tratarlos

## **1. MANDO AUTORITARIO**

### **1. 1. Orientación a la tarea de los resultados**

Estar orientado a la tarea o a los resultados significa que el jefe está más interesado y preocupado por la realización de la tarea y por conseguir determinados resultados que por sus colaboradores como personas. Esta orientación resulta de los siguientes supuestos:

- El convencimiento de que a él se le ha contratado y paga como jefe para que obtenga determinados resultados.
- La hipótesis de que las personas se comportan y deben comportarse racionalmente en el trabajo. También a sus colaboradores se les ha contratado para que realicen determinadas tareas que tengan ciertos resultados. Esto implica la hipótesis, que las personas al entrar en la empresa o la oficina dejan fuera sus sentimientos y emociones.
- La idea de que uno como jefe no es ni puede ser un psicólogo que puede tomar en consideración los problemas, sentimientos y situaciones personales de sus colaboradores en el trabajo. Para ello ni se está preparado ni "se tiene tiempo".

Este modo de pensar es compartido por muchos jefes. Evidentemente, es una cuestión de grado.

El jefe que tiene esta orientación básica tiende a decir que hay que hacer, cómo hacerlo y a controlar de cerca a sus colaboradores.

## **1. 2. Imagen de jefe y de subordinados**

¿Cómo se cree que es un jefe en general? ¿Qué idea existe en la sociedad de lo que es un jefe? Conviene formularse estas preguntas y buscar una respuesta correcta en la actualidad a ellas, ya que para comprender este factor como condicionante del proceso dinámico de actuación o estilo de dirección es necesario conocer:

- La imagen o idea de jefe que existe en la sociedad.
- La imagen o idea que cada uno, individualmente, tiene de lo que es o ha de ser un jefe.

Este conocimiento es preciso, puesto que la sociología nos enseña algo muy importante sobre este particular, a saber:

**Que las personas se comportan de acuerdo con la imagen que ellas tienen del rol, papel o posición que desempeñan en un contexto social.**

Es decir, una misma persona se comporta de forma distinta en los siguientes roles:

- ✓ como padre de familia en el hogar
- ✓ como socio en un club deportivo
- ✓ como jefe de sección de una empresa
- ✓ como soldado en el ejército

Esta idea de superioridad del jefe, que nace con el absolutismo, en el plano político, se extiende rápidamente por todos los órdenes y perdura aún hoy en día en algunas empresas u organizaciones.

Esta imagen de superioridad del jefe condiciona altamente su actuación como tal. El jefe que posee esta imagen de su rol directivo, reparte trabajo y dirige a

base de órdenes individuales y específicas. Dice que hay que hacer y cómo hay que hacerlo.

Los supuestos que condicionan la actuación del jefe autoritario son, pues, los siguientes:

- El jefe cree que, como tal, ha de saberlo todo mejor que sus dirigidos y, aunque no se dé este caso, se comporta frente a su equipo como si fuera así.
- Los dirigidos consideran que el jefe, por el mero hecho de serlo, ha de saber más que ellos. Esta suposición, inconsciente muchas veces, se manifiesta en las expresiones: él, como jefe, debe saberlo; pregúntaselo a él, etc.

Sin embargo, es obvio que esta imagen de superioridad del jefe, que pudo tener su justificación en épocas pasadas, ya no corresponde hoy a la realidad, ya que el jefe difícilmente puede saber más que todos sus dirigidos. La discrepancia entre imagen de jefe y la realidad de jefe es mayor, cuanto más elevado es el nivel jerárquico del mismo.

### **1 .3. El concepto de naturaleza humana**

El concepto de naturaleza humana condiciona altamente el proceso dinámico de actuación del dirigente sobre dirigidos; la actuación del directivo frente al grupo que dirige depende de la idea que él tiene sobre cómo son las personas y cómo se comportan.

Los jefes autoritarios tienen, consciente o inconscientemente, un concepto negativo y pesimista de la naturaleza humana.

Según este punto de vista pesimista, el hombre tiene una naturaleza constante, es decir, el hombre es, y por naturaleza, malo, vago, egoísta, agresivo, irresponsable, etc. Esta línea de pensamientos negativos sobre el hombre puede observarse en una infinidad de autores en los campos más dispares.

#### **1. 4. Características y efectos de este estilo de dirección**

Las principales características son:

- ✓ La atención del jefe en su labor directiva se centra en las tareas a realizar por parte de sus colaboradores y en la consecución de determinados resultados, es preocupándose del aspecto humano (problemas, sentimientos, actitudes, etc.), por considerar que en el trabajo las personas deben y pueden comportarse racionalmente y dejar fuera de la oficina o empresa sus sentimientos, actitudes o problemas personales.
- ✓ La acción del dirigente se basa en la idea de superioridad del jefe existente en la sociedad y en el supuesto de que "él es quien sabe más y/o sabe todo mejor".
- ✓ El comportamiento del jefe frente a su equipo se basa en un concepto negativo de la naturaleza humana.
- ✓ La dirección se efectúa a base de repartir trabajo, dar órdenes específicas sobre cómo hay que hacerlo y controlar.
- ✓ Los aspectos de la dirección giran en torno al jefe; este es la figura central.
- ✓ La posición de poder y prioridades de decisión del jefe son absolutas, arbitrarias, ilimitadas y no reglamentadas.
- ✓ Existe poca delegación. Los jefes manifiestan que deben delegar más, pero alega no poder hacerlo porque sus colaboradores no están suficientemente preparados.
- ✓ El jefe interviene constante y arbitrariamente, en las tareas de trabajo o campo de delegación de sus dirigidos. La frecuencia de sus intervenciones dependen del grado de autoritarismo ejercido, aunque los jefes suelen justificarse ante sí mismos "con la citada falta de preparación de sus subordinados".

- ✓ Existen fuertes relaciones de poder entre dirigentes y dirigidos, debido a que el jefe toma todas las decisiones y constantemente están dando órdenes, controlando, etc., a sus subordinados.
- ✓ El dirigente lleva la responsabilidad de las acciones y omisiones de sus subordinados.
- ✓ La posición del subordinado queda reducida a la ejecución del trabajo encomendado y a la obediencia de las órdenes dadas.
- ✓ El conflicto, resultante tanto de la diversidad de objetivos como de pareceres, es considerado perjudicial para la buena marcha del trabajo y un peligro para la autoridad del jefe. El jefe corta el conflicto y/o lo resuelve desde su posición de poder. Con tal actuación quedan reprimidos y continúan sin resolver.

Los principales efectos de este estilo de dirección son:

- ✓ Produce una sensación de distancia y un vacío en las relaciones con su jefe.
- ✓ Crea un sentimiento de opresión y dependencias del jefe, debido al ejercicio absoluto y arbitrario de su poder y prioridades de decisión.
- ✓ Anula su voluntad y el desarrollo de iniciativas e ideas propias de los dirigidos, es decir, frena o elimina la creatividad.
- ✓ Produce agresividad y descontento.
- ✓ Reduce o anula la motivación por el trabajo y conduce a la inhibición.
- ✓ En el caso de que exista delegación de tareas, esta delegación se va anulando, ya que los jefes al intervenir y tomar decisiones en los niveles inferiores, asumen de nuevo, momentánea o permanentemente, tareas originariamente asignadas a otros órganos. Hay redelegación de tareas o avocación de responsabilidad.
- ✓ Los cambios continuos en la organización formal de la delegación, conducen a duplicidades y omisiones en la ejecución de tareas.

- ✓ Menos productividad, según la mayoría de autores como Likert., Jennings, Gibb, Day y Hamblin, Sales, Morse y Lorsch, etc. No hay plena unidad de criterio sobre el efecto del mando autoritario sobre este factor. Parece depender del tipo de trabajo y de la actitud y aceptación de este estilo de dirección por parte de los trabajadores. Vroom, Mann, Foa, etc. llegaron a la conclusión de que cuando las tareas es rutinaria y programable y los trabajadores están acostumbrados al mando autoritario la productividad suele ser mayor bajo éste.

## **2. "LAISSEZ FAIRE"**

Este estilo de dirección, aunque está en vías de extinción, aún se encuentra en los niveles bajo de algunas grandes organizaciones burocráticas y en algunos reductos de la administración pública. Se caracteriza por la ausencia de dirección, inactividad e inhibición por parte del jefe.

Por lo tanto, no hay ni interés por las tareas ni por la persona.

Se parte de un concepto negativo de naturaleza humana. Las personas no están interesadas por el trabajo porque este es alienante. La imagen de jefe es de superioridad, pero el jefe "laissez faire" sólo la aplica a los jefes de niveles superiores, no a sí mismo. Por eso, no se implica en el trabajo ni dirige. Se limita transmitir órdenes o instrucciones de los niveles superiores y si se presenta algún problema o conflicto lo evade y lo pasa a su jefe inmediato superior para su resolución.

Este estilo de dirección tiene efectos negativos sobre la motivación y el interés por el trabajo.

## **3. ESTILO BASADO EN RELACIONES HUMANAS**

### **3. 1. Orientación a la persona y a las relaciones**

En este estilo la orientación del jefe es a la persona y a las relaciones y tiene su origen en la Escuela de Relaciones Humanas.

Ya indicamos que las Relaciones Humanas surgen a raíz de los experimentos en la Western Electric Company, de Hawthorne, dirigido por Elton Mayo. Hemos señalado, igualmente que el resultado de estos experimentos fue descubrir al hombre en el trabajo, en cuanto a persona portadora de sentimientos y actitudes, que influyen en la moral del trabajador tanto o más que los incentivos económicos.

Los objetivos consistieron en determinar la relación existente entre las condiciones de trabajo (iluminación, pausas, calefacción, alimentación, etc.) y se controlaron los cambios de productividad. Dos fueron las consecuencias que, seguidamente, se sacaron de estos resultados. Una, preparar a los mandos intermedios en su tarea de conducción de hombres. Otra, procurar conocer mejor las opiniones de los trabajadores. Mientras que los conocimientos obtenidos en estos experimentos suponen un hito y un auténtico avance en este campo, las aplicaciones prácticas que de los mismos se han hecho se han basado en supuestos erróneos.

El auge del movimiento de las Relaciones Humanas y el hecho de que, incluso hoy día, en algunas empresas se considera erróneamente a las Relaciones Humanas como una filosofía opuesta al mando autoritario, hacen difícil comprender su auténtico contenido y ver con claridad los supuestos en que se basan las Relaciones Humanas.

El objetivo principal de las Relaciones Humanas es conseguir que los miembros de un grupo u organización creciente como parte útil e importante del esfuerzo común, o sea la identificación e integración de los empleados y obreros en empresa u organización. Se considera que este proceso es el mejor medio de lograr el fin último consistente en formar un equipo de trabajo cooperativo.

Por tanto, dicha orientación del jefe a la persona y a las relaciones se basa en el supuesto y la reflexión básicos siguientes: se admite que la misión del jefe es conseguir que sus colaboradores realicen sus tareas y obtengan determinados resultados. Sin embargo, en función de los resultados de los experimentos de Hawthorne, se está convencido que el jefe, ante todo, debe preocuparse de sus colaboradores y ha de tener muy en cuenta sus sentimientos, actitudes, problemas personales. Con tal actuación, los colaboradores estarán motivados, se sentirán integrados en el trabajo y, consecuentemente, se conseguirá con mayor facilidad que realicen sus tareas y obtengan buenos resultados y productividad. Es decir, no se renuncia a que sus colaboradores cumplan con su cometido, pero se supone que este objetivo se sigue mejor centrándose en las personas.

### **3.3 Concepto de naturaleza humana**

La Escuela de las Relaciones Humanas se basa en un concepto positivo y optimista de la naturaleza humana.

Según este punto de vista optimista, el hombre es de naturaleza cambiante, es decir, el hombre SE HACE y es potencialmente capaz de convertirse en un ser social, creativo, en el que predomina la razón.

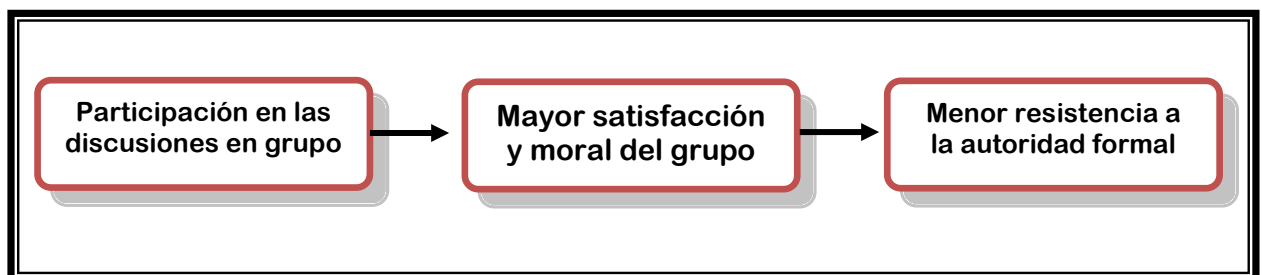
Aunque esta línea de pensamiento positivo sobre la naturaleza humana se ha ido imponiendo en los últimos decenios, a resultas de los conocimientos obtenidos en el campo de la ciencia de la conducta humana.

### **3.4. Características y efectos de este estilo de dirección**

Las principales características son:

- ✓ En el modelo de las relaciones humanas, el jefe está orientado a la persona y a las relaciones. Se parte de la idea que las actitudes y los sentimientos son variables importantes del comportamiento que influyen en el rendimiento más que las condiciones laborales objetivas.
- ✓ El dirigente tiene la misma imagen tradicional del jefe: él es quién sabe más y lo sabe todo mejor.

- ✓ Al jefe se le instruye para que, en lugar de dar órdenes, "venda ideas", lo cual viene a confirmar la imagen de superioridad del jefe.
- ✓ La Escuela de las Relaciones Humanas parte de un concepto positivo y optimista de la naturaleza humana.
- ✓ La dirección por parte del jefe se basa fundamentalmente en el grupo y se lleva a cabo en función del grupo. Una excesiva orientación hacia el grupo puede y suele producir una "blandura" en la dirección, que incluso puede llegar a quedar anulada ya que no es el jefe quién dirige, sino el grupo. El jefe puede llegar a convertirse en "dirigido" por el grupo.
- ✓ Los conflictos se ignoran o suavizan al objeto de que no se contraríe nadie y no se ponga en peligro la armonía y "el buen clima de trabajo".



En el **Cuadro 3** se resume lo esencial del modelo de las relaciones humanas.

#### Principales efectos de este estilo de dirección

- ✓ La primera reacción positiva ante un trato más humano y diplomático, pronto se convierte en recelo y desconfianza por falta de autenticidad del comportamiento del jefe.
- ✓ La "ola de blandura" en la dirección suele conducir al desánimo y frustración a personas acostumbradas a una dirección rígida.
- ✓ Disminuye la agresividad.
- ✓ Produce cohesión del grupo.
- ✓ Puede aumentar la moral de los trabajadores pero disminuir la productividad.
- ✓ Descontento por evitarse discutir abiertamente y resolver los conflictos y problemas espinosos que se presentan, por temor a la armonía del grupo.

#### 4. DIRECCIÓN PARTICIPATIVA

Otros autores han utilizado el término de dirección participativa (Likert, Tannenbaun, Gelinier, etc.) o "liderazgo participativo" (Preston, Haire, etc.) para designar a formas de conducción de hombres más o menos opuestas al mando autoritario. Observándose una gran disparidad de criterios cuando se intenta determinar de qué manera y en qué medida los dirigidos deben participar en las decisiones de la empresa u organización.

Estas variantes pueden agruparse en las siguientes categorías:

a) *La participación según Tannenbaun*, divide el proceso decisorio en tres etapas:

- 1) Determinación del número de alternativas
- 2) Estudio de las alternativas y sus efectos
- 3) Elección de una alternativa o decisión propiamente dicha

Dicho autor afirma que la participación de los subordinados sólo es posible en las dos primeras etapas. Es pues solamente una "participación en la discusión".

b) *La dirección participativa, según Likert*, que es, primordialmente, una dirección por grupo. Si bien Likert se basa en resultados de investigaciones que no puede desconocer todo aquel que se ocupe de esta problemática, las conclusiones que saca dicho autor sobre la adopción de decisiones en el grupo, es decir en cuanto al nuevo estilo de dirección, sigue moviéndose en el fondo en el marco autoritario por dos aspectos de primordial importancia: por un lado, la arbitrariedad, propias del mando autoritario, que supone la facultad que, según este autor, tiene todo jefe de "pasar por encima del grupo y tomar la decisión tal como en la entiende". Del otro la responsabilidad de las decisiones del grupo la lleva el jefe. "El responsable es solamente él -afirma Likert- y debe estar preparado para aceptarlo así con todas sus consecuencias" postura que es consustancial con el estilo de mando autoritario, en el cual a cada jefe, en los distintos niveles, se le hace responsable de la actuación de sus subordinados.

c) *La dirección participativa de Gelinier* que, como sigue a Likert en lo esencial, se apoya igualmente en los supuestos del mando autoritario, a saber:

- ✓ Imagen de superioridad del jefe. El jefe dice al respecto: “el jefe no delegará más que al precio de un violento esfuerzo; es casi contra natura mandar una cosa que uno haría mucho mejor”; es decir, parte de la idea de que es necesario hacerlo todo mejor que sus subordinados.
- ✓ El jefe debe “vender ideas”. Antes, su papel se limitaba a dar órdenes, hoy consiste en “vender ideas”.
- ✓ Posición de poder y prioridad de decisión arbitrarios: Gelinier dice al respecto: “En caso de desacuerdo del grupo, el jefe sabe pasar por encima y asumir sus responsabilidades”.

Se observa pues, que en las cuestiones esenciales de la dirección, todos estos autores se mueven en el marco de las relaciones humanas con fondo autoritario, y que en la práctica, se cae de pronto en una simple “participación en la discusión”, debido a que no ha habido un cambio fundamental de la imagen del jefe.

d) *Dirección participativa -participative management-* ahora la participación es estudiada como medio de obtener mayor eficacia, en cuyo caso el trabajador es considerado como factor de producción, y además, como ente moral con ciertos derechos humanos. En el sistema de dirección participativa que venimos propugnando, la participación tiene lugar a dos niveles, a saber:

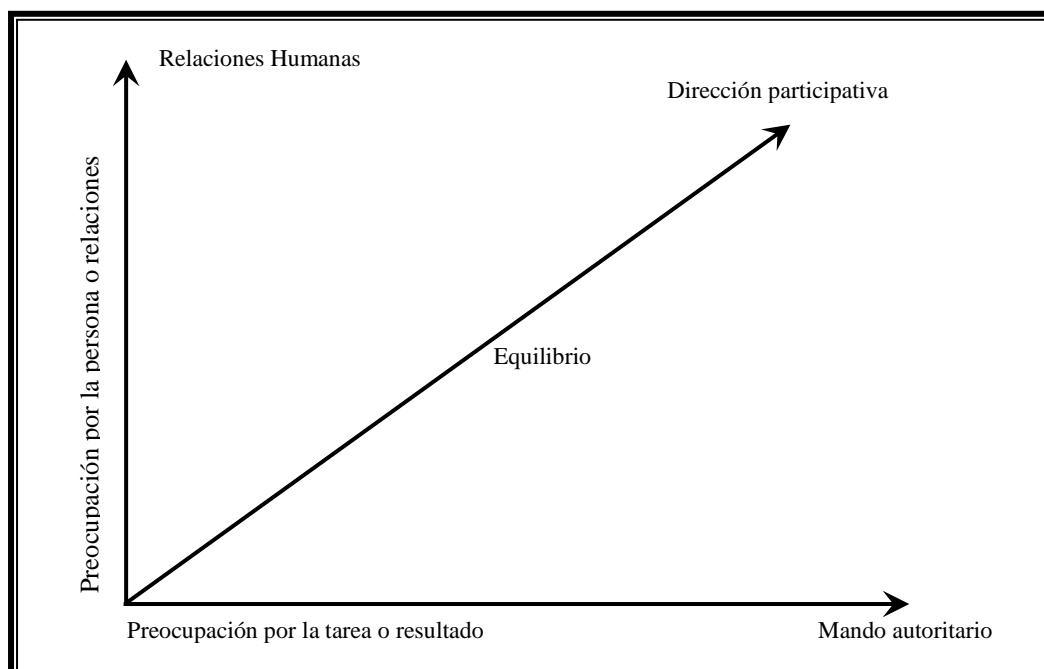
- A nivel individual
  - ✓ **Delegación** de tareas, atribuciones y responsabilidades a cada colaborador, individualmente considerado. Su participación se realiza a través de su decisión personal y con plena responsabilidad de una parte de las tareas de la empresa que le han sido delegadas. Últimamente se habla de “**empowerment**” que no significa otra cosa que lo que desde hace años se denomina “delegación”.

- ✓ Mediante su **asesoramiento** en aquellos casos excepcionales del campo de delegación del colaborador que le corresponda decidir a su jefe u otro a órgano.
- A nivel colectivo o global de la organización
  - ✓ Reunión de colaboradores
  - ✓ Trabajo en equipo
  - ✓ Círculo de calidad o grupos de mejora

#### 4. 1 Equilibrio entre la orientación a la tarea y la persona

Mientras que los dos estilos anteriores hay una polarización del interés por la preocupación del directivo o bien hacia la tarea o hacia la persona, en éste procura conseguir un equilibrio entre ambas. Significa que se preocupa tanto por la tarea como por la persona y actúa en el marco de la dirección participativa.

En la siguiente Figura se ilustra este equilibrio.



**FIGURA 6: EQUILIBRIO ENTRE LA PREOCUPACIÓN POR LA TAREA Y POR LA PERSONA**

## **4. 2 Imagen del jefe y de colaborador**

En este estilo de dirección que parte de la idea de que existe diferencia fundamental entre la imagen del jefe y del colaborador. Es más, este sistema de dirección está basado en el colaborador; éste es su figura central.

El colaborador en la dirección participativa ha dejado de ser el pasivo receptor y ejecutor de órdenes, cuyo comportamiento queda reducido a la obediencia. El colaborador es aquí:

- ✓ persona emancipada
- ✓ alguien capaz de resolver problemas y tomar decisiones
- ✓ receptor, elaborador y emisor de informaciones
- ✓ sujeto de motivación y auto dirección

## **4. 3 Concepto de naturaleza humana**

En cambio, en el concepto de naturaleza humana, en que se funda la dirección participativa, sin desechar ni ignorar la natural tendencia del hombre a formar parte de un grupo, toma más en consideración la individualidad de la persona; ésta es algo por sí sola y que se realiza a través del grupo, pero que no sólo es considerada como parte de un grupo, sino como "personalidad autónoma".

## **4 .4 Características y efectos de este estilo de dirección**

Las principales características de este estilo son:

- ✓ El jefe intenta conseguir y consigue un equilibrio entre su orientación a:
  - la tarea y a los resultados
  - la persona y a las relaciones o grupo
- ✓ el jefe no se considera ni es considerado superior a sus colaboradores; él es, ante todo, un colaborador más que, a parte de sus tareas operativas, es decir, aquellos que le han sido delegadas como un colaborador, ejecuta tareas directivas. Hay, por tanto, una desmitificación de la imagen de jefe y de su posición de "autoridad".
- ✓ La actuación del jefe se basa en un concepto positivo de la naturaleza humana.

- ✓ Adopta una **actitud positiva** ante los **conflictos** y los aborda abiertamente. El conflicto se ha considerado propio de todo grupo y de toda organización. La diferencia de posiciones, profesiones, intereses, puntos de vista, etc., de reproducir conflictos indefectiblemente. El conflicto se considera saludable y motor del progreso
- ✓ El grado de delegación de tareas, atribuciones y responsabilidades es elevado.
- ✓ Utiliza **los objetivos** como eje de la dirección.
- ✓ Es una dirección por excepción (management by exception) que significa, que el jefe se limitaba a decidir los casos excepcionales que se presentan en los campos de delegación de sus colaboradores y no todas las decisiones como es común en el mando autoritario.
- ✓ La posición del colaborador equivale a la de una persona emancipada, ya que en su campo de delegación él puede y debe actuar y decidir autónomamente.
- ✓ El jefe sólo es responsable de la recta ejecución de sus tareas directivas. Pero no responsable, como en el mando autoritario, de las acciones u omisiones de sus colaboradores. Como persona emancipada y mayores de edad los colaboradores son los propios responsables de sus acciones u omisiones.
- ✓ Hay una considerable reducción (no eliminación) de las relaciones de poder entre dirigente y dirigido.
- ✓ Aun aceptando que los objetivos personales de los colaboradores y los de la empresa son distintos, no se considera que exista un conflicto básico entre ellos, que haya de interferir en las relaciones jefe o empresa y colaborador. La experiencia enseña que mientras el colaborador a través de la consecución de los objetivos de la empresa u organización (productividad, rentabilidad, etc.), consiga los suyos propios (realización personal, dinero, prestigio, etc.), la diversidad de objetivos, normalmente, no han de suponer graves problema.

Efectos de este estilo de dirección:

- ✓ Fomenta el desarrollo de iniciativas y la creatividad.
- ✓ El colaborador se siente como persona capaz de realizarse.
- ✓ Produce motivación e identificación con la tarea y por tanto satisfacción.
- ✓ Fomenta el sentido de responsabilidad.
- ✓ Se reduce el sentimiento de distancia entre jefe y colaborador.
- ✓ La objetivos gestión de las relaciones jefe-colaborador reduce los puntos de fricción.
- ✓ Decisiones más rápidas y mejores.
- ✓ Se fomenta el espíritu de equipo sin anular la posibilidad de desarrollo y realización personal.
- ✓ Menos tensión intragrupal y más espíritu de equipo.
- ✓ Menos rotación de personal y agresividad.
- ✓ Mayor productividad individual y del departamento.
- ✓ Mejor calidad de trabajo.
- ✓ Mayor compromiso con la organización (interés por los costes, la mejora continua, etc.).



**Cuadro 4: Modelo de la dirección participativa**

**De todos los estilos de dirección vistos en este capítulo, se nos ocurre pensar: de los cuatro principales: autoritario, laissez-faire, relaciones humanas y participativo, es éste último el que a nuestro juicio sería el idóneo, en el marco en el que los profesionales de enfermería desarrollan su labor.**

## TEORÍAS SOBRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Al intentar hablar sobre los estilos de liderazgo, debemos empezar definiendo lo que es el liderazgo.

El liderazgo se puede definir como la influencia interpersonal que ejerce en una estructura y que mediante el proceso de comunicación se dirige al logro de metas específicas. Es el intento de una persona (líder) que influye en el comportamiento de otros (los seguidores), en un determinado ritual.

Así se explica pues, que el liderazgo es una situación estrecha de persona a persona que incluye tanto la relación de las personalidades individuales y está fundamentada en el sentimiento y las actitudes que han madurado, todos los profesionales que trabajan juntos.

Liderazgo es una situación, que emana y se desarrolla ya que la dirección de enfermería debe comunicarse constantemente con su personal, tiene que permitir convencer al personal de apoyar los planes y objetivos del departamento de enfermería.

Hay muchas facetas diferentes para estimular y motivar a los profesionales.

Los planes deben transmitirse de forma clara, porque las explicaciones de propuestas y razones tienen que comprenderlas los profesionales para así poder desarrollar sus motivaciones.

A medida que se desarrolla los proyectos pueden surgir varias formas de interpretarlos, por ello es necesario salvar las dificultades que puedan surgir. Sería necesario hacer pequeños reajustes durante todo el proceso.

Los trabajos bien hechos merecen compensaciones. De la misma forma que el mal entendimiento entre las personas debe siempre evitarse.

La dirección de enfermería debería desarrollar y entender el significado de la empatía, el conocimiento propio y la objetividad dirigida hacia los demás.

El identificarse es la capacidad de contemplar, las cosas, desde el punto de vista del otro; si la dirección de enfermería debe guiar, sustentar y obtener información de un subordinado lo debe de hacer siempre desde este punto de

vista. Identificarse no es cuestión de preguntarse que haría yo en esa misma situación, ya que podría tener connotaciones diferentes y sentimientos distintos.

Para poder identificarse se debe respetar a la otra persona en la calidad de ser un individuo.

Un buen líder debe saber lo que piensan los demás acerca de él; muchos tienen una imagen muy diferente de la que ven en él los demás.

Al ser conscientes de sus preferencias, hábitos y debilidades además de lo que los demás piensan de ella, la dirección de enfermería sabrá la impresión que sus acciones causan en otros.

Una cualidad deseada para un buen liderazgo es la objetividad. En las relaciones de individuo a individuo, algo ocasiona que las personas reaccionan como lo hacen, aquí la dirección de enfermería debería identificar las influencias sobre las reacciones que ha tenido sobre una persona. En lugar de molestarse con alguna reacción porque se resisten a una nueva regla o procedimiento, deberá conocerse su respuesta y tratar de averiguar qué es lo que la ocasionó, si alguien tiene un entusiasmo poco usual, intentará comprender lo que lo produce esperando encontrar la clave para que otras actúen así.

El identificarse forma parte de la empatía y el interés personal por los otros, sin embargo un buen líder debe de identificarse pero no dejar de ser un buen líder, debe mantener la suficiente distancia emocional para ser cortés y justo.

El poder de un líder y por tanto su eficiencia, dependerán de la aceptación y apoyo que le brinde su personal.

Debe captarse que el liderazgo no es lo mismo que la autoridad, el administrador de una organización posee autoridad en virtud del puesto que ocupa, pero puede o no ser un líder.

La autoridad incluye los derechos legítimos de un puesto que obliga a los demás a obedecer, el liderazgo es una relación entre personas a la que las demás se acomodan por que quieren y no por obligación.

Algunos que ocupan puestos de autoridad, son eficientes en su trabajo, combinan autoridad con liderazgo. En ese caso las organizaciones prosperan, otros en esa misma posición tienen un desempeño deficiente, son las que ejecutan autoridad sin liderazgo. En este caso las organizaciones se vuelven menos eficientes.

En un estudio acerca de las características del liderazgo según Stogdill, (Stogdill, R. Personal Factors Associated with leadership: A review of the literature. *Psychol. Bull.* 53:1, 1948) concluye que el patrón de estos es distinto en cada situación ya que no tienen una personalidad típica.

En una investigación relacionada con el liderazgo, Wally Hawkins (1958) (Wall, R.G. y Hawkins, H. Requisites of effective leadership. En Koontz, H. y O'donell, C. eds, *Management: A book of readings*, Nueva York: McGraw-Hill 1964), se identificaron seis principios de un liderazgo eficaz.

1. El uso eficaz del liderazgo facilita el logro de las metas del grupo.
2. El liderazgo efectivo, en función de las características del grupo, de la situación y de la relación entre estos factores.
3. La eficacia de un líder depende en gran medida de lo bien que puedan él y su organización, definir sus funciones y de obtener que la acepten íntegramente.
4. Para ser eficiente, un líder debe ser capaz de analizar a su grupo.
5. Para que exista el líder es importante que su equipo piense que da respuestas efectivas a las necesidades del grupo.
6. La eficiencia del líder se juzga en base a la supervivencia del grupo y al avance de este hacia sus metas.

En un estudio de investigación relacionado con las características particulares que las enfermeras preferían en sus líderes, la cualidad principal, fue la atención seguida del respeto, confianza y flexibilidad. (Merghan 1990)

Según Curtin, (1989) las cualidades del liderazgo que las personas en general desearían tener en sus líderes:

1. Visibilidad. El líder tiene que ser visible, tener contactos frecuentes con su personal, o informarles a menudo.
2. Flexibilidad. Con líderes tolerantes y con sentido de fuerza personal la gente aprende.
3. Autoridad. La autoridad es un reconocimiento que se da desde abajo, es el derecho de tomar las decisiones, dar las direcciones y aceptar y administrar la crítica.
4. Prestancia. Se refiere a crear ambiente y recursos necesarios para realizar el trabajo, estando al servicio de quienes crean o producen.
5. Retroalimentación. Las personas desean que sus líderes les escuchen y les alienten, de esta manera se obtienen trabajos de calidad.

## **ESTILOS DE LIDERAZGO**

### A. Teorías clásicas de estilos de mando.

#### **Estilo democrático**

Es el que supone que su grupo puede y quiere desempeñar su misión, y además desea hacerlo. Por ello está dispuesto a compartir la toma de decisiones con ellos y además piensa que puede contribuir con ideas valiosas.

En este estilo no hay normas rígidas o detalladas existen principios globales de actuación y directrices generales de comportamiento; se concede delegación de autoridad dejando amplio campo al criterio personal en función de los objetivos; fomentando el entusiasmo, se aumenta la moral y la satisfacción de los empleados y se ve explícita la idea de que es necesario satisfacer las necesidades humanas de reconocimiento. Un líder democrático utiliza las recompensas, para crear un patrón de motivación positiva.

En la actualidad el personal, está muy sensible a estos refuerzos positivos, en especial a las recompensas reconocidas en el progreso y la responsabilidad.

También en este tipo de liderazgo la moral se mide en base a la satisfacción del individuo porque contribuye con sus capacidades, al logro de las metas de la organización; se alcanzan pues grandes niveles de realización por que se utilizan, los recursos de todo el grupo y no solo los del administrador.

### **Estilo autocrático o autoritario**

En él, predomina la adopción y aplicación de un conjunto de normas, que han de hacerse cumplir de una manera constante y rígida. No se da libertad para la toma de decisiones.

Un líder autocrático da órdenes directas, claras y precisas a su equipo, con instrucciones muy detalladas acerca de lo que hay que hacer y esto lleva implícito que pueda limitar la iniciativa del grupo. Delega la menor responsabilidad posible, y cree con toda seguridad que puede hacerlo mejor que nadie, lo que significa que no confía porque piensa que es imprescindible. Este tipo de liderazgo, ocasiona la pérdida de interés e iniciativa del empleado, consciente de que no hay necesidad de que ellos piensen.

Este liderazgo se puede ejercer con indulgencia o seguridad, es siempre el jefe el que tiene el control y lo conserva, dirige las actividades desde una posición de poder dentro de la organización, tiene una autoridad formal de mandar a su equipo y a la vez ellos dependen de esta para la utilización de su trabajo.

El jefe autocrático utiliza un patrón de motivación negativa que amenaza con la pérdida del trabajo, regaña en presencia de otros y los degrada.

Debido a que en este estilo de liderazgo se espera que el empleado reciba órdenes y las acate, eso tiende a satisfacer sus necesidades mínimas de subsistencia, trabaja solo ocho horas. Dada la poca motivación del profesional rinde al mínimo y se espera con indiferencia que llegue algo mejor.

En esta situación las metas que logra el administrador, son mediocres porque usa y potencia sus propios recursos y no los del resto del grupo.

### **Estilo “Laissez faire”**

No es realmente un estilo de mando. Se parece más al abandono e impotencia de ejercer la autoridad por parte de los jefes formales.

En este estilo el jefe lleva las metas por separado, se aplica cuando un administrador es demasiado débil o está intimidado, para ejercer las funciones de liderazgo, también cuando el grupo por falta de confianza no está unido.

Al intentar buscar la aprobación de su equipo, este líder desea complacer a todos y en este intento, no da ni fuerza ni aprobación al grupo. Sin embargo, si da información, siempre que se la soliciten. Pero su liderazgo real será poco o no existirá. Él, tiende solo a preocuparse de su propia labor y el resto de personal al carecer de instrucciones precisas y de comunicación, la mayoría hace lo que les viene en gana, en consecuencia en este tipo de liderazgo se organiza muy poco el trabajo en equipo. Es el menos eficaz de los tres tipos de liderazgo, cualquier trabajador en esta atmósfera perdería cualquier sentido de iniciativa y realización. (Douglas, L., y Beves E. Team. Leadership in action. Sant Louis: Mosby, 1970)

### B. Teoría de los estilos de mando “grid” de Blake y Mounton

La calificación de *grid* es un término inglés que significa “*parrilla, reja, serie de barras paralelas*”. Esas barras paralelas configuran una cuadrícula que sirve de soporte para la representación, localización y caracterización de los diversos estilos de mando que resultan por la relación que existe entre los componentes básicos de la función de mando: el interés por la tarea y el interés por las personas, que afectan a cada grupo de trabajo bajo la dirección de un mando.

<b>1.9</b>	<b>PATERNALISTA</b> Experto en relaciones humanas	<b>PARTICIPATIVO</b> Preocupación por las personas y por la tarea	<b>9.9</b>												
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;"><b>5.5</b></td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;"><b>PARTICIPATIVO, COMPROMISO EN TODA REGLA</b></td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;">Mediocridad-status quo</td> </tr> </table>				<b>5.5</b>				<b>PARTICIPATIVO, COMPROMISO EN TODA REGLA</b>				Mediocridad-status quo			
<b>5.5</b>															
<b>PARTICIPATIVO, COMPROMISO EN TODA REGLA</b>															
Mediocridad-status quo															
<b>LAISSEZ-FAIRE</b> Ambición de status/intención de crearse una imagen <b>1.1</b> Cada uno busca lo suyo		<b>AUTOCRÁTICO</b> Producir o morir. Dirección por la fuerza <b>9.1</b>													

**FIGURA 7: ESTILO DE MANDO SEGÚN BLAKE Y MOUNTON**

1. **Estilo autoritario** (punto 9.1 de la rejilla): Se define por un alto grado (9) de interés por la tarea y un bajo grado (1) de interés por las personas. Consiste fundamentalmente en:
  - Relación autoridad-obediencia: “Yo mando, usted obedece”, “no me conteste”.
  - La organización al servicio de los objetivos.
  - Entrega total a la organización
  - Los trabajadores sólo hacen lo que se les manda.
  - No cree en la formación. Sólo vale la experiencia. El jefe nace para mandar, no se aprende a mandar.
  - El conflicto es “malo en sí”. Objetivo: “ahogar el conflicto”, “que no nazca”.
  - Estilo propio, personalismo. Fuertes convicciones. Rigidez. “raras veces me equivoco”.
2. **Estilo paternalista** (punto 1.9 de la rejilla): se caracteriza por un reducido interés, dedicación o preocupación por la tarea frente a un elevado interés por las personas. Sus características más comunes son:
  - No ejercer presión sobre las personas hiriendo sus sentimientos. Si se les presiona se rebelarán. En vez de exigir, ayudar.
  - No existe compromiso con los objetivos de la organización. Los que interesan son los objetivos personales.
  - Alto compromiso con el factor humano.
  - Satisfechos y seguros. Alta moral, baja productividad.
  - Relación de compañeros y “como familiares”, “todos para uno y uno para todos”. La unidad es el equipo.
  - Debe ser evitado el conflicto a toda costa. El jefe es capaz de no mandar para mantener la armonía.
  - Muy sensible a lo que los otros piensen de él. Ante todo, ser estimado y ganar la aprobación.
  - La demanda es superior a la producción. Su ideal: cobijarse en el monopolio para eludir la competencia.

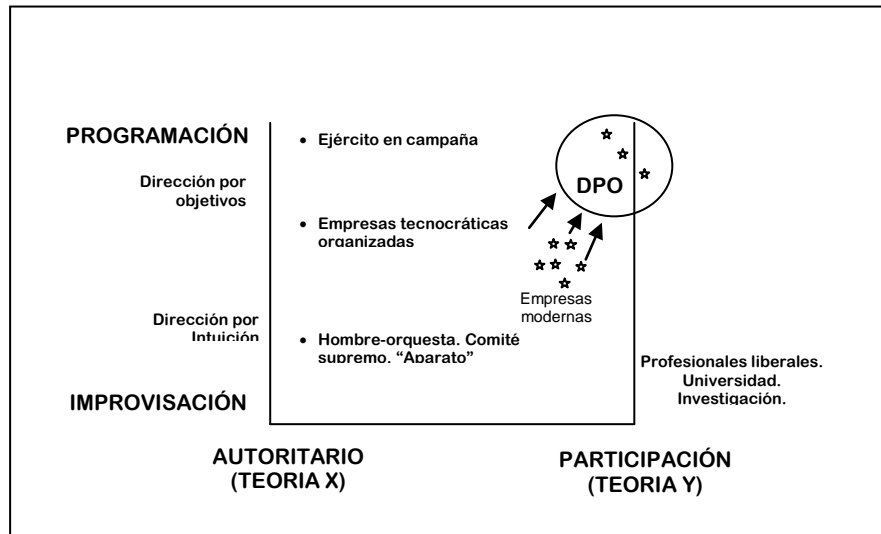
3. **Estilo liberal** (punto 1.1 de la rejilla): se caracteriza por un reducido interés por la tarea (1) y un reducido interés (1) por las personas. Este grado mínimo de interés no indica interés nulo. Debe interpretarse como un grado suficiente, aunque a veces no se logra ni siquiera salvar las apariencias.
- No existen ni dirección ni control. Trasmite las órdenes superiores a la letra: “me han dicho que os diga...”.
  - No existe ningún tipo de objetivos. Sobrevivir para llegar a la jubilación.
  - Prevalece la idea de “permanecer en la empresa”, dedicado a actividades externas a la empresa.
  - Desmotivación del jefe, que induce a los trabajadores a las actividades particulares.
  - Si hay programación, se limitará a “que asistan”. A lo sumo “asistirán”.
  - Tiende a aislarse, así no habrá problemas: “cuanto menos los veo, mejor”.
  - Huye de las situaciones conflictivas, aún físicamente.
  - Hay conductas empresariales que fomentan el “pasotismo”.
4. **Estilo tecnócrata** (punto 5.5 de la rejilla): Este estilo pretende situarse en una función de equilibrio entre el interés por la tarea (5) y el interés por las personas (5). Los factores determinantes operan así:
- Representa lo aséptico, lo técnicamente puro. Pone énfasis en la tarea, pero ve que necesita a las personas.
  - Equilibrio entre la organización y las personas.
  - Muy motivado si se le asegura una “promoción regular” que espera.
  - Los trabajadores sienten que su jefe es justo y firme, lo cual les hace estar muy motivados y seguros, pues la empresa premia su lealtad.
  - La formación consiste en saber amoldarse a las reglas y políticas de la empresa.

- Se aceptan las reuniones para que participen, pero sin relajar la autoridad.
- El conflicto no debe abordarse para evitar que alguien pierda y alguien gane. El perdedor siempre es un enemigo potencial.
- El tecnócrata no trabaja por el éxito ni por la amistad. No cree en la utopía de satisfacer siempre a las personas.
- Estilo propio de las empresas que creyeron en las relaciones humanas y pasaron del estilo autoritario al paternalista. Fracasaron en ambos y han adoptado el punto medio.

5. **Estilo participativo** (punto 9.9 de la rejilla): Este estilo supone el máximo interés (9) por las tareas y por las personas. Los factores determinantes operan así:

- La antinomia tarea-personas se resuelve satisfaciendo los objetivos de ambas. Se fomenta el autocontrol: ante el error, no se reprime, sino que se educa.
- Los objetivos los pueden trazar los empleados, pues aceptan como propio la meta principal.
- El desarrollo personal y el de la organización van unidos.
- Los trabajadores se sienten respetados por la empresa, por eso ellos la respetan.
- Las unidades de trabajo son los "equipos".
- El conflicto es cosa normal o natural. No es bueno ni malo en sí. Se ponen las cartas sobre la mesa.
- Se buscan las soluciones mejores, no siempre las propias; por eso escucha y busca soluciones distintas a la suya.
- El estilo 9.9 es fruto de la madurez de las personas en las organizaciones.

## FORMAS DE MANDO



**FIGURA 8: SISTEMAS DE DIRECCIÓN. FORMAS DE MANDAR**

Douglas McGregor desarrolló las implicaciones administrativas de la categoría de Maslow. Observó que el estilo de dirección depende de la filosofía del hombre que uno tenga; clasificó esas suposiciones como teoría X y teoría Y.

### CUADRO 5

Características del estilo de dirección basado en la teoría X y la teoría Y

TEORÍA X	TEORÍA Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El hombre es vago por naturaleza, prefiere no hacer nada.</li> <li>➤ El hombre trabaja sobre todo por dinero y ventajas sociales.</li> <li>➤ La fuerza principal que retiene al hombre en su trabajo es el miedo a ser despedido o degradado.</li> <li>➤ El hombre necesita que se le enseñe la manera de trabajar y que sus jefes le vigilen de cerca.</li> <li>➤ El hombre se resiste por naturaleza al cambio.</li> <li>➤ “El perro viejo no aprende nuevos trucos”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El hombre es activo, se propone objetivos y le gusta luchar.</li> <li>➤ El hombre busca muchas satisfacciones en el trabajo, orgullo de logro, sentimiento de contribuir a algo, etc.</li> <li>➤ La fuerza principal que le retiene es el deseo de lograr sus aspiraciones personales y sociales.</li> <li>➤ El hombre que se preocupa por lo que hace puede mejorar sus métodos de trabajo y se considera capaz de asumir responsabilidad y autoridad.</li> <li>➤ El hombre se cansa de la rutina monótona y en cierto grado es un creador.</li> <li>➤ Nunca es tarde para aprender.</li> </ul>

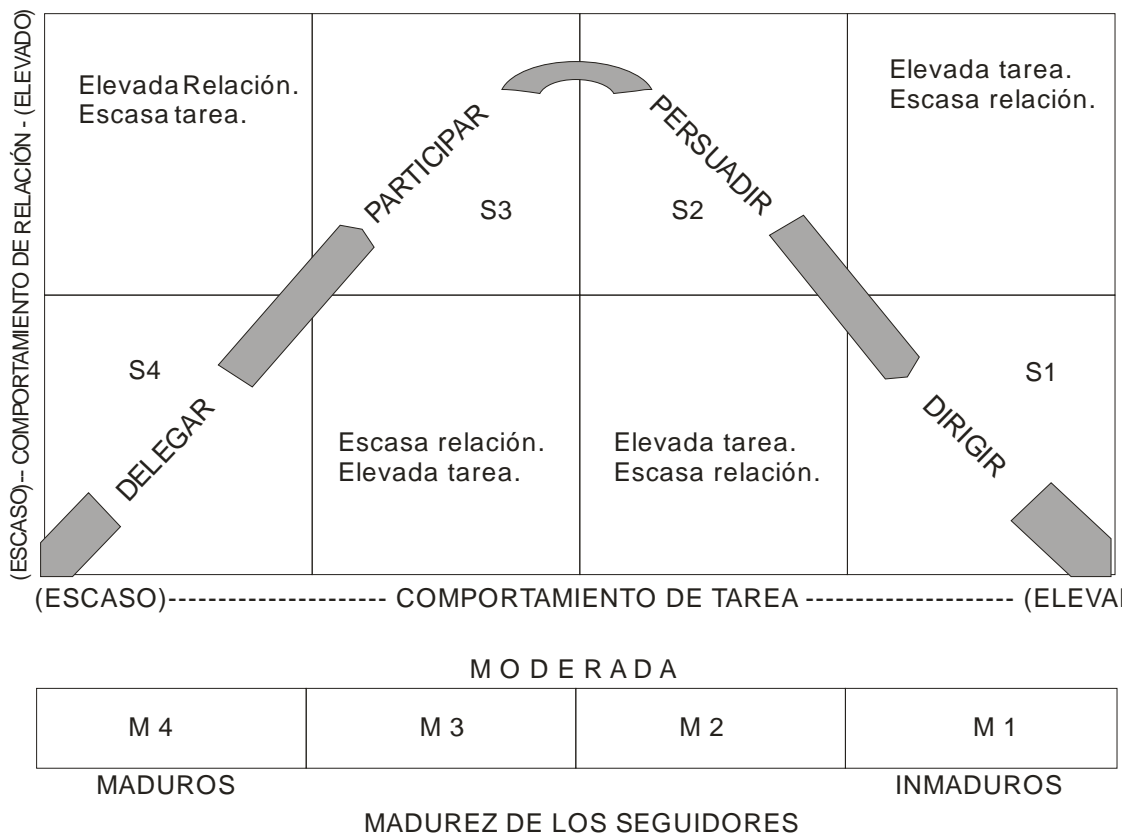
En la teoría **X**, el énfasis del directivo está en la meta de la organización; lo pensará y planificará todo él solo, con poca intervención de los subordinados. Delegará poco, supervisará estrechamente y motivará a los trabajadores mediante temor y amenazas, sin aprovechar el potencial que ellos tengan.

En la teoría **Y** se hace hincapié en la meta del individuo; el directivo delegará autoridad, hará una supervisión general y no rígida. Utilizará incentivos positivos, tales como reconocimiento y felicitaciones.

Durante las últimas décadas, los investigadores que trabajan en el campo de la dirección han tratado de incursionar en la búsqueda del mejor estilo de liderazgo. Sus esfuerzos confirman de una manera evidente que no hay un cierto estilo de liderazgo válido en cualquier situación. Los dirigentes que han triunfado en la vida empresarial y de las organizaciones han sido aquellos que han sabido adaptar su comportamiento a las circunstancias de la situación característica y propia que vivían.

Como consecuencia de esta intensa investigación se ha llegado a diseñar una teoría del *liderazgo situacional*, que ayudará sin duda a los directivos en el diagnóstico de las exigencias de la situación.

Esta teoría se basa en dos variables: la cantidad de dirección (conducta de tarea) y la cantidad de apoyo socio emocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar, para una situación y dado el nivel de madurez de los seguidores o del grupo (Figura 9)



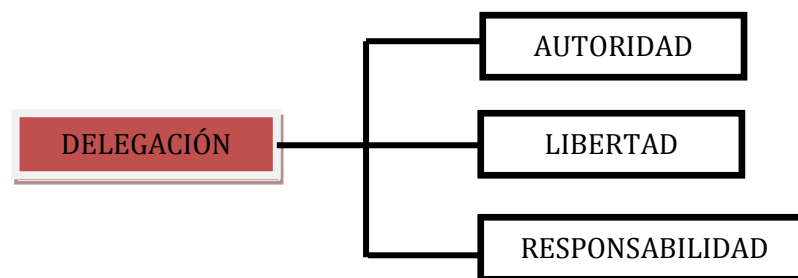
**FIGURA 9: TEORÍA DE MC GREGOR**

## DELEGACIÓN

La delegación de autoridad es uno de los tópicos con el que la mayor parte de los directivos se identifican, pero en la práctica cotidiana son pocos los que aplican los principios fundamentales de la delegación de autoridad. Conviene recordar que delegar no es *mandar* (dar órdenes), ni es abdicar de las responsabilidades.

La auténtica delegación se constituye en un instrumento potenciador de las capacidades de las personas. Gracias a la delegación de autoridad es posible conseguir resultados excepcionales con la colaboración de gente normal. Quién sabe delegar multiplica su productividad personal en un 100%. Quien no sabe delegar se hunde progresivamente en la rutina y trivialidad.

Se define *delegación* como el proceso en el que se confiere a un colaborador el encargo de realizar una tarea, concediéndole la autoridad y la libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado. Al delegar una tarea se debe tener en cuenta que hay que delegar también medios y autoridad, pues sería incoherente encomendar a una persona un objetivo y no traspasarle autoridad necesaria para alcanzarlo (Figura 10)



**FIGURA 10: PILARES DE LA DELEGACIÓN**

a) *Autoridad*. Con frecuencia los términos poder y autoridad se utilizan de forma indiscriminada; confundir poder con autoridad supone, de alguna forma, burocratizar el organigrama de la empresa y limitar, por tanto, las funciones de los ocupantes de los puestos a las estrictamente definidas según la norma, impidiendo así la innovación y el desarrollo creativo de estos.

La delegación de autoridad no tiene nada que ver con aumentar o disminuir poder de una persona dentro de una empresa, sino que son recursos, una herramienta para obtener mejores resultados. Hay que conceder la autoridad necesaria para que los objetivos asignados puedan cumplirse.

b) *Libertad*. Normalmente, cuando una persona tiene experiencia en realizar un trabajo o una tarea de una manera determinada, cae en la tentación de obligar al colaborador a seguir un método particular. Y esto significa en cierta medida amputar la libertad del individuo, su libertad para innovar, para elegir los medios en función de su forma de ser, sus conocimientos, sus capacidades y su criterio. Al actuar así lo único que se consigue es que la gente de la

empresa actúe como "robots teledirigidos", personas que siempre dicen "sí, señor" y obedecen, pero que en el fondo no se sienten verdaderamente comprometidos con las tareas y los objetivos que han de llevar a cabo.

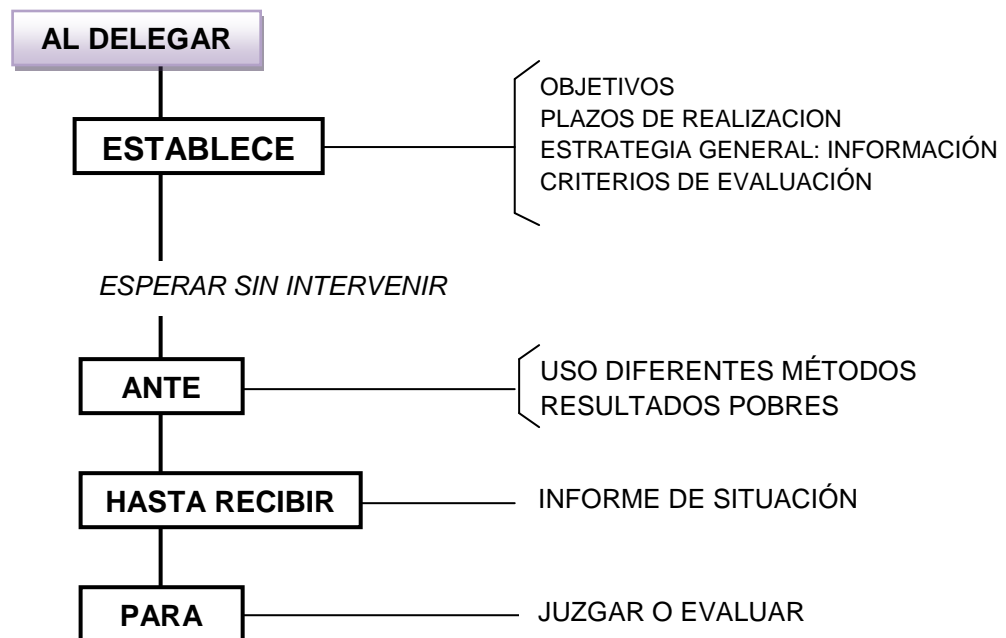
c) *Responsabilidad*. La responsabilidad final nunca se delega, siempre debe ser conservada por la persona que delegará autoridad.

El concepto de responsabilidad es el pilar más importante de la delegación, aunque con frecuencia es el más olvidado. El colaborador debe asumir moralmente la responsabilidad de cumplir ante su superior, pero la responsabilidad no se delega, pues de ser así, no se hablaría de delegación de autoridad sino de abdicación o dicho de otra forma, de "transferir trabajos".

Consecuencias de la no delegación	Aspectos básicos de la delegación eficaz
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rutina de tareas.</li> <li>• Sobrecarga de trabajo (presión).</li> <li>• Desorganización.</li> <li>• Falta de establecimiento de prioridades.</li> <li>• Pérdidas de tiempo en control de detalles.</li> <li>• Incumplimiento de plazos.</li> <li>• Incidencias en las relaciones humanas.</li> <li>• Estrés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Momento oportuno. Tiempo.</li> <li>• Información completa.</li> <li>• Libertad de método.</li> <li>• Participación (plazos).</li> <li>• Control sobre progresos (informes de situación).</li> <li>• Apoyo.</li> <li>• Tolerancia ante errores.</li> </ul>

Lograr una delegación eficaz no es tarea fácil; cualquier directivo que traten incorporar este nuevo hábito en su particular estilo de dirección podrá tropezar con:

- Barreras organizativas: carencia de recursos, ausencia total de programas de formación y reciclaje, organigramas complicados, caos organizativo, etc.
- Obstáculos personales: personalidad autocrática, dificultades de comunicación, fracasos anteriores en delegación, falta de tiempo, inmovilismo y resistencia al cambio, desconfianza, envidia, etc.
- Obstáculos de los colaboradores: docilidad, inseguridad y desconfianza mutua.



**FIGURA 11: PROCESO DE LA DELEGACIÓN EFICAZ**

## EVOLUCIÓN DEL DIRECTIVO

**CUADRO 6**  
**Evolución que debe sufrir el directivo**

PASADO	PRESENTE Y FUTURO
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestor</li><li>• Jefe</li><li>• Controlador de personas</li><li>• Centralizador de autoridad</li><li>• Dirigiendo con normas y reglas rígidas</li><li>• Demandando conformidad</li><li>• Cambiando por las necesidades y crisis</li><li>• Confrontando y combatiendo</li><li>• Internamente competitivo</li><li>• Estableciendo posiciones de poder y jerarquías.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Líder</li><li>• Preparador y facilitador</li><li>• Motivador de personas</li><li>• Distribuidor de liderazgo</li><li>• Guiando con valores compartidos</li><li>• Ganando compromiso</li><li>• Aprendiendo continuamente e innovando</li><li>• Colaborando y unificando</li><li>• Globalmente competitivo</li><li>• Alentando el poder de la sinergia y el trabajo en equipo</li></ul>

Murphy y Daback (1991) sintetizan las ocho cualidades que debe tener un líder:

1. Manejo de los sueños.
2. Tener dominio del cambio.
3. Poder organizativo.
4. Aprendizaje anticipado.
5. Tomar la iniciativa.
6. Maestría e interdependencia.
7. Mantener altos estándares de integridad.
8. Ejercitar la toma de decisiones con amplia iniciativa.

Todas las definiciones del liderazgo incorporan dos componentes de interacción, entre la gente y el proceso de influencia así pues, es un fenómeno social de intercambio.

El liderazgo se definiría aquí como el proceso de influencia para lograr metas dentro de los equipos humanos.

Grant (1994) observa que el liderazgo, dirección y profesionalismo tienen significados diferentes pero relacionados:

El liderazgo sería la guía, dirección y enseñanza para perseguir una meta y lograrla.

Dirección, es el recurso de coordinación e integración para lograr metas específicas.

Profesionalismo, es un punto sobre una ocupación que la distingue del resto, que se transforma en trabajo y enfocada en la idea de servicio que sigue un código ético.

## **EL LIDERAZGO EN ENFERMERÍA**

El liderazgo, es un aspecto importante, relacionado con la forma en que las enfermeras, integran diversos elementos, en la práctica de su actividad con objeto de asegurar la más alta calidad de atención a los pacientes.

Hay dos aspectos importantes de destreza que toda enfermera tiene que poseer para optimizar su práctica profesional, la primera es la destreza que favorece las relaciones interpersonales y que es fundamental para el liderazgo en el campo de la enfermería. La segunda es la habilidad de aplicar el proceso de solución de problemas, esta incluye la calidad de pensar y de ser crítico, se identifican los problemas y se desarrollan los objetivos. Todo esto acompañado de un alto grado de madurez y responsabilidad.

El liderazgo en enfermería se construye en el terreno de la destreza en el área clínica y profesional, además de las habilidades relacionadas, se requieren también habilidades organizativas y políticas.

Bennis (1994), contribuye con un argumento muy sólido en el porqué del liderato: La calidad de vida depende de la calidad de los líderes y se observan tres razones por la que los líderes son tan importantes en la sociedad.

- ✓ Carácter de cambio de la propia sociedad.
- ✓ Detrimiento de la integridad de las instituciones.
- ✓ Responsabilidad de la efectividad en las organizaciones.

Fiedler y García (1987) argumentaran que el liderazgo es uno de los factores más importantes que determinan la supervivencia y el éxito de los grupos y de las organizaciones. El liderazgo efectivo es pues un aspecto muy importante en el área de la enfermería.

### DIFERENCIAS ENTRE DIRIGIR, LIDERAR Y MANDAR

DIRIGIR	LIDERAR	MANDAR
Asignar tareas específicas a un grupo	Asumir responsabilidad	Confluir personalidades múltiples (el que manda y el que es mandado)
Propósito de alcanzar un objetivo trazado	Gestionar equipo de personas	Conocerse primero a sí mismo
Administrar	Manejar recursos varios	Propiciar la mejora de los defectos
Mantener	Animar	El mandado requiere su propia manera de ejercer mando
Aceptar la realidad	Motivar	
Focalizar en sistemas y estructuras	Capacitar a los miembros del equipo	
Dependencia del control	Escuchar	
¿Cómo y cuándo?	Acompañar	
Hacer correctamente las cosas	Innovar	
	Desarrollar	
	Investigar	
	Inspirar confianza	
	¿Qué y por qué?	

**Como hemos evidenciado que para nosotros, el estilo de dirección más adecuado es el participativo, basándonos en la teoría X e Y del Sr. Douglas Mc Gregor, descartaríamos la X y nos decantaríamos sobre que los profesionales enfermeros encajan en el perfil descrito de la teoría Y.**

## DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

Los seres humanos necesitamos de vez en cuando pararnos a pensar qué estamos haciendo, si estamos en la senda de los objetivos que nos habíamos propuesto o vamos a la deriva.

Primero comenzamos la marcha hacia un objetivo relevante llenos de energía, entusiasmo y febril laboriosidad. Al poco tiempo nos podemos encontrar tan inmersos en la rutina diaria de la realización que nos olvidamos de los objetivos por los cuales nos pusimos en acción.

Con frecuencia las empresas de servicios se olvidan del servicio que han de prestar, se pierden en formulismos burocráticos y antes de servir al cliente hacen que éste parezca existir únicamente para justificar el aumento del personal de la organización.

El fallo en otras ocasiones consiste en la organización de las tareas, que conduce a que el trabajador haga esfuerzos inútiles sólo para que se vea que es cumplidor, pero no para aumentar precisamente la productividad que necesita la organización.

El efecto de esta especie de trampa de la hiperactividad es que no se produce la buena integración de trabajo y los objetivos, descienden los beneficios, disminuye la calidad y el personal reduce su nivel profesional.

Es un vicio laboral bastante extendido: se aparenta un ritmo desenfrenado, pero el trabajador no es productivo. El jefe amonesta al empleado, que intensifica su actividad sin que exista nunca un cambio de rendimiento. El diagnóstico de estas situaciones es la falta de una dirección por objetivos.

### ¿QUE ES REALMENTE LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS?

En su obra clásica *The practice of Management*, Drucker plantea que: Un directivo eficiente tiene que integrar un “teórico” competente junto un práctico “eficaz”. He escogido la palabra eficiencia, porque, en mi opinión, la autentica clave de la empresa, o del directivo eficiente, estriba en el siguiente acto: hacer las cosas que hay que hacer.

Una propuesta ortodoxa de dirección por objetivos (DPO) plantea seguir los cuatro pasos siguientes:

- A. Definición de objetivo
- B. Desarrollo de planes de acción
- C. Realización de revisiones periódicas.
- D. Evaluación de resultados anuales

Existen cinco condiciones esenciales en una adecuación de DPO que raramente se cumple en la mayoría de empresas que dicen “trabajar mediante objetivos” (que en mayoría, son casi todas).

- a. Especificidad, realismo y cuantificación.
- b. Diseño genuinamente participativo
- c. Plazos concretos
- d. Reevaluación periódica planificada
- e. Recompensas asociadas

## **1. LOS OBJETIVOS COMO UNO DE LOS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LA DIRECCIÓN PARTICIPATIVA**

Dirección es un proceso dinámico de actuación de una persona (dirigente) sobre otra u otras (dirigido o grupo) con objeto de guiar su comportamiento hacia una meta u objetivos determinados, a través de su prioridad de decisión que le confiere su posición de poder. La necesidad que existan **OBJETIVOS** para la dirección de las empresas u organizaciones es obvia.

En los años cincuenta se empieza a hablar “de dirección por objetivos”. A partir de dicha época se acumulan las voces de autores destacados que ponen de relevancia la necesidad e importancia de los objetivos.

**Urwick** dice al respecto “*Sin un objetivo determinado, no hay razón por la cual las personas traten de colaborar juntas y que alguien intente dirigirlas*”.

Koontz y O'Donell afirman: ***La organización en su conjunto y cada parte de ella, deben contribuir al logro de los objetivos sociales. Cada división, departamento o sección debe ser juzgada a la luz de su contribución a los objetivos de la empresa.***

Drucker, en 1954, acuña el término de “dirección por objetivos y autocontrol” en su libro *The Practice of Management*” y afirma: ***Todo directivo, desde el “jefe supremo” hasta el capataz y el jefe de oficina necesitan objetivos definidos con claridad. Estos han de indicar el rendimiento o resultados que se esperan del equipo de hombres bajo su dirección. Deben establecer que contribución se espera de él y de su equipo al objeto de que las otras unidades de la empresa alcancen sus objetivos. Finalmente, han de expresar la contribución que el jefe puede esperar de otras unidades para el logro de sus propios objetivos. En otras palabras, se tiene que partir desde un principio del trabajo y de los resultados en equipo. Estos objetivos han de derivarse de los objetivos generales de la empresa.***

March y Simon concluyen: ***Cuanto mayor es la claridad de los objetivos asociados con una actividad, mayor será la propensión a dedicarse a ella.***

La utilización de objetivos va íntimamente unida al concepto y estilo de dirección. Si por dirigir se entienden “mandar”, “dar órdenes”, “conseguir que los subordinados cumplan con su trabajo”, etc. Conceptos de dirección propios del mando autoritario, los objetivos no son necesarios para dirigir.

La interdependencia entre objetivos y estilos de dirección debe verse con toda claridad, ya que ella explica el mal funcionamiento e incluso el fracaso que han experimentado algunas empresas en la implantación de la dirección por objetivos en un estilo de mando más o menos autoritario o pseudo participativo.

Dicha interdependencia explica asimismo el divorcio que existe entre teoría y práctica, entre el reconocimiento de la necesidad de que existan objetivos y su existencia real en las empresas. En efecto, si se pregunta cualquier directivo o miembro de una organización sobre si considera que la fijación de objetivos es importante para la eficacia de la organización, la respuesta es siempre rotundamente afirmativa. Sin embargo, es notorio que todavía predominan las empresas que trabajan sin objetivos.

## 2. LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS COMO SISTEMAS DE DIRECCIÓN

Desde la publicación del libro de **Drucker** la "dirección por objetivos" ha atraído la atención de las empresas. Varios han sido los autores que se han ocupado de este tema:

- ✓ La "dirección por resultados" de **Schleh**, basada en la idea de que el funcionamiento de las organizaciones está directamente relacionado con la fijación de resultados últimos en términos mensurables; intenta "*integrar el trabajo de los miembros de la organización en los objetivos generales de las mismas...*".
- ✓ La "dirección por integración y autocontrol" de **McGregor**, basada en el supuesto (teoría Y) de que los miembros de una organización ejercerán una auto dirección y un autocontrol en el logro de los objetivos de la organización en el grado en que se identifiquen con ellos.

Las empresas tarde o temprano reconocen la necesidad de operar con objetivos. Queremos advertir un gran peligro, cual es el de considerar la "dirección por objetivos" o la "fijación de objetivos" como una nueva técnica más, cuando en realidad se trata de un nuevo estilo y sistema de dirección. Por tanto, ha de fracasar todo intento de querer adoptar e implantar una parte del mismo -la fijación de objetivos- sin crear las condiciones y bases necesarias en que se apoya todo el sistema.

La "dirección por objetivos" encierra tres problemas equivalentes a tres vertientes, a saber:

- ✓ El aspecto cualitativo.
- ✓ El aspecto formal.
- ✓ El aspecto de comportamiento.

Para comprender y tratar estos tres aspectos hay que considerar que la dirección por objetivos como sistemas de dirección forma parte de la DIRECCIÓN ESTRATÉGICA y la DIRECCIÓN PARTICIPATIVA, según se ilustran la Figura 12.

❖ **LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA** aporta los objetivos generales de la organización, a partir de los cuales se derivan o extraen los objetivos operativos que se fijan en los otros niveles.

Las decisiones estratégicas, por tanto, cubren el ASPECTO CUALITATIVO de los objetivos a nivel global de la organización, es decir, que sean coherentes con la realidad y las oportunidades o amenazas del entorno y los valores y posibilidades (puntos fuertes y puntos débiles) de la empresa.

La dirección estratégica, su existencia es condición "sine qua non" para la dirección por objetivos.

El aspecto formal de la dirección por objetivos estudia y establece la forma material de definir, formular o plasmar sobre el papel la concepción de los objetivos en los distintos niveles en términos operativos. Por operatividad o capacidad operativa de los objetivos se entiende su condición de que sirvan de guía para una acción coherente con los mismos y a la vez permitan a los afectados comprobar hasta qué punto se van alcanzando.

El éxito de la utilización de las distintas técnicas para la fijación objetivos depende en gran medida de estilos de dirección.

❖ **LA DIRECCIÓN PARTICIPATIVA** aporta el marco en el cual adquiere sentido y coherencia el comportamiento del jefe y del colaborador en la elaboración, fijación y control de objetivos y, por tanto, constituye otro pilar.

La dirección participativa informa sobre el ASPECTO PERSONAL O DE COMPORTAMIENTO de la dirección por objetivos.



**FIGURA 12: LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS COMO PARTE DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN**

### **3. FUNCIONES Y EFECTOS DE LOS OBJETIVOS**

Los objetivos cumplen una serie de funciones y, a través de ellos, se consiguen determinados efectos.

Los objetivos.

- 1. Sirven de guía y pauta para la acción y toma de decisiones.** Es ésta, prácticamente, la principal función de los objetivos. Con unos objetivos fijados en términos operativos, resulta mucho más fácil elegir alternativas idóneas.
- 2. Estimulan la acción y son factor de motivación.** Sabemos ya que a las personas con necesidad de logro les gusta trabajar con miras a conseguir una meta.

**Raia**, es una investigación de los efectos de la Dirección Participativa por Objetivos (DPPO) comprobó que hubo una mejora general de las actitudes y un aumento del nivel de motivación de los participantes.

- 3. Permiten concentrarse en las áreas vitales para la empresa.** La fijación de objetivos presupone una reflexión y un análisis del estado

final a que aspiramos, obligando distinguir entre los campos de actuación que son vitales para llegar a dicho estado y los que son secundarios.

**4. Fomentan y facilitan la planificación** en general y, sobre todo, de recursos escasos.

**5. Permiten mejorar los resultados.** Raia comprobó que el nivel de los objetivos aumentó de un periodo a otro.

También aumentó en todas las plantas el nivel general de productividad. Mientras que la productividad media de todas las plantas disminuía a una tasa de 0,4% por mes, antes de la implantación de la DPPO, después aumentó a una tasa de 0,3% por mes.

En conjunto la productividad aumentó en un 18% de promedio.

**6. Condujeron a que la dirección por objetivos se extendiera a nuevos campos.** Para comprobar la utilización de objetivos en áreas nuevas. Raia analizó a posteriori los documentos relativos a los objetivos (fijación de objetivos por escrito y "rapports" de control de objetivos). Como objetivo nuevo se consideró todo aquel que no estaba incluido en los citados documentos correspondientes al periodo anterior.

**7. Sirven de base para la información y coordinación.** En efecto, Raia comprobó que hubo un considerable aumento del conocimiento de los objetivos generales de la empresa. A raíz de las entrevistas con los altos directivos de la empresa y de la documentación sobre los planes a largo plazo, se redujeron 16 objetivos generales de la empresa. A todos los participantes en la DPPO, incluido el director de producción, se les pidió que indicaran el peso relativo de dichos objetivos en una escala de cuatro niveles: "muy importante", "importante", "relativamente importante" y "poco importante". El coeficiente de correlación entre las ponderaciones de todos los participantes en un programa DPPO y las del director de producción resultó ser de 0,9991. Esta evidencia sugiere un buen conocimiento de dichos objetivos en todos los niveles de las plantas.

Dicho autor también comprobó una mejora de las comunicaciones crecen del entendimiento entre las plantas o fábricas individuales y de la dirección general.

La investigación de **Tosi y Carroll** ha corroborado estos resultados.

- 8. Esclarecer las relaciones expectativas entre jefe y colaborador.** Una de las fuentes más importantes y frecuentes de inseguridad entre los colaboradores es no saber lo que sus jefes esperan de ellos ni si lo que están haciendo y consiguiendo corresponde a las expectativas de aquello. La fijación y control de los objetivos, llevados adecuadamente, resuelve este problema.
- 9. Permiten el auto dirección y el autocontrol de los colaboradores.** Es corolario del anterior. Existiendo objetivos y una retroinformación eficaz sobre los mismos, los colaboradores pueden auto controlarse y ver las medidas correctivas necesarias para su logro. Su dependencia del jefe se ve considerablemente reducida. No obstante, no hay que interpretar esta posibilidad en términos absolutos y en el sentido de que una vez fijados los objetivos, el jefe puede despreocuparse de ellos.
- 10. Ayudaba a centrar la atención en el cambio, la mejora y el desarrollo de la organización.** **Raia** comprobó igualmente que la revisión periódica de objetivos facilitó la identificación y la eliminación de obstáculos y problemas existentes para un buen funcionamiento de las operaciones.
- 11. Permiten una base para una retribución y promoción relacionada con los resultados** en lugar de orientarse en rasgos o atributos personales de los colaboradores.
- 12. Fomentan el desarrollo personal de los colaboradores.** Aunque con la DPPO en general hay ya automáticamente cierto desarrollo personal, para que éste sea eficaz es necesario que los jefes se ocupen de fijar los correspondientes objetivos en este campo. Hay un problema principal que se ha puesto de manifiesto, tanto investigación de **Raia**

como en la de **Tosi** y **Carroll**. Se trata del "papeleo" necesario para implantar y realizar la DPPO.

Se trata de un aspecto burocrático en cierto modo inevitable pero que hay que reducir al mínimo. Actualmente, las empresas suelen rehuir "papeleo" y tienden a utilizar un único impreso.

#### **4. ÁREAS CLAVE DE RESULTADOS**

La primera fase de la dirección por objetivos consiste en determinar las **áreas clave de resultados**.

En cualquier organización existen determinadas áreas que son importantes para el normal funcionamiento y la supervivencia de la misma. Estas áreas deben identificarse a dos niveles, a saber:

- a) a nivel global de empresa, y
- b) a nivel individual de cada puesto de trabajo

##### **4. 1. A nivel global de empresa**

Para determinar cuáles son las áreas clave de resultados a este nivel, hay que partir de la base que el **fracaso continuado en esta área impedirá a la empresa u organización alcanzar sus objetivos generales, aunque los resultados sean buenos en todas las demás áreas**.

Algunas de las áreas clave de resultados que las empresas consideran importantes en la actualidad somos:

- Posición en el mercado.
- Innovación.
- Costes.
- Calidad.
- Servicio al cliente.
- Liderazgo de producto.
- Desarrollo de personal.
- Responsabilidad social.

Hay que tener en cuenta que las **áreas clave de resultados**, como se desprende de las indicadas anteriormente, no deben confundirse con las áreas funcionales (producción, marketing, finanzas, etc.) que suelen estar integradas en departamentos. La identificación de las áreas clave de resultados a nivel global de empresas u organización es el resultado de un proceso creativo teniendo en cuenta el entorno (sus cambios, tendencias y exigencia), la situación interna y la estrategia.

#### **4. 2. A nivel individual de puesto de trabajo**

A este nivel, el concepto de área de resultados tiene relación con el rol a desempeñar en un determinado puesto de trabajo. Para poder ser eficaz a nivel individual y como miembro de un equipo de trabajo, es imprescindible conocer la respuesta a dos preguntas importantes, a saber:

- a) ¿Cuál es mi rol?
- b) ¿Qué se espera de mí?

Conocer las respuestas a estas preguntas le permite ser eficaz, cooperativo, creativo e innovador en las interrelaciones del día a día, así como la planificación de su rendimiento futuro.

La mejor forma de analizar el rol de su puesto de trabajo y/o unidad de trabajo dentro de su equipo, sección, departamento o de la empresa en general, es basarse en cuál es su contribución. ¿Cuáles son los productos o servicios que usted como colaborador, directivo o mando tiene que ofrecer a sus colegas, clientes internos o sus clientes externos? A estos productos o servicios les llamamos áreas de resultados.

No hay que confundir los resultados de su trabajo ("output") con las tareas a realizar para conseguirlos ("inputs").

#### **Cómo definir un área de resultados.**

Para la definición de un área de resultados hemos de tener en cuenta los cuatro criterios siguientes:

➤ **Utilizar una frase que describe producto o servicio ("output")**

Esta frase se compone de un nombre y, en ocasiones, de uno o dos adjetivos. No debe utilizarse el verbo, que denota acción sino un término que identifique resultado de su trabajo. Si una de sus tareas es redactar un **informe anual**, lo que usted hace lo indica el verbo *redactar*, pero el resultado es el *informe*. Por consiguiente, el área de resultados sería **informe anual** (el nombre *informe* más un objetivo, **anual**).

➤ **La frase debe contener de una a cuatro palabras**

Otra característica importante de la frase que define o expresa un área de resultados es que está limitada a 1 a 4 palabras. La brevedad ayuda a que usted se centre realmente en el resultado específico.

➤ **No deben transmitir ninguna instrucción doble**

La frase no debe incluir ninguna orden o instrucción, como por ejemplo, aumentar, reducir, eliminar, etc.

➤ **No debe reflejar abanico de tiempo o cantidades**

Por último, la frase que expresa un área de resultados no debe incluir cantidades o abanicos de tiempo.

Esta forma de definir las áreas de resultados parte de la siguiente reflexión y experiencia. Cada año, el jefe se tiene que fijar en un conjunto de objetivos que serán sólo válidos para un determinado periodo. Por tanto, los objetivos cambian, pero la relación de áreas de resultados para un puesto de trabajo se mantiene relativamente constante, sirviendo así de base para la fijación de objetivos para el periodo. Utilizamos el término **relativamente** porque a medida que las organizaciones crecen y se adaptan a las nuevas tecnologías y a los cambios del entorno, el perfil de los puestos de trabajo también tienden a cambiar. Por consiguiente, también es conveniente revisar y adaptar de vez en cuando las áreas de resultados para un determinado puesto de trabajo.

## AREA DE RESULTADO

- ♣ Es una frase que describe un producto o servicio (un nombre, no un verbo).
- ♣ Contiene de una a cuatro palabras.
- ♣ No transmite ninguna instrucción (aumentar, reducir, etc.)
- ♣ No refleja cantidades o tiempos.

### 4.3. Fuentes de objetivos

Las **áreas clave de resultados**, tanto a nivel global de empresa como a nivel individual de cada puesto de trabajo constituyen la fuente principal de objetivos. La misma definición de área clave de resultados ya nos dice si no se consiguen los resultados en una determinada área no se cumplirán los objetivos en su conjunto.

Otras fuentes importantes de objetivos son:

- La estrategia general de la empresa.
- Los cambios y tendencia del entorno.
- Control y seguimiento de objetivos.
- Apreciación o evaluación del rendimiento.
- Situación y problemas internos.
- Necesidades/exigencias de clientes internos.
- Nuevos proyectos.
- Creatividad y visión de futuro.

## 5. CONDICIONES QUE HAN DE REUNIR LOS OBJETIVOS

### 5.1. Definición de “objetivo” y términos afines.

- **Objetivo** es un fin, una meta, un propósito un estado final de una cosa que nos hemos propuesto alcanzar.
- **Previsión** es el cálculo del porvenir o el estado futuro.

La distinción entre previsión y objetivo es importante porque mientras que aquélla nos da una estimación de lo que probablemente va a ocurrir, el objetivo expresa nuestra voluntad o deseos con respecto al estado final de una cosa. La previsión refleja, pues, un cálculo de lo que sucederá "si no alteramos lo que estamos haciendo ahora"; en cambio, el objetivo implica poner en práctica determinadas acciones para alcanzarlo.

La actuación según previsiones denota una actitud más bien pasiva del directivo. Por el contrario, la dirección por objetivos supone una actitud activa en la búsqueda de objetivos, en establecer objetivos por encima del nivel de realización actual o probable en el futuro, así como la elección y adecuación de los instrumentos para el logro de los objetivos fijados, se puede suponer un repensar y cambiar las formas presentes de actuación.

- **Tarea** es una serie o un conjunto de operaciones (acción compleja), necesarias para la ejecución de una determinada actividad.  
También la confusión entre objetivo y tarea presenta dificultades en la práctica.
- **Estándar de ejecución.** Un estándar describe las condiciones que han de darse para que el trabajo esté bien hecho.

También los límites entre objetivo y estándar de ejecución son fluidos. Mientras que el objetivo expresa el estado final de una cosa, el estándar de ejecución describe cuando una tarea se considerará que está bien hecha. El objetivo expresa la meta o resultado al que aspiramos con la ejecución de las tareas. El estándar de ejecución, en cambio, va unido a la tarea, definiendo el nivel de eficiencia deseado en su realización. De ahí que el "estándar de ejecución" puede equipararse a "normas de actuación" o "criterios de decisión", según el tipo de tarea.

## 5. 2. Condiciones mínimas.

Existen cuatro condiciones mínimas que deben reunir los objetivos para que sean operativos, a saber:

### 1. Primera condición.

#### *Claridad en la definición del estado final que se pretende*

La claridad el objetivo de la primera condición "sine qua non". Además, condiciona en alto grado una serie de variable del sistema de DPPO. **Tosi y Carroll** en una investigación empírica de los "factores condicionantes del éxito de la dirección por objetivos" comprobaron una correlación entre la "claridad de los objetivos" y otras variables del sistema. La claridad de objetivos también está correlacionada con el grado de participación percibida por el colaborador en el conjunto de sus actividades. Al formular un objetivo, se cae frecuentemente en los siguientes errores:

- a. Primero: Se hace una descripción de la tarea en lugar de la del objetivo, es decir, se describe el proceso que se va a seguir sin especificar, sin embargo, el estado final al que se quiere llegar.
- b. Segundo: Decir exactamente lo que se quiere y de forma que sea interpretado correctamente por los interlocutores, es un problema de comunicación. La comunicabilidad es de especial importancia cuando se trata de fijar objetivos que interesan e implican a otras personas.

### 2. Segundo condición.

#### *Requisitos o limitaciones.*

Muchos objetivos carecen de utilidad práctica porque no especifican los requisitos o limitaciones que habrán de tener en cuenta en la consecución de un objetivo. Se trata de limitaciones de costes, recursos humanos, inversiones, calidad, etc. Al describir un objetivo hay que preguntarse CON QUÉ, SIN QUÉ, CÓMO, es decir, qué LIMITACIONES habrá o hay que tener en cuenta en su consecución.

### 3. Tercera condición.

#### *Tiempo (fecha o plazo)*

La indicación de la fecha o el plazo en que deberá ser alcanzado un objetivo es otra de las condiciones mínimas. La indicación de la fecha puede convertir una tarea en un objetivo.

### 4. Cuarta condición.

#### *Criterios de medición*

Una vez descrito lo que se quiere obtener, las condiciones o limitaciones en que debe desarrollarse la acción y la fecha en que tiene que haberse alcanzado, hay que completar la descripción del objetivo con el criterio o la norma para valorar la actuación o el grado de logro del mismo.

La medición de los objetivos pueden referirse a:

- Cantidad (¿Cuánto?).
- Calidad (¿Con qué grado de perfección?).
- Tiempo (¿En cuánto tiempo?).
- Coste.

Cuando se trata de establecer objetivos para órganos de *staff*, cómo investigación y desarrollo técnico, personal, investigación de mercados, etc., resulta más difícil encontrar criterios de medición adecuados. Su determinación requiere un conocimiento y análisis profundo.

He aquí las condiciones mínimas que deben reunir los objetivos:

1. Claridad en la definición de la meta o estado final.
2. Requisitos o limitaciones.
3. Fecha o plazo.
4. Criterios de medición.

Formas de expresar objetivos.

- Cifras escuetas.
- Porcentajes, índices ratios.
- Escala.
- Verbo.
- Adjetivo, adverbio.

### 5.3. Condiciones complementarias

Aparte de las condiciones mínimas, antes indicadas relativas al objetivo en sí, hay otras, complementarias, que hacen referencia a la forma de fijar y utilizar los objetivos en la dirección participativa. Según estas condiciones complementarias, los objetivos deben ser:

1. **Coherentes** con la política general de la empresa.
2. **Desafiantes**, es decir, ambicioso de forma que sea un reto a la acción. Si el logro de un objetivo está asegurado de antemano sin ningún esfuerzo adicional, generalmente deja de interesar. La fijación de objetivos ambiciosos es causa y efecto de la vitalidad de una organización.
3. **Realistas**. A pesar de ser ambiciosos, los objetivos deben ser realistas, es decir, ni demasiado difíciles ni, mucho menos, imposible de alcanzar. Un objetivo demasiado ambicioso supone un elevado riesgo de que no se alcance. El logro de un objetivo difícil, pero realista, motiva, mientras que un fracaso desmotiva.
4. **Poco numerosos**. Para que los objetivos cumplan las funciones que se les atribuyen deben ser poco numerosos. **Valentine** recomienda que un buen sistema de objetivos no deba contener más de cinco principales. Algunas empresas que han tenido éxito en aplicación de objetivos, no utilizan más de tres. Un excesivo número de objetivos puede tener efectos negativos tanto desde el punto de vista de poder centrar la atención en las áreas más importantes, como en cuanto a medida de la eficacia en la gestión. Cuanto más sintético y claro sea el indicador de la gestión, mejor cumplirá su cometido.

5. **Ponderados.** Al existir varios objetivos, es necesario establecer una orden de prioridad y una ponderación entre ellos. Ello no sólo es necesario para orientar mejor la acción de los colaboradores, sino para que puedan servir mejor de base para la remuneración.

6. **Relativamente permanentes en el tiempo.** Para que el objetivo pueda cumplir con su función de indicador de la eficacia de la gestión y de motivación debe tener cierta permanencia, de lo contrario pierde su valor como punto de referencia y comparación con épocas pasadas. Huelga decir, que esta condición se refiere principalmente a los objetivos rutinarios y de desarrollo personal y que no ha lugar en objetivos de solución de problemas y de innovación.

7. **Comprendidos y aceptados por el afectado.** Sin que exista plena comprensión de su utilidad y viabilidad así como aceptación por los que han de alcanzarlos, difícilmente podrán cumplir con sus funciones. La DPPO falla muchas veces porque no se cumple con esta condición.

## 6. CLASES DE OBJETIVOS.

Los objetivos pueden clasificarse según distintos criterios. Los clasificaremos:

- Según su alcance.
- Según su naturaleza.
- Según su interrelación muestra.

### 6. 1. Según su alcance.

Según su alcance, los objetivos pueden subdividirse en tres categorías, a saber:

- Objetivos generales de la empresa.
- Objetivos generales del puesto de trabajo.
- Objetivos específicos del período.

## **Objetivos generales o misión de la empresa.**

El objetivo general de la empresa define y explica su finalidad, el campo en el cual desea actuar y las actividades a que se dedicará. Define la **misión** que ha de cumplir la empresa u organización y refleja los valores que informan su actuación. Generalmente, se infravalora su importancia, aunque **Drucker** ha afirmado que "el hecho de que el objetivo general y la misión de la empresa no sean con más frecuencia objeto de reflexión profunda es la principal causa del fracaso y quiebra de una empresa".

No hay unidad de criterios sobre cuáles son los objetivos generales de la empresa. Según **Scott** existen cuatro fines de empresa:

1. Crecimiento.
2. Rentabilidad.
3. Supervivencia.
4. Estabilidad.

Otra gama de objetivos generales muy extendida es:

1. Rentabilidad.
2. Seguridad (seguridad y conservación de la empresa).
3. Independencia.
4. Expansión.

La falta de acuerdo sobre cuáles son los objetivos generales de la empresa se deriva del hecho de que éstos son expresión de los valores del empresario o altos directivos y varían según las circunstancias. De ahí que sean muy específicos de cada empresa en un momento determinado.

La fijación del objetivo general o misión de la empresa abarca tres aspectos:

- Determinación de lo que la empresa quiere ser y hacer
- Explicación de los **valores** en que va a basar su actuación

- Establecimiento de máximas de actuación que maticen los dos aspectos anteriores.

Algunas consideraciones sobre los objetivos generales de la empresa, con respecto al tema central:

- 1. La gama de objetivos generales extremadamente amplia.** La elección de determinados objetivos es una decisión de alta política de la empresa.
- 2. Los objetivos generales de la empresa son necesarios, pero no suficiente para la toma de decisiones cotidianas.** No son lo suficientemente explícitos para que los directivos de organizaciones de cierto tamaño puedan tomar decisiones cotidianas basándose únicamente en ellos.
- 3. El ritmo de cambio en el tiempo de los objetivos decrece a medida que se sube a la pirámide.** Los objetivos de un periodo pueden cambiar anualmente. Los objetivos generales de la empresa tienen cierta permanencia en el tiempo, ya que reflejan la política a largo plazo la misma.
- 4. Para la mayoría de empresas, incluso los objetivos generales del tipo de "grand design" o misión están sujetos a cambio en un plazo de 5-10 años.**
- 5. Todo debate sobre el valor de una clase de objetivo general con respecto a otro ha de ser estéril, ya que la prioridad de un objetivo viene dada por los valores del empresario por las circunstancias.**
- 6. La evidencia de la necesidad de definir objetivos parece disminuir al acercarnos a la cúspide de la empresa.**
- 7. La necesidad de objetivos generales del tipo "grand design" o misión no está reducida a la gran empresa.**

## **Objetivos generales del puesto de trabajo.**

Afirma Urwick que para cada caso de delegación sea necesario determinar los objetivos que su titular debe alcanzar para contribuir a los objetivos del departamento o la empresa. En realidad, la fijación de los sucesivos de un puesto de trabajo ha de ser previa a su creación y ocupación

Su ausencia conduce una desorientación, inseguridad y desmotivación en los colaboradores.

Los objetivos generales del caso de delegación tienen cierta permanencia en el tiempo. Sin embargo, pueden variar en un plazo de 2 - 5 años.

## **Objetivos específicos del periodo.**

Son aquellos que se fijan para un periodo determinado, generalmente un año. En realidad, al hablar de fijación de objetivos, automáticamente se piensa en esta clase de objetivos.

### **6.2. Según su naturaleza.**

Según su naturaleza, tenemos la siguiente clasificación:

- Objetivos rutinarios.
- Objetivos de solución de problemas.
- Objetivos de innovación.
- Objetivos de desarrollo personal.

#### **Objetivos rutinarios.**

Se deriva tanto de los objetivos generales como de las tareas concretas del puesto de trabajo. En realidad, la gran mayoría de objetivos que se fijan en las empresas son de este tipo.

#### **Objetivos de solución de problemas**

En las empresas u organizaciones surgen constantemente problemas. Algunos de esos problemas se derivan de una determinada tarea o de un área concreta.

En este caso, la solución del problema corresponde titular del puesto de trabajo en cumplimiento de su primer deber de colaborador de "actuar y decidir autónomamente".

Sin embargo, una gran parte de problemas surgen o afectan a varios campos, sin que pueda decirse que su solución corresponde unívocamente a este o aquel órgano. En estos casos, es necesario fijar el objetivo de solución del problema a un órgano individual o colectivo determinado.

He aquí algunos problemas frecuentes en las empresas:

- a) Deficiencia en la información de costes para la toma de decisiones.
- b) Obsolescencia técnico-profesional de los directivos.
- c) Falta de rapidez y deficiencia en el servicio post venta.

### **Objetivos de innovación.**

La imperiosa necesidad de innovar en las empresas y todo tipo de organizaciones requiere dedicar gran atención a ella. Esto puede hacerse a través de la fijación de objetivos de innovación.

### **Objetivos de desarrollo personal.**

Estos objetivos se derivan del control de funciones y de resultados del colaborador. A través de este control el jefe puede comprobar determinada deficiencia en la actuación del colaborador que es conveniente subsanar. Estas pueden referirse a lagunas en conocimientos técnico-profesionales, a aptitudes en el comportamiento directivo, etc. También puede derivarse de los planes de promoción que la empresa tenga con respecto a un colaborador.

La fijación de objetivos de desarrollo personal es resultado de la tarea del jefe "fomentar el desarrollo personal de los colaboradores".

Esta clase de objetivos son de vital importancia. Sin embargo, son generalmente desatendidos por los jefes, incluso en aquellas empresas que

trabajan ya con la DPPO. "Los objetivos de desarrollo personal -se quejó uno de los participantes en la DPPO investigada por **Tosi** y **Carrol**- parece ser un apéndice y no una parte integrante de todo el proceso".

Es una tarea directiva delicada, pero precisamente por esta razón da una buena medida de la capacidad directiva de los jefes. Por otra parte, supone una gran ayuda para el departamento de formación de las empresas. El jefe que rehúye o descuida esta tarea, está incumpliendo una de las tareas que cobra cada día más importancia en la relación jefe-colaborador por su relación directa con el proceso de aprendizaje organizativo y, por ende, con la revitalización de la organización en su conjunto.

### **6. 3. Según su interrelación mutua.**

Según este criterio tenemos:

- Objetivos subsidiarios o intermedios
- Objetivos complementarios
- Objetivos concurrentes
- Objetivos indiferentes

#### **Objetivos subsidiarios o intermedios.**

Objetivos subsidiarios o intermedios son aquellos que tienen carácter de medio. La descomposición o desglose vertical de los objetivos generales de la empresa en varios subobjetivos se llama **factorización**.

#### **Objetivos complementarios.**

Objetivos complementarios o aquellos que sin tener el carácter de medio el uno con respecto al otro, el logro de un objetivo contribuye a otro y ambos hacen posible la consecución de un objetivo de orden jerárquico superior.

#### **Objetivos concurrentes.**

Cuando la consecución de un objetivo obstaculiza o reduce el logro de otro, se dice que estos dos objetivos son concurrentes. Ejemplos típicos son:

- Liquidez y rentabilidad.
- Rentabilidad del capital propio e independencia.
- Aumento de la cifra de ventas y aumento de la liquidez.

La identificación y análisis de objetivos concurrentes en una organización es importantísima.

### **Objetivos indiferentes.**

Cuando la consecución de un objetivo no repercute en absoluto en otro, se dice que ambos objetivos son indiferentes. En tal caso no existe interrelación mutua o ésta es neutral. Por ejemplo:

- Asegurar la liquidez y reducción de los costes de producción.
- Conseguir una reducción del x % de los desperdicios de la sección A y reducir el absentismo en x % en el departamento Z.

En un sistema de objetivos a nivel general empresa u organización difícilmente habrá un objetivo que no esté de forma directa o indirecta en relación subsidiaria, complementaria o concurrente con los otros objetivos.

## **7. COORDINACIÓN DE OBJETIVOS.**

La coordinación de objetivos es fundamental. Podemos distinguir la **coordinación horizontal** y la **coordinación vertical**.

### **7. 1. Coordinación horizontal.**

Uno de los principales problemas de la dirección por objetivos, es que los directivos se centran excesivamente en la consecución de **sus** objetivos sin tener en cuenta los objetivos de sus colegas e incluso a costa de éstos. La coordinación horizontal pretende precisamente obviar esta tendencia y este riesgo.

## **7. 2. Coordinación vertical o factorización.**

La coordinación vertical consiste en desglosar los principales objetivos estratégicos de la empresa u organización en varios subobjetivos. A este proceso se le llama **factorización**.

**La forma principal de factorizar un objetivo consiste en establecer un análisis de fines-medio.** Esta tarea de factorizar objetivos constituye la base para operar eficazmente con objetivos. Ante la existencia de objetivos definidos en términos operativos, es cuando un grupo de personas participan en un proceso de toma de decisiones, las diferencias de opinión acerca del curso de la acción se resolverán por procesos predominantemente analíticos, es decir, por el análisis de las consecuencias esperadas. De todas formas, el consenso sobre los medios será más difícil, cuanto mayor sea el nivel jerárquico a que están situados los objetivos.

## **7. 3. Ventajas y limitaciones de la coordinación horizontal y vertical.**

### **Ventajas.**

- 1º Aprovechamiento de los conocimientos y experiencias de los directivos.
- 2º Información por parte de los principales directivos de todos los objetivos que se han elaborado y se fijará los distintos departamentos y niveles.
- 3º Comprensión e identificación con dichos objetivos, ya que ellos mismos han participado en su elaboración.
- 4º Motivación por haber podido contribuir a la formulación de los objetivos de la empresa.

### **Limitaciones.**

Existen algunas limitaciones de esta metodología. Para que la coordinación horizontal sea eficaz tiene que comprender las distintas áreas funcionales o departamentos de la empresa. En el trabajo en equipo han de participar todos los directivos de los distintos departamentos y niveles. Esta forma de proceder es ideal y factible cuando se trata de empresas pequeñas o medianas. Ahora bien, en el caso de grandes empresas diversificadas, este tipo de análisis sólo

puede hacerse a nivel de división o unidad de negocios. Y cuando se trata de grandes multinacionales con estructuras matriciales evidentemente no es posible ni a nivel de empresa ni, a veces, a nivel de división. Por tanto, el tamaño de la organización es su principal limitación.

## **8. PROCESO DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS.**

En el proceso de fijación de objetivos, debemos distinguir, dos niveles a saber: a) Nivel global de empresa, b) nivel individual de cada jefe.

### **Nivel global de empresa.**

Todo el proceso se realiza en trabajo en grupo. A modo de resumen, las etapas son:

- 1) Identificación de las áreas clave de resultados.
- 2) Fijación de objetivos en términos operativos en cada una de las áreas clave.
- 3) Identificación de la contribución que cada departamento ha de hacer para conseguir el objetivo de las áreas clave de resultado, utilizando y rellenando la **matriz de coordinación horizontal**.
- 4) Factorización o desglosen vertical de los objetivos para aquellos que sea necesario y aconsejable.

### **Nivel individual de cada jefe.**

Para la fijación de objetivos por parte de cada directivo o jefe; las etapas y contenido del proceso son:

- 1) Comunicación por parte del jefe al colaborador de los objetivos generales y específicos de la empresa y de la unidad organizativa que él dirige para el periodo en cuestión.

Esta comunicación es conveniente hacerla en la reunión de colaboradores. Los problemas de comunicación, comprensión e identificación de dichos objetivos se reducen enormemente si,

previamente a la discusión y decisión de dichos objetivos generales en los niveles superiores, ha habido una participación e información ascendente sobre los mismos.

- 2) Una vez comunicados dichos objetivos generales, el jefe pide al colaborador individualmente que propongan los que él cree que se derivan de ellos y que debería alcanzar como contribución a los mismos de su campo de delegación.
- 3) La propuesta de objetivos del colaborador es objeto de discusión por parte del jefe, en el curso de la cual deberá llegarse a un acuerdo sobre las principales áreas de su campo de delegación que más inciden en los objetivos de la unidad del jefe e indirectamente en los generales de la empresa.
- 4) Una vez llegado a un acuerdo sobre estas áreas u objetivos principales, deberán definirse estos en términos operativos y teniendo en cuenta las condiciones mínimas complementarias.
- 5) El jefe debe cerciorarse de que los objetivos fijados han sido comprendidos y aceptados por el colaborador y que éste está motivado para alcanzarlos.
- 6) Por último, se discutirán y decidirán los medios necesarios o medidas a tomar para hacer posible la consecución de los objetivos.

## **9. CONDICIONES GENERALES QUE DEBEN CUMPLIRSE PARA QUE LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS SEA EFICAZ.**

Para que la dirección por objetivos sea eficaz deben cumplirse determinadas condiciones:

- 1) Utilización del estilo de dirección participativa.
- 2) Seguir el proceso de elaboración y fijación de objetivos de forma participativa tanto a nivel global de empresa como a nivel individual de cada jefe.
- 3) Suficiente retroinformación. Si no existe un sistema de información que permita una retroinformación rápida y frecuente a los colaboradores sobre su

marcha progresiva en el camino hacia los objetivos, estos pierden su valor y dejan de cumplir buena parte de las funciones.

**Tosi y Carrol** comprobaron en una investigación sobre los factores condicionantes del éxito de la dirección por objetivos que había una correlación alta entre frecuencia de la retroinformación con los atributos de la dirección.

**Tosi y Carrol** llegan a la conclusión de que la frecuencia de la retroinformación sobre objetivos condiciona altamente la percepción del comportamiento del jefe por parte del colaborador y que cuanto más frecuente es aquella más positiva es ésta.

4) Utilización efectiva de los objetivos como instrumento de dirección para el establecimiento de planes, presupuestos, controles, retribución y promoción.

5) Control y seguimiento de los objetivos. Para que los objetivos cumplan su función de servir de guía para los colaboradores y de instrumento de dirección para el jefe, es necesario un control y seguimiento periódico de los mismos. Evidentemente, el control de los objetivos forma parte del sistema de apreciación o evaluación del rendimiento que tienen lugar en el marco del diálogo con el colaborador.

Para realizar la tarea de control y seguimiento de los objetivos, conviene proceder de la siguiente manera:

- Comprobación del grado de consecución o avance de cada objetivo.
- Determinación de la desviación, si lo hubiere.
- Dado el caso, análisis de las posibles causas que han motivado la desviación entre lo previsto y lo realizado.
- Determinación de las acciones o medidas que hay que tomar para corregir la desviación.

Conviene, por tanto, subrayar que el control y seguimiento no ha de ser una labor pasiva.

6) Que el jefe dedique mucho tiempo a ellos. No es suficiente ocuparse de ellos una vez al año para controlar los del periodo pasado y fijar los del venidero, sino que han de merecer la atención preferente y constante de los directivos.

7) Obtener una cobertura adecuada de todo el campo de delegación.

**Desde la visión, de la dirección por objetivos, nos quedamos con la idea expuesta por Mc Gregor en lo concerniente a la dirección por integración y autocontrol, ya que mediante ella logra los objetivos mediante la autoidentificación.**

## RESUMEN.

- ✓ Los objetivos constituyen el eje de la dirección.
- ✓ La dirección por objetivos como sistema de dirección forma parte de la dirección estratégica y la dirección participativa.
- ✓ Los objetivos cumplen una serie de funciones, entre las que destacan:
  - Sirven de guía y pauta para la acción y toma de decisiones.
  - Estimulan la acción.
  - Son factores de motivación.
  - Permiten concentrarse en áreas vitales para la empresa.
  - Permiten mejorar los resultados.
  - Sirven de base para la información y la coordinación.
  - Esclarezcan las relaciones y las expectativas entre jefe y colaborador.
  - Permiten el auto dirección y el autocontrol de los colaboradores.
  - Ayudan a centrar la atención en el cambio, la mejora y el desarrollo de la organización.
- ✓ El proceso de fijación de objetivos consta de las siguientes fases:
  - 1ª Determinación de las áreas clave de resultados.
  - 2ª Fijación de objetivos en términos operativos en cada uno de las áreas clave de resultados.
  - 3ª Coordinación horizontal de los objetivos.
  - 4ª Factorización o desglose vertical de los objetivos.
  - 5ª Fijación de los objetivos al colaborador, por parte del jefe.
- ✓ Las condiciones mínimas que deben reunir los objetivos para que sean operativos son:
  - Claridad en la definición del estado final.
  - Requisito o limitaciones.
  - Tiempo (fecha o plazos).
  - Criterio de mediciones.

✓ Las condiciones generales que deben cumplirse para que sea eficaz la dirección por objetivos son:

- Utilización del estilo de dirección participativa en todo el proceso.
- Suficiente retroinformación.
- Utilización efectiva de los objetivos como instrumento de dirección.
- Efectuar un control y un seguimiento regular de los objetivos.
- Que el jefe dedique mucho tiempo a ellos.
- Obtener una adecuada cobertura de todo el campo de delegación.

Para que funcionen bien la dirección por objetivos es preciso que forme parte de la cultura organizativa de la empresa a todos los niveles. Si los directivos del nivel más alto definen claramente los objetivos de la organización, están marcando el rumbo de la nave, y los directivos intermedios pueden trabajar con una orientación y sentidos claros, haciendo que desde el primero hasta el último trabajador de la empresa coordinen sus esfuerzos para alcanzar las metas que se van proponiendo.

Las organizaciones de servicios públicos también requieren estos métodos, pues son capaces de introducir mayor calidad y rendimiento productivo, además de evitar el cáncer de la burocracia i la trampa de la hiperactividad.

## DIRECCIÓN POR VALORES.

Gestionarás valores y desarrollarás una cultura<sup>2</sup>

***Valor significa cosas que valen y también que uno está implicado.***

***G. Signoret.***

Los valores son valores independientemente de nuestros apetitos.

En la definición misma del valor entra la objetividad como condición “**sine qua non**”. Si se despoja de su objetividad a los valores quedan reducidos a meros deseos.

Es inevitable, de otra parte, que los deseos humanos se mezclen en nuestros juicios de valoración. El origen del margen de error que se encuentra en todos nuestros juicios de valoración ha de buscarse en el elemento personal que en ellos interviene. Pero si empezamos por desconfiar de nosotros mismos, y en la medida en que lo hagamos, conseguiremos alcanzar el mayor grado de objetividad.

***Ramiro de Maeztu***

¿Qué son los valores?

Una de las funciones básicas de todo directivo-líder es la de procurar el alto rendimiento cotidiano de sus colaboradores, sea cual sea el tamaño y sector de la empresa, no hay duda de que esto no se consigue por el mero hecho de desearlo. Para ello el directivo ha de saber manejar valores, y no solo de forma “constitucional” sino en el día a día. Pero ¿Qué son los valores?

Los valores son palabras. Desgraciadamente, en demasiadas ocasiones son sólo eso. Sin embargo, no hay duda de que las palabras que se identifican como valores tienen una especial fuerza para dar sentido y alcanzar los esfuerzos humanos, tanto a nivel personal como a nivel de empresa.

---

<sup>2</sup> Este capítulo se ha inspirado de: García, S. y Dolan, S.L. (1997) *La dirección por valores*. ED. McGraw-Hill-IESE (Madrid), y de Dolan S.L., y García, S. (1999) *La gestión par valeurs: Une nouvelle culture pour les organisations*. Ed. Editions Nouvelle (Montreal)

La palabra “valor “tiene tres diferentes acepciones que resultan mutuamente complementarias. Hacen referencia a:

- La dimensión estratégica.
- La dimensión económica.
- La dimensión psicológica.

### **Dimensión ético-estratégica: las elecciones preferenciales.**

**Milton Rockeach (1973)**, profesor de la Universidad de Michigan, es una de las autoridades mundiales en el estudio sobre valores, y es ya clásica su definición de “valor “como:

Los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines o lo que es lo mismo, para conseguir que nos salgan bien las cosas.

Según este concepto, la calidad en el trabajo puede ser un valor que puede ser escogido con respecto a su opuesto: la chapuza. O también: el interés por las personas en la empresa puede ser preferible al desprecio de estas.

Otros ejemplos de valores pueden ser la autonomía versus dependencia, la honestidad versus conducta fraudulenta o el espíritu de cooperación en equipo versus individualismo.

### **Dimensión económica: la valía.**

Desde una perspectiva económica, valor es también el alcance o importancia de una cosa. En este sentido, los valores son criterios utilizados para evaluar las cosas en cuanto su relativo merito, adecuación, escasez, precio o interés. Por “cosas “entendemos personas, objetos, ideas, actos, sentimientos o hechos.

### Dimensión psicológica: la valentía.

El diccionario también nos define la palabra valor como: *Cualidad moral que mueve a acometer resueltamente grandes empresas y a afrontar sin miedo los peligros*. Esta última definición incluye, de hecho, los tres criterios de la definición de valor: ético-estratégico, psicológico (arrojo o ausencia de miedo) y económico-empresarial (conducta emprendedora que asume riesgo).

También puede afirmarse que la orientación del esfuerzo mediante valores aumenta el valor o valentía de los individuos o grupos. Los valores pueden estar más o menos desactivados. Cuando se activa o hace consciente un valor es cuando se induce una conducta “valiosa” o incluso “valerosa”.

### Tipos de valores.

Cuando un valor meramente instrumental como el dinero o la belleza, se le atribuye un valor extraordinario, pasa a ser percibido como final por su poseedor.

Muchas veces se confunden los valores en general con los valores éticos, los cuales no son, ni más ni menos, que medios adecuados para conseguir

nuestras finalidades. Al hablar de valores es de gran importancia diferenciar entre los valores que podemos denominar finales y los valores del tipo instrumental.

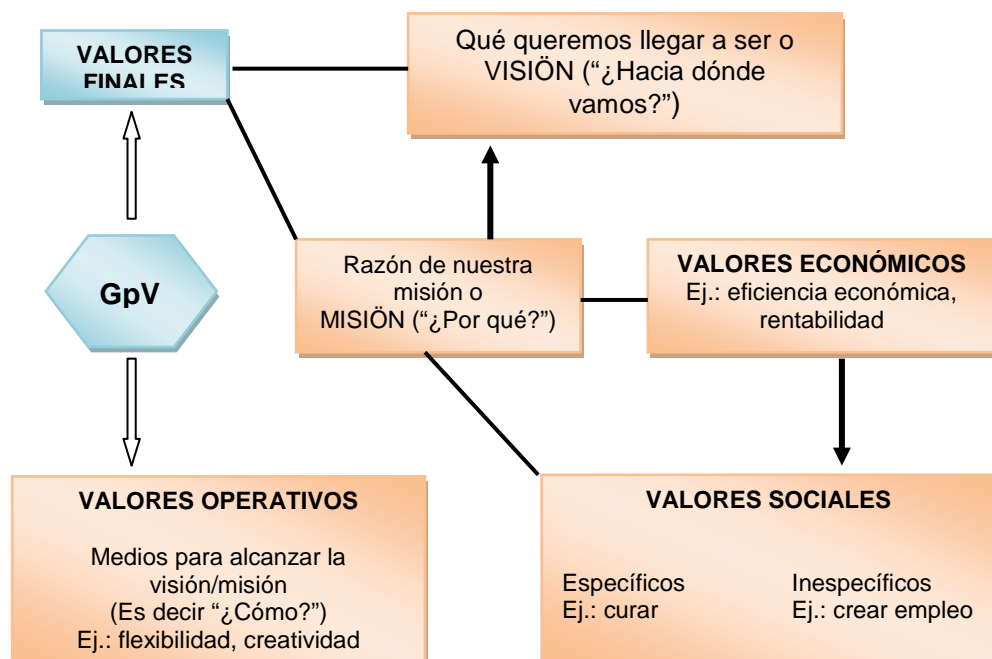


FIGURA 13. TIPOS DE VALORES

Los valores instrumentales son modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir nuestras finalidades o valores existenciales. Así, por ejemplo, la honestidad puede considerarse un valor, ético-instrumental para conseguir una de las finalidades existenciales más valoradas por la mayoría de las personas: llegar a ser feliz.

No existe necesariamente una correspondencia puntual entre valores finales e instrumentales: un modo de conducta puede ser instrumental para el logro de varios fines existenciales a la vez. Hay que destacar que cuando un valor meramente instrumental se le atribuye un valor extraordinario, pasa a ser percibido como final por su poseedor. Esto es lo que ocurre en determinados casos con valores instrumentales.

Tanto los valores finales como los valores instrumentales se pueden subdividir en dos tipos respectivamente:

<b>Valores finales (objetivos existenciales)</b>	
Valores personales (¿Qué es para usted lo más importante en la vida?)	Vivir, felicidad, salud, salvación, familia, éxito o realización personal, tener prestigio, demostrar estatus, bienestar material, sabiduría, amistad, trabajo, ser respetado, demostrar valía, amor, etc.
Valores ético-sociales (¿Qué quiere usted para el Mundo?)	Paz, supervivencia, ecología del planeta, la justicia social, etc.
<b>Valores instrumentales (Medios operativos para alcanzar valores finales)</b>	
Valores ético-morales (¿Cómo cree que hay que comportarse con quienes le rodean?)	Honestidad, educación con los demás, sinceridad, responsabilidad, lealtad, solidaridad, confianza mutua, respeto de los derechos humanos, etc.
Valores de competencia (¿Qué cree que hay que tener para poder competir en la vida?)	Cultura, dinero, imaginación, lógica, buena forma física, inteligencia, belleza, capacidad de ahorro, iniciativa, pensamiento positivo, constancia, flexibilidad, vitalidad, simpatía, capacidad de trabajo en equipo, coraje, vida sana, etc.

## **Valores finales.**

### **1. Valores personales.**

Aquellos a los que aspira el individuo para sí mismo y responden a la pregunta de ¿Qué es para usted lo mas importante en la vida?, y van desde el genérico “ser feliz “hasta “tener prestigio “.

### **2. Valores ético-sociales.:**

Constituyen aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad, tales como el respeto medioambiental o el respeto a los derechos humanos .Responden a la pregunta (¿qué quiere usted para el mundo?)

## **Valores instrumentales u operativos.**

- **Valores ético-morales.**

Se refieren a los modos de conducta necesarios para alcanzar nuestros valores finales, y no son necesariamente en sí mismos fines existenciales. Por ejemplo, la lealtad puede ser (o es) un valor instrumental para conservar las amistades (valor final).

Los valores morales son un tipo de valor instrumental que tiene dos características bien peculiares:

- a) Se ponen en práctica en relación con las demás personas.
- b) En las personas mentalmente equilibradas, cuando se incorporan pero no se traducen en conductas consecuentes, tienden a generar sentimientos de culpabilidad o, al menos, de malestar con uno mismo.

Los valores éticos son estructuras de nuestro pensamiento que mantenemos reconfiguradas en nuestro cerebro de cara a nuestra supervivencia como especie humana.

- **Valores de competencia.**

Nadie se siente culpable ni tan solo incomodo por no asumir un valor de competencia a no ser que dicho valor sea compartido por un grupo de personas del cual deseamos formar parte.

Otros valores instrumentales, los que se pueden llamar de competencia, son mas individuales, aunque también están socialmente condicionados y no están

directamente relacionados con la moralidad ni con la culpabilidad.

Responden a la pregunta ¿Qué cree que hay que tener para poder competir en la vida?, y entre ellos están la imaginación, la iniciativa o la lógica.

### **Creencias, normas y actitudes, ¿sinónimos de valores?**

Existen tres términos propios de la psicología social estrechamente relacionados con los valores cuya comprensión y correcta ubicación secuencial es necesaria para la comprensión y aplicación de la gestión por valores: las creencias, las normas y las actitudes.

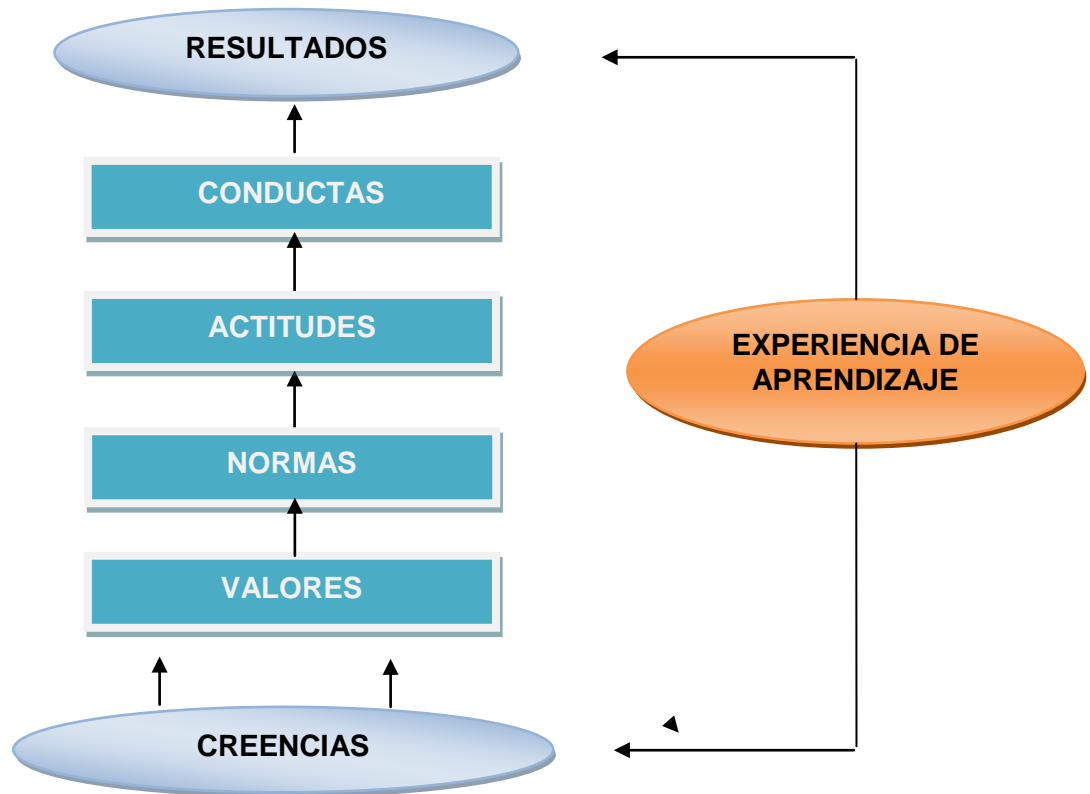
#### **¿Qué son las creencias?**

Los valores pueden entenderse como elecciones estratégicas con respecto a lo que es adecuado para conseguir nuestros fines. Es importante comprender que estas elecciones provienen, a su vez, de supuestos básicos o creencias sobre la naturaleza humana y el mundo que nos rodea. En definitiva, elegimos pensar y actuar de un modo u otro, según creamos que son las personas y las cosas.

De modo genérico, las creencias son estructuras del pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para explicarnos la realidad y que preceden a la configuración de los valores.

La relación entre creencias y valores es sumamente estrecha.

Por otra parte el “desaprendizaje “de creencias es esencial para replantear valores, cambiar conductas e influir positivamente sobre los resultados de la empresa.



**FIGURA 14. FLUJOGRAMA DE LAS CREENCIAS**

### ***¿Qué son las normas?***

Los valores juegan un papel especial en la formación de normas o “reglas del juego “. Los valores nos dicen lo que ético, bueno, valido, competitivo, adecuado, hermoso o deseable, y se van generando y reforzando a lo largo de la vida.

Los valores pueden mantenerse a nivel individual. Sin embargo, las normas emergen de las interacciones grupales .Las normas son reglas de conducta consensuadas, mientras que los valores son criterios para evaluar y aceptar o rechazar normas. Además, el incumplimiento de normas puede comportar sanciones externas, mientras que el incumplimiento de valores puede comportar sentimientos de culpabilidad “sanciones internas “.

Las organizaciones necesitan consensuar reflexivamente los valores operativos básicos a partir de los cuales emergen sus sistemas de normas y sus objetivos. Así, es sumamente frecuente observar como los conflictos de valores se traducen en la existencia de normas y conductas contradictorias. En este sentido es una cuestión cotidiana la necesidad de superar la tradición entre beneficios a corto plazo versus viabilidad a largo plazo; rentabilidad versus cuota de mercado; calidad versus coste; etc.

### ¿Qué son las actitudes?

Para modificar conductas, más que pretender cambiar directamente actitudes, lo que hay que hacer es modificar los valores y creencias que las preceden, no solo las normas.

Muchas veces se utiliza equivocadamente el concepto de “cambio de actitudes “para referirse al cambio de otras cosas.

Una actitud es consecuencia de los valores y normas que la preceden, y es una tendencia evaluadora “ya sea positiva o negativa “con respecto a las personas, hechos o cosas. Las actitudes reflejan como nos sentimos con respecto a algo o alguien y predicen nuestra tendencia a actuar de una determinada manera.

### ¿Por qué son tan importantes los valores? ¿Generan riqueza?

En esencia, los valores son palabras y, por tanto, estructuras del pensamiento relativamente simples que, sin embargo, abarcan conocimientos complejos de la realidad deseada. Esta conceptualización de lo deseable puede llegar a encerrar en unas pocas palabras más conocimientos que todo un plan estratégico, sobre todo, cuando es habitual, no hay nadie que sea capaz de leerlo y asimilarlo.

Los valores forman parte del poder del conocimiento en cuanto que orientan conductas cotidianas, cohesionan y dan sentido a voluntades colectivas, sirven para resolver conflictos y tomar decisiones de cambio, estimulan el desarrollo y permiten tolerar la complejidad de forma creativa mucho mejor que los manuales de procedimiento.

Gestionar valores significa gestionar la cultura de la empresa, potenciándola en el día a día y revitalizándola siempre que sea necesario.

### **3. Formación de valores en la empresa.**

La formación de valores en la empresa es un fenómeno complejo que depende de multitud de variables:

#### ***Las creencias y valores del fundador.***

Toda empresa surge de un impulso fundacional a partir de una idea, y de unos principios de acción más o menos implícitos. La consecución de recursos financieros, materiales y humanos para llevar a cabo dicha idea es un paso posterior.

Lógicamente, las ideas y principios del equipo fundador tienden a ir perdiendo presencia a medida que la empresa crece a lo largo del tiempo. Sin embargo, muchas empresas de fuerte identidad cultural mantienen una coherencia de principios heredados de su fundador.

#### ***Las creencias y valores de la dirección actual.***

Este es uno de los problemas básicos en las situaciones de relevo generacional debiendo gestionar adecuadamente el conflicto entre lo tradicional y lo moderno.

#### ***Las creencias y valores de los empleados.***

Sin duda alguna, constituida por los mecanismos de recompensa existente. De nada sirve, por ejemplo, que la dirección emita discursos sobre la importancia de la innovación si luego no se estimula y recompensa adecuadamente el esfuerzo creativo.

#### ***La formación y la influencia de los consultores.***

Un mecanismo esencial para modificar creencias y valores es la formación. De hecho, el verdadero aprendizaje radica en el “desaprendizaje” de creencias y la incorporación de otras nuevas.

Lo que pretende la formación de adultos es facilitarles que se den permiso a sí mismo para activar valores que estuvieran latentes en su interior.

**La normativa legal existente.**

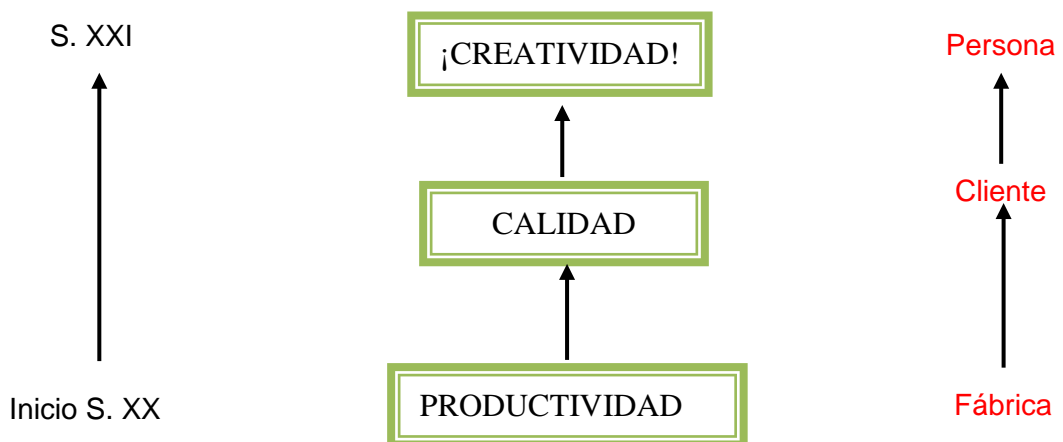
La legislación laboral, medioambiental, económica, etc., de cada país también influye significativamente sobre las creencias y valores de las empresas.

**Las reglas de juego del mercado.**

El mercado libre de competencia impone determinadas reglas de juego que impregnan el sistema de creencias y valores de las empresas. Una de las creencias más influidas por la presión de los competidores es la de que el resultado inmediato es lo que importa, independientemente de los medios para conseguirlo o incluso de sus efectos sobre la viabilidad del negocio a largo plazo.

**Los valores sociales de cada momento histórico.**

A principios del siglo XX, los valores sociales predominantes en los países desarrollados no eran los mismos que los actuales, y estos no tienen por qué ser los mismos que los futuros.



**FIGURA 15: LOS VALORES SOCIALES EN LOS ÚLTIMOS SIGLOS**

**La tradición cultural de cada sociedad.**

Existe una influencia mutua entre los valores sociales y los valores empresariales.

### **Los resultados de la empresa.**

Una cultura de empresa que se anquilosa significa que se empeña en mantener una forma de pensar y hacer las cosas que pudo servir en el pasado pero que está resultando ineficaz en el presente.

Finalmente, es a destacar que los sistemas de creencias y valores de la empresa se retroalimentan en función de sus resultados. Una empresa que obtenga buenos resultados y que incluya

explícitamente en sus sistemas de valores la honestidad en el trato con los clientes tendera a perpetuar dicho valor como esencial para su negocio. Sin embargo, cabe dentro de lo posible que la misma empresa se replantease su escala de valores si entrara en pérdidas.

### **¿Abrirse al cambio?**

¿Por qué hay que estar abiertos al cambio de creencias y valores? ¿Cambiar y aprender es lo mismo? ¿Hay que cambiar porque está de moda la gestión del cambio o para seguir en el mercado, aprovechar nuevas oportunidades y poder llegar a crecer?

### **La necesidad.**

Es un sistema tan complejo como es una organización empresarial en constante esfuerzo de adaptación a su entorno, todo susceptible de ser cambiado y mejorado continuamente si desea mantenerse en el mercado y crecer.

Las creencias y valores que sustentan las estructuras y procesos de las empresas también se han de ir transformando continuamente si han de permanecer vivas; es decir, si ha de tener éxito adaptativo en su lucha por la supervivencia. Lo único que no cambia es lo que está muerto.

### **Las razones**

Los directivos de las empresas actuales, tanto las grandes como las pequeñas y medianas, son conscientes de que han de entender el cambio como una

oportunidad para poder continuar desarrollándose en un entorno día a día mas cambiante y exigente.

Es bien sabido que quien se queda rezagado no puede sobrevivir en un mercado de libre competencia.

Como decía en cierta ocasión un directivo de una empresa de gran tamaño:

O cambiamos por nosotros mismos ahora o nos cambiaran desde fuera y de golpe, y va a ser mucho peor.

### ***Motivos que impulsan la necesidad del cambio.***

<b>Motivos estratégicos para la supervivencia</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentar beneficios.</li><li>• Sobrevivir en un entorno cambiante.</li><li>• Poder cambiar en serio y a medio / largo plazo estructuras, procesos y estilos de liderazgo.</li><li>• Adelantarse al futuro.</li><li>• Adaptarse entre la visión del futuro y la realidad actual.</li><li>• Aprovechar oportunidades de negocio en el entorno.</li><li>• Protegerse de amenazas del entorno.</li><li>• Evitar ser cambiado a la fuerza.</li></ul>
<b>Motivos optimizadores</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprovechar al máximo las ventajas de nuevas tecnologías.</li><li>• Disminuir costes de producción.</li><li>• Aprovechar al máximo la creatividad de los empleados.</li><li>• Activar una cultura de mejora continua.</li><li>• Implementar con éxito programas de calidad total.</li><li>• Dar sentido al trabajo (antiguamente, “motivar “).</li></ul>
<b>Motivos normativo-legales</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Legislación medioambiental.</li><li>• Normas de calidad internacionales.</li><li>• Normativas de prevención de salud en el trabajo.</li></ul>

<b>Motivos éticos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser eficientes en el uso del dinero público.</li> <li>• Proteger el medioambiente.</li> <li>• Coherencia con principios de igualdad de oportunidades.</li> <li>• Respetar los derechos del cliente.</li> <li>• Ser coherentes entre lo que se dice que se es y lo que verdaderamente se hace cada día.</li> <li>• Mejorar la calidad de vida en el trabajo.</li> <li>• Respetar valores democráticos participativos.</li> <li>• “Vergüenza torera” (ética profesional).</li> </ul>
<b>Otros motivos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No morir de aburrimiento.</li> <li>• Cambiar porque está de moda.</li> <li>• Seguir recomendaciones de expertos.</li> </ul>

Tal y como se desprende de lo anteriormente dicho, los principales motivos de cambio son estratégicos. Sin embargo, los cambios inducidos por motivos éticos también pueden entenderse como cambios estratégicos, incluso al más alto nivel.

### **Cambiamos a valores, si, pero ¿Cuándo y cuáles?**

El conjunto de mensajes emitidos por la dirección de la empresa tiene una validez temporal limitada .Las ideas se queman o se agotan y se necesitan otras nuevas periódicamente.

Para poder rendir al máximo, las personas necesitan valores por los que puedan ilusionarse y encontrar sentido a tenerse que levantar cada mañana. Y especialmente, los lunes por la mañana.

Es difícil encontrar sentido al trabajo en una empresa culturalmente desvitalizada.

A continuación exponemos una relación, no exhaustiva de indicadores de “desvitalización cultural “y sería interesante detenerse a reflexionar si algún o alguno de ellos se están dando en nuestra empresa.

### **Indicadores de desvitalización cultural.**

- Los empleados hablan de los clientes como una obligación en lugar de cómo una oportunidad de trabajo y servicio.
- La honestidad y la confianza no forman parte de la cultura habitual y existe una tendencia creciente hacia la superficialidad y las precauciones políticas excesivas.
- Los jefes que pretenden supervisar superan en número, a los líderes que tratan de desarrollar.
- Las presiones del día a día son aceptadas como excusa para dejar de celebrar rituales (sesiones de reflexión periódicas, despedidas, reuniones anuales, etc.)
- La visión de hacia dónde se quiere ir se expresa de forma fríamente cuantitativas dirige a la organización con reglas técnicas o academicistas, en lugar de tener en cuenta valores tales como espíritu de equipo, contribuciones excelentes, amabilidad.
- Los líderes ven las estructuras y las tecnologías como respuesta en lugar de decidir confiar en las personas.
- Las recompensas económicas y las metas son vistos en general como si fuera la misma cosa.
- Existe una tensión no verbalizada entre las personas clave de la organización.

Al pensar en la introducción de nuevos valores para la mayor eficiencia de la empresa, tales como la flexibilidad, creatividad, autonomía o rapidez de respuesta, no hay que pasar por alto que dicha empresa ha llegado donde está precisamente por la existencia de una determinada forma de pensar y hacer las cosas que con mucha probabilidad encierra valores muy valiosos, que no hay que tirar por la borda de forma precipitada, sobre todo si la gente esta orgullo de ellos. En no pocas ocasiones, la resistencia al cambio a la hora de introducir intempestivamente nuevos estilos o procedimientos puede deberse precisamente al sentido común de querer preservar algunos

de estos valores que son los que configuran la identidad cultural de la empresa y cuya pérdida puede tener consecuencias mucho más negativas de lo que muchos directivos con poca sustancia puedan llegar a imaginar.

### **Vencer a los obstáculos.**

Poner en práctica una gestión por valores implica, sin ningún género de duda, introducir un cambio de cultura en la empresa. Un error muy típico de las empresas es no dedicar suficiente reflexión y recursos a los aspectos humanos para la gestión del cambio, en la forma de pensar y de hacer las cosas. La comunicación y el liderazgo son elementos esenciales en este sentido.

Gobernar un cambio de cultura significa más específicamente gestionar emociones y poderes para disminuir la resistencia al mismo.

Hablar de gestionar o gobernar un cambio organizativo en general y de un cambio cultural como el que significa la gestión en valores en particular significa más específicamente hablar de gestionar la resistencia al mismo.

Cuando no hay resistencia alguna, no hay cambio que “gestionar “ni “gobernar “.

Sin embargo, más que gestionar el cambio de creencias y valores, en el sentido de dirigirlo de forma impositiva descendente , de lo que se trata es de crear las condiciones emocionales y políticas para que sea posible o ,al menos, para no impedirlo. Hay que tener en cuenta que, cuanto más presionamos a un sistema, mayor es la presión que este devuelve.

Aunque puede ser evidente la necesidad de cambio, también es habitualmente obvia una cierta resistencia al mismo. Todo cambio es un estrés o esfuerzo de adaptación, y las personas tienden a reaccionar con conductas defensivas de inhibición o de hostilidad ante las situaciones de cambio que perciben como amenazantes o que desbordan sus recursos de control. Incluso los cambios percibidos como “cambios a mejor “suscitan resistencia derivada de la inercia al apego a la costumbre.

Es importante destacar que la resistencia al cambio en ocasiones:

- Constituye para los empleados un vehículo para expresar frustraciones pendientes de resolución.
- Pone de manifiesto problemas prácticos que se habían pasado por alto.
- Supone un mecanismo reforzador de la estabilidad cultural de la organización, advirtiendo que se pueden estar infravalorando valores comunes que han funcionado en el pasado y que, como hemos visto, no tiene por que perderse.

En definitiva, la resistencia al cambio debe escucharse, analizarse y gestionarse, pero nunca tratarse como algo necesariamente irracional de entrada.

### **¿Cómo vencer la resistencia al cambio?: la comunicación.**

¿Qué herramientas podemos utilizar para minimizar la resistencia al cambio? La respuesta sería: la comunicación.

La comunicación en la empresa no es solo esencial para gestionar el cambio, sino para su eficiencia en general.

Las personas pueden cambiar de dos maneras: a la fuerza o voluntariamente. De un trabajo forzado difícilmente pueden surgir dimensiones tales como la creatividad y la amabilidad con el cliente que hoy en día requieren las empresas para obtener resultados. Así pues, se impone que las personas cambien de forma de pensar y hacer las cosas de forma libre, responsable y estable en el tiempo. La comunicación es la única herramienta de que disponemos para obtener tal "milagro".

Cuando más se ignora al individuo en una organización, más se ignorará la necesidad del cambio de cultura hacia el desarrollo de las personas y más deficiente será el tratamiento dado a la comunicación para inducirlo.

El concepto de comunicación para el cambio cultural en la empresa puede entenderse a tres diferentes niveles:

**a) *La comunicación como medio en el que se produce el fenómeno del cambio.***

El cambio cultural es creado, producido y mantenido no “a través de “sino “dentro de “la comunicación interpersonal. Si no se llega a cambiar la forma de hablar entre las personas, no puede decirse que se haya producido cambio cultural alguno.

**b) *La comunicación como herramienta para el cambio.***

Es una de las tácticas esenciales para disminuir la resistencia al mismo. Cuanta más persuasiva sea la comunicación para manejar poderes y emociones, mejor cumplirá su función para herramienta para el cambio.

**c) *La comunicación como objetivo del cambio.***

La comunicación para el cambio puede llegar a contemplarse como un cambio esencial: una nueva forma de hablar y aprender dentro de la empresa.

No cabe ninguna duda de que la comunicación persuasiva es, con diferencia, la mejor fórmula para lograr nuestros propósitos. No pretende únicamente la atención hacia el mensaje de cambio y su comprensión, sino también su aceptación y su “compra “por parte del receptor. A través de la persuasión, podemos obtener la cooperación y confianza de las personas.

**¿Nos decidimos pues a dirigir por valores?**

Lo primero que tenemos que tener presente es que cambiar por cambiar la forma de pensar y hacer las cosas en la empresa no tiene ningún sentido.

Una empresa que decida poner en marcha una gestión por valores responsablemente ha de hacerlo para dar apoyo a un proyecto estratégico global y concreto, el cual se ha de construir y reestructurar a medida que avanza el proceso.

Hemos de tener presente que este proceso de cambio cultural estratégico, como el que supone la puesta en práctica de una gestión por valores, es una experiencia de aprendizaje colectivo creativo y diferente.

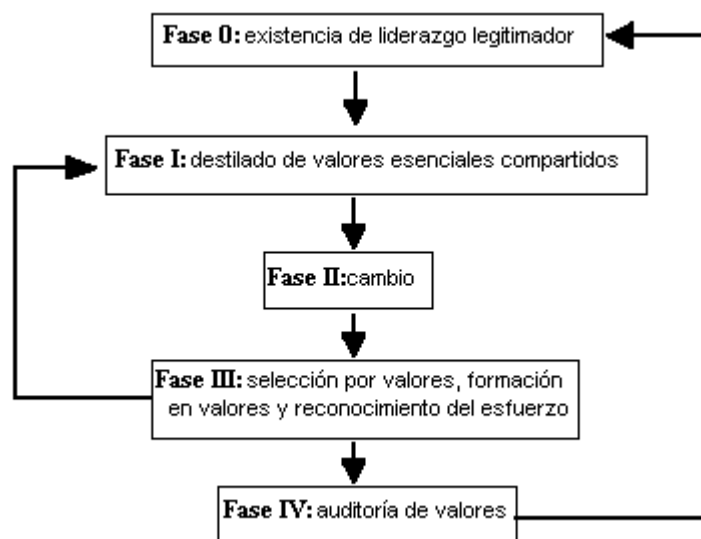
Para su consecución se pueden y lo que es más importante se deben observar dos fases esenciales: una de puesta en marcha y otra de mantenimiento.

Habiendo observado y llegado a la conclusión de que es imprescindible realizar un cambio en os valores que rigen nuestra empresa, antes de decidir si llevarlos a cabo, tenemos que preguntarnos muy seriamente si estamos totalmente convencidos y decididos a ello, ya que de esto dependerá la mayor parte de nuestro éxito.

Una vez que nos hemos decidido y nos hemos puesto a la labor, lo primero que debemos tener presente es que hemos de poder asignar tres diferentes líneas de recursos específicos para el proyecto:

1. Nuestras energías personales y las de nuestro equipo de apoyo.
2. Recursos económicos específicos.
3. El recurso más valioso de todos: el tiempo.

**Figura 16: Desarrollo evolutivo de la Gestión por Valores**



### **Fase I. Depuración de valores esenciales.**

Una vez asegurado que la intención de mejora “va en serio”, la primera fase consiste en una reformulación de valores realizada de la forma más participativa posible.

La Gestión por Valores propone un planteamiento conceptual facilitador de la acción estratégica al diferenciar entre visión, misión (ambos valores y valores operativos) son el núcleo constitucional de la empresa, por lo que su modificación únicamente puede efectuarse en intervalos de tiempo relativamente largos.

La proyección de la visión y la misión se ha de basar en un determinado diagnóstico de la realidad. Cuanto mayor sea la distancia entre la realidad actual y el futuro deseado, mayor será el esfuerzo de cambio necesario.

Lo que la Gestión por Valores aporta de forma innovadora al análisis situacional estratégico son dos aspectos esenciales:

1. Realizar el análisis situacional de forma participativa, “desde dentro”.  
Tanto la realidad externa como la interna adquieren diferentes perspectivas, dependiendo del ángulo de la organización desde la que es contemplada.  
La conjunción de todos sus puntos de vista aumenta la probabilidad de realismo de la “fotografía”.
2. Evaluar la idoneidad de la cultura de la empresa centrándose en sus valores.

Una de las aportaciones esenciales de la Gestión por Valores al diagnóstico de la empresa es el análisis DAFO de los valores predominantes en el momento actual, tanto a nivel interno como del entorno, lo cual es absolutamente necesario para saber qué es lo que se ha de mantener y qué es lo que se ha de cambiar.

Los ejemplos de la realidad nos muestran que la mayoría de las empresas que formulan sus valores operativos lo hacen sin seguir ninguna taxonomía o sistema de ordenación preciso, e incluso los confunden frecuentemente con sus valores finales.

Con fines expositivos, podemos decir que una vez se han definido los valores finales de la visión-misión y se ha analizado la situación actual, es preciso poner en común cuáles son los principios o valores operativos para encauzar la

consecución del futuro deseado. Sin embargo, en la práctica, todas estas fases se realizan de forma bastante simultánea.

### CUADRO 7

#### Clasificación y ejemplos de valores relativos a la cultura operativa de la empresa (forma de pensar y hacer las cosas en la práctica diaria)

<b>Valores con respecto a la relación con el entorno</b>	
En la relación con el entorno-mercado	Contacto con la realidad, adaptabilidad, alerta, apertura al cambio, monitorización continua, etc.
En relación con los clientes	Adaptabilidad, amabilidad, honestidad, satisfacción de necesidades, sorpresa, etc.
En relación con proveedores y otras empresas aliadas	Cooperación, amistad, cordialidad, apoyo mutuo, honestidad, saber hacer buenos tratos, facilitar el éxito mutuo, etc.
En relación con el medio ambiente	Respeto, conservación, regeneración.
<b>Valores con respecto a los procesos humanos internos</b>	
En relación con la forma de tratar la Dirección al resto de empleados	Aprecio a las personas, tratar a los empleados como copropietario del negocio, tratar a los empleados como adultos, accesibilidad, confianza en los profesionales, educación en la conducta diaria, transparencia, etc.
En relación con la forma de trabajar cotidiana	Esfuerzo por la calidad, iniciativa, cooperación, vitalidad, buena comunicación entre las personas, manejar bien las nuevas tecnologías, seguridad de nosotros mismos, buen humor, rapidez de respuesta, espíritu de equipo, apoyo mutuo, mimar la mercancía, creatividad, compartir información, disfrutar del trabajo bien hecho, flexibilidad, apertura al cambio, profesionalidad, etc.
<b>Valores respecto al manejo de los recursos económicos de la empresa</b>	
No malgastar, ser eficientes en el uso del tiempo, ser eficientes en el uso del dinero público, ajustar bien los presupuestos, autonomías financieras, diversificar el riesgo, capitalización, innovar en la gestión de costes, inversión en nuevas tecnologías, conciencia de coste, creatividad para disminuir estructuras de costes, etc.	

El proceso de formulación, consenso y destilación de valores en sí mismo es tan importante como el resultado, e incluso más. El que una empresa decida, por ejemplo, que sus valores operativos esenciales sean “la creatividad, el trabajo en equipo, la honestidad, la orientación al cliente” no es tan importante como si decide que sean “la confianza en nosotros mismos, la profesionalidad y la calidad”. Lo importante es cómo ha llegado a estas conclusiones y a su significado: ¿se lo ha inventado alguien allá arriba o ha sido el resultado de diálogos organizativos que han llegado a generar un nuevo espíritu común y un nuevo sentido de pertenencia?

Dicha metodología de diálogo ha de estar inspirada en dos enfoques básicos:

1. **Constructivismo.** Tal como plantea el enfoque científico denominado “constructivista”, la verdad es la realidad socialmente construida y consensuada. Así, una buena formulación de valores no puede ser realizada mediante ningún instrumento de diagnóstico ni tratamiento científico “positivista”, sino que ha de ser el resultado de integrar de forma políticamente negociada las perspectivas de todos los agentes que interactúan con la empresa.

2. **Investigación-acción.** Por otra parte, un segundo enfoque metodológico nos lo da la investigación-acción o alternativa entre la reflexión y el contraste con la realidad. Este enfoque evita los sesgos del enfoque “experto” –aislado de la realidad- y del enfoque “práctico”, incapaz de conceptualizar sus acciones. Únicamente a través del debate de calidad, y no del combate, se producen verdaderos desaprendizajes y construcciones de nuevas ideas compartidas. Llegado a este punto, puede preguntarse: ¿Qué características deben reunir los valores seleccionados?

**Las doce características** de idoneidad de los valores operativos esenciales de la empresa.

1. Pocos (no más de cinco-seis) y fáciles de recordar (palabras simples).
2. Asociados a una breve definición (no más de seis líneas).
3. Significativos para la estrategia de la empresa.
4. Participativamente escogidos.
5. Significativos para las necesidades de los empleados.
6. Transmitidos mediante un proceso específico de comunicación y formación.
7. Percibidos como algo por lo que vale la pena comprometerse libremente (no constituyen manuales de adoctrinamiento).
8. La gente se siente cómoda al participar en rituales derivados de ellos.
9. Coherencia entre teoría y práctica directamente proporcional al nivel jerárquico.
10. Grado de cumplimiento periódicamente evaluado y asociado a reconocimiento y otras recompensas.
11. Convertidos en objetivos de acción y medibles.
12. Periódicamente cuestionados y reformulados.

### ***Fase II. ¡Estamos cambiando!***

La conversación de valores en objetivos es un proceso conceptualmente lógico que, en la práctica, es sobre todo una buena excusa para dialogar, aprender y motivar la acción eficiente.

Aunque el cambio en la forma de pensar y hacer las cosas empieza ya en la fase previa de reformulación de valores compartida, esta Fase II es la del cambio propiamente dicho.

Tras la reformulación de la visión, la misión y los valores operativos de la empresa, se han de definir las líneas maestras de acción a nivel de objetivos concretos a asumir por Equipos de Proyecto.

Habitualmente muchos de los objetivos en los que se traducen los valores

El verdadero problema es que hay pocos buenos jefes capaces de evaluar equitativamente las valías de los empleados.

esenciales son muy complejos, por lo que para su consecución es necesario fragmentarlos en subobjetivos parciales. Pero, a nuestro juicio, no es preciso obsesionarse con esquemas ingenieriles

analíticos que, por cierto, hasta los mismos ingenieros están descartando hoy día. Es mucho más eficiente la conducta profesional orientada mediante valores y evaluada por buenos jefes. El verdadero problema es que hay pocos buenos jefes capaces de evaluar y motivar equitativamente las valías de los empleados. En el mismo sentido, la evaluación ascendente es un instrumento de enorme valor para la mejora continua.

### ***Fase III. Política de personal basada en valores.***

Los procedimientos internos en relación con las personas (selección, formación, promoción, incentivación, evaluación, etc.) adolecen en la mayor parte de empresas de dos características básicas:

1. No están relacionados de forma suficientemente coherente con las estrategias formalmente manifestadas por la Dirección.
2. No están convenientemente articulados o integrados en función de algún tipo de modelo o de ideas-fuerza, de forma que acostumbran a desarrollarse de forma fragmentada y pierden así parte de su capacidad de potenciarse mutuamente.

La Gestión por Valores puede ayudar a corregir estos problemas de las políticas de recursos humanos

Un conocido refrán popular dice que “el movimiento se demuestra andando”. La verdadera consolidación del destilado de valores esenciales de la empresa únicamente podrá producirse si se ponen en práctica determinadas políticas de personal en tres áreas esenciales y tremendamente necesitadas de innovación y de desarrollo integrado:

- La selección.
- La formación.
- El reconocimiento del esfuerzo.

1. **La selección.** En el siguiente cuadro se recoge las categorías y ejemplos de perfiles de valores personales a tener en cuenta en un proceso de selección enmarcado en una Gestión por Valores.

**Cuadro 8**  
**Valores, Categorías y ejemplos de perfiles personales**

<b>1. Valores personales en sintonía con la visión y misión de la empresa</b>	Innovar, ser los mejores, visión internacional, divertir, curar, apoyar el desarrollo local, etc.
<b>2. Valores personales en sintonía con la cultura operativa de la empresa</b>	Adaptabilidad, cordialidad, respeto medioambiental, transparencia, iniciativa, espíritu de equipo, seguridad en sí mismo, no malgastar, etc.
<b>3. Valores personales requeridos para puestos de trabajo específicos</b>	
<b>Habilidades personales</b>	<b>Competencias técnicas</b>
Impacto personal, capacidad de liderazgo, tolerancia al estrés, capacidad de delegación, hablar en público, negociación, etc.	Análisis de balances, laparoscopia, soldadura, planes de marketing, técnicas de cambio de valores, etc.

Los valores constituyen una dimensión tan esencial de las competencias profesionales que más que hablar de la crecientemente popularizada “selección por competencias” sería mejor plantear la conveniencia de una “selección por valores” siguiendo una entrevista con las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles diría que son sus valores o principios de acción a la hora de trabajar (constancia, creatividad, etc.)?
- ¿Cómo cree que hay que comportarse con los clientes?
- ¿Podría referirme alguna anécdota o experiencia de éxito profesional o personal en que estos valores queden reflejados?

2. **La formación.** Una forma innovadora de aumentar la eficiencia y coherencia de los esfuerzos de formación es articulándolos alrededor de la idea de desarrollo de los valores finales y operativos de la empresa. El valor “calidad”

ya hace tiempo que la gran mayoría de empresas competitivas lo están integrando en sus actividades de formación y tiene la ventaja que agrupa a otros muchos valores (profesionalidad, amabilidad, creatividad, etc.). Sin embargo, hay que ir más allá y empezar a considerar de forma específica todo el conjunto de valores que predicen el éxito de la empresa.

Para poder diseñar planes de “formación y desarrollo de valores” hay que poder contestar a dos preguntas esenciales:

1. ¿Qué creencias hay que aprender (o “desaprender”) para poder sustentar y desarrollar cada uno de los valores esenciales de la empresa?
2. ¿Qué conocimientos y/o habilidades hay que desarrollar para poder materializar conductas coherentes con los valores esenciales de la empresa?

Los valores no se modifican en un cursillo de formación más o menos convencional, sino a través de acciones de formación en las que la persona tenga ocasión de desaprender creencias que había dado como inmutables en el pasado.

Algunas de estas acciones de formación innovadoras son las siguientes:

- Conferencias por parte de expertos en materias intelectuales y emocionalmente relevantes (ética, antropología, psicología social, etc.)
- Sesiones de estímulo de la creatividad.
- Formación *in desk* (en el propio despacho).
- Foro de intercambio de experiencias.
- Desarrollo de equipos de proyectos supervisados.
- *Mentoring* (alguien de más experiencia se asigna como “mentor” a los recién llegados).
- Viajes de formación a sedes de la empresa en otros países con informe y reflexión posterior.

- Realización autorizada de un proyecto.
- Sesiones de “fertilidad cruzada” o intercambio de opiniones entre departamentos o niveles similares de la empresa.
- Grupo de análisis de problemas profesionales.
- Tertulias monográficas con invitado-moderador.
- Comidas-debate.
- Charlas internas abiertas para comunicar experiencias (*open house lectures*).
- Sesiones de aprendizaje a partir de errores.
- Sesiones con participación de clientes, proveedores u otros grupos de interés.
- Actividades al aire libre (*outdoor training*) con pruebas de “conocimiento en sí mismo” y reflexión posterior de lo ocurrido.
- Intercambios de ideas y experiencias con colegas de otros sectores, otros países.
- Etcétera.

**3. El reconocimiento del esfuerzo. Los esquemas de evaluación del rendimiento** tienen problemas similares a los de la dirección por objetivos convencional: acostumbran a burocratizarse en exceso y acaban siendo vistos como meros mecanismos de control jerárquico. Sin embargo, siempre son mejor que nada. Su éxito depende de algo tan escaso como la existencia de buenos jefes que conozcan bien a su gente y que dispongan de recursos para recompensar sus esfuerzos.

Toda empresa interesada en potenciar el rendimiento de sus empleados ha de estar perfeccionando constantemente nuevos sistemas de salario variable, bonos, flexibilidades horarias, oportunidades de desarrollo, planes de carrera, etc. Igualmente importante es el rediseño de condiciones psicosociales de trabajo: grados de autonomía, identidad de tareas, feedback, importancia percibida, equidad, apoyo interpersonal, etc.

El sentimiento colectivo de falta de reconocimiento del esfuerzo es uno de los puntos débiles más dramáticos que pueda tener una empresa desde el punto de vista de su equipo humano. Cuando existe, lo cual es lamentablemente muy frecuente, deberían ponerse en marcha medidas de acciones innovadoras y urgentes.

De hecho puede afirmarse que las conductas cotidianas dentro de la empresa se producen en función de qué valores son los recompensados y cuáles no.

Si se desea que los valores esenciales se tomen verdaderamente en serio es fundamental recompensar adecuadamente los esfuerzos que se realicen para

traducirlos en acciones. De hecho, puede afirmarse que las conductas cotidianas dentro de la empresa se producen en función de qué valores son los recompensados y cuáles no.

#### **Fase IV. Auditoria de valores operativos**

El error más frecuente y lamentable a la hora de reformular la visión, misión y valores operativos de la empresa, es el de publicarlo en un bonito formato y después no hacer absolutamente nada para evaluar y recompensar su asimilación y cumplimiento.

En la medida en que los valores esenciales se convierten en criterios de orientación de la conducta cotidiana, éstos han de ser convenientemente evaluados. Por ejemplo, es obvio que si se formula la innovación como valor esencial, se han de evaluar

periódicamente las realizaciones en este sentido. Lo mismo ocurre con los valores tales como la honestidad, el trabajo en equipo o el respeto medioambiental.

Una auditoria de valores pretende básicamente asegurar la coherencia entre los datos planteados en el “discurso directivo” sobre la filosofía de la empresa y los datos de la realidad sobre las realizaciones prácticas de tal discurso. Los datos del “discurso directivo” se obtienen a partir de discursos de la dirección, entrevistas semiestructuradas específicas a directivos, folletos publicitarios, documentos específicos que formulen la visión y misión de la empresa. Los

datos de la realidad sobre las aplicaciones del “discurso directivo” se pueden obtener a partir de entrevistas semiestructuradas a todos los niveles jerárquicos, entrevistas a diferentes agentes que interactúan con la organización (clientes, proveedores...) seguimiento de las conductas que deberían derivarse de los valores (calidad, trabajo en equipo, creatividad, flexibilidad...), análisis de las costumbres tradicionales o “rituales de empresa” (celebraciones, reconocimientos públicos, despedidas, etc.), entrevistas a grupos de empleados, sondeos de opinión...

Sin embargo, la mejor forma de conocer cómo es realmente una organización es tratar de cambiarla.

Ahí es cuando mejor se conocen sus virtudes y sus defectos. Por ello, es lógico pensar que la traducción de valores de conducta ha de seguirse de reflexión, aprendizaje y, quizá, nuevos cambios.

### **Claves de la conducta para gestionar por valores**

- ✓ Recuerde que las creencias son estructuras de pensamiento que provienen de supuestos básicos sobre la naturaleza humana y el mundo que nos rodea. Las creencias dan lugar a los VALORES. Los valores abarcan conocimientos complejos de la realidad deseada. Los valores orientan las conductas cotidianas, por tanto, una actitud es consecuencia de unos valores.
- ✓ Recuerde que las normas son reglas de conducta consensuadas, mientras que los valores son criterios para evaluar y aceptar hechos o normas.
- ✓ Analice detenidamente qué tipo de cambio necesita su empresa.
- ✓ Decida qué *valores finales*, con qué visión y con qué misión cuenta actualmente y quiere contar en el futuro.
- ✓ Reflexione sobre los *valores operativos* (cómo conseguirá los valores finales) que aplica actualmente y quiere aplicar en el futuro.

- ✓ Realice periódicamente el análisis DAFO de sus valores.
- ✓ Los procesos de diálogo son esenciales en todas las etapas de la

Gestión por Valores:

- Destilación de valores,
- Cambio,
- Estrategia de recursos humanos,
- Auditoria.

**Los valores no son un concepto estático, sino dinámico y este hecho es un factor importante en la sociedad como la nuestra tan cambiante y además de forma muy rápida.**

**Desde la dirección serían fundamentales dos conceptos:**

- 1- Conocimiento exhaustivo de que significan y que son los valores.**
- 2- Comunicación con los profesionales, para transmitirles estos valores y que los puedan sentir y hacer suyos.**

**CUADRO 9**  
**COMPARACIÓN ENTRE LA DPO Y LA DPV**

	<b>DpO</b>	<b>DpV</b>
<b>SITUACION DE APLICACIÓN PREFERENTE</b>	Complejidad moderada. Producción relativamente estandarizada.	Necesidad de creatividad para la solución de problemas complejos.
<b>NIVEL MEDIO DE PROFESIONALIZACION DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN</b>	Profesionalización media moderada (dirección de empleados).	Alto nivel de profesionalización media (dirección de profesionales).
<b>TIPO DE LIDERAZGO</b>	Administrador de recursos.	Legitimador de transformaciones.
<b>TIPO DE CONSUMIDOR</b>	Usuario-cliente.	Cliente con criterio y libertad de elección.
<b>TIPO DE OFERTA DE PRODUCTOS</b>	Segmentada.	Altamente diversificada y cambiante.
<b>TIPO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>	Piramidal con pocos niveles.	Redes, alianzas funcionales, estructuras de equipo de proyecto.
<b>NECESIDAD DE TOLERANCIA DE AMBIGÜEDAD</b>	Media.	Alta.
<b>NECESIDAD DE AUTONOMIA Y RESPONSABILIDAD</b>	Media.	Alta.
<b>ESTABILIDAD DEL ENTORNO</b>	Entorno moderadamente cambiante.	Entorno muy cambiante.
<b>ORGANIZACIÓN SOCIAL</b>	Capitalista postindustrial.	Postcapitalista.
<b>FILOSOFIA DE CONTROL</b>	Control-estimulo del rendimiento profesional.	Potenciación del auto control de las personas.
<b>PROPOSITO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	Optimización de resultados.	Mejora constante de procesos.
<b>ALCANCE DE LA VISION ESTRATEGICA</b>	Medio plazo.	Largo plazo.
<b>VALORES CULTURALES BASICOS</b>	Racionalización Motivación Eficiencia Medición de resultados	Desarrollo Participación Aprendizaje continuo Creatividad Confianza mutua Compromiso

## MOTIVACIÓN

### Introducción

La evolución de los servicios de salud en las dos últimas décadas ha experimentado un cambio radical en las formas de abordar las actuaciones del sistema de salud derivado del desarrollo de la atención primaria, la implantación de la gestión por objetivos, la orientación del servicio hacia el cliente, la descentralización de las estructuras y la participación y la búsqueda de consenso en la toma de decisiones, todos estos elementos se incorporan con fuerza en la cultura de la atención sanitaria. Los modelos con tal estructura pueden cambiar, pero las actitudes y los valores personales y profesionales son de más lenta evolución, quedando aún muchas cuestiones que resultan ser un “hándicap” para poder crear una cultura abierta a la motivación y el desarrollo profesional, de cada uno de los colectivos que configuran el panorama de los servicios de salud, y en particular de las enfermeras.

Las enfermeras prestan servicios en la atención directa con una carga de presión asistencial alta, en un contexto donde la atención gira alrededor del diagnóstico de enfermedad; de esta manera, aquellas actividades que realiza en la atención a la continuidad del tratamiento médico y en el apoyo al diagnóstico de enfermedad quedan registradas como tales y por lo tanto, reconocidas como actividad de la enfermera. Por el contrario, las acciones encaminadas a la coordinación del equipo de salud y en la atención a la persona por su situación de dependencia de cuidados no son visibles en el contexto de la organización.

Esta situación lleva en general, a muchas enfermeras a seleccionar, de forma prioritaria, las acciones que le son reconocidas por la organización en su trabajo cotidiano, dejando aquellas acciones más específicas de la atención del cuidado enfermero y que resultan motivadoras para el crecimiento profesional, en manos de las enfermeras que buscan la excelencia y la satisfacción por el trabajo en sí mismo. Esta situación en las organizaciones de los servicios de salud es una circunstancia que viene de una cultura de arraigo tradicional, en donde las prioridades del sistema para la enfermería eran la ayuda médica y las tareas de complemento administrativo. Si las nuevas corrientes del pensamiento enfermero no encuentran eco en la organización de los servicios de salud, estaremos construyendo un entorno que actúa como elemento de barrera en el desarrollo profesional y como consecuencia se estará hipotecando la atención de calidad de los cuidados en el sistema sanitario y social. La disociación existente entre la capacitación de las enfermeras (formación pre y postgrado) y los requerimientos del sistema en su labor profesional son elementos que deberán considerarse en cualquier política de motivación profesional.

## LA MOTIVACIÓN PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL

Se define la motivación como una predisposición que induce a las personas a trabajar en un determinado sentido. La motivación está fundamentada en los intereses, deseos y aspiraciones de cada una de las personas que trabajan en un determinado grupo y que presentando diferencias individuales, alcanzan un acuerdo por un motivo común. Los intereses y los deseos, por los que cada uno se dirige de forma positiva, son los elementos motivadores.

Las diferentes investigaciones proceden fundamentalmente de las corrientes de la Escuela de Relaciones Humanas, y nos ayudan a comprender a utilizar las diversas formas de motivación, útiles en general para cualquier organización y, en particular, para los servicios de salud y de enfermería. Es necesario por lo

tanto identificar aquellas variables que incentivan y motivan las conductas de trabajo, así como las que intervienen en el proceso que hace posible la adaptación permanente a los cambios que se originan en la empresa. La Teoría de las Necesidades Humanas de Maslow y la aplicación de Herzberg de esta teoría a las aspiraciones de los individuos, que pueden ser atendidas y desarrolladas a través del grado de satisfacción en el trabajo, afirma que la motivación está en relación con la posibilidad que ofrece el trabajo de cubrir esas necesidades, presentes en todos los individuos.

En el trabajo de las enfermeras, existen elementos motivadores de importancia en sí mismos, tales como la calidad de las relaciones interpersonales, especialmente con los usuarios, pero también con colegas y, la responsabilidad en el trabajo y la implicación en el conocimiento científico y tecnológico. Estos elementos, que en un principio pueden considerarse positivos, pueden transformarse en factores negativos en el trabajo, que unidos a otras causas como son el sueldo, los horarios o la rutina de las tareas, convierten el entorno laboral en elemento de desmotivación para el desarrollo profesional, tanto en el nivel individual como de grupo o del colectivo de enfermeras en una organización.

Es evidente que esta labor de motivación compete principalmente al directivo responsable de una unidad o coordinador de un equipo, que tiene encomendada la tarea de orientar y dirigir al grupo hacia metas comunes, pero es evidente de igual manera, que sin el compromiso y la consideración de los enfermeros y enfermeras de la importancia de la aportación de los cuidados a la salud de las personas en la organización de los servicios de salud, no es posible llevar a cabo un proyecto de realización profesional.

La dirección de enfermería ha de encontrar igualmente elementos de motivación para el desarrollo profesional en el contexto de las políticas de salud y en el marco de la organización de los servicios. Las estrategias de promoción

de los cuidados para la salud, como responsabilidad específica de la enfermería, habrán de ocupar un espacio cada vez mayor, en el futuro de los servicios de salud y en las distintas instituciones sanitarias. La motivación por causas derivadas de la importancia en el servicio que se oferta (conocimiento disciplinar), por el sentimiento de pertenencia al grupo (profesionalidad), y por la satisfacción por el trabajo bien hecho (metodología y sistematización de las prestaciones de cuidados), son elementos que dependen de la misión y de las políticas de salud que orientan los servicios de salud y de la determinación y orientación de la atención de cuidados como proyecto de la dirección enfermera, desarrollando estrategias de motivación que impliquen al colectivo de profesionales en unas metas comunes.

Los campos de actuación estratégica de la dirección enfermera, estarán orientados en dos direcciones, el entorno de la organización y la actividad de la enfermera en la atención de salud, que en función de su estructura van a intervenir como factores determinantes en la motivación de la enfermera para el logro del desarrollo profesional y científico en su trayectoria profesional.

### **Factores que influyen en la motivación profesional de la enfermera**

El entorno:

La estructura

Las relaciones de poder

Los sistemas de incentivos

La actividad:

Las situaciones estresantes

El proyecto de crecimiento personal

La carrera profesional

El objetivo:

El desarrollo profesional y científico

### **El entorno de los servicios de salud.**

Hacer una valoración de las causas de motivación de la enfermera para el ejercicio profesional en un contexto determinado, obviando el papel determinante del entorno de la organización de los servicios de salud hoy, no es viable. Comprender la organización sanitaria desde un enfoque sistémico implica, de forma incuestionable, valorar las influencias de la totalidad de la organización sobre el colectivo de enfermeras y analizar las influencias y los poderes que surgen en las relaciones de las enfermeras con el resto de la organización. Es necesario hablar de las enfermeras como colectivo y como grupo en una organización, pero adquiere de igual manera relevancia, la consideración particular de los proyectos individuales que cada enfermera lleva consigo en su trayectoria profesional. Atender a cada enfermera en el contexto del grupo y establecer estrategias de motivación para el desarrollo profesional ha de ser un criterio de gestión de la excelencia, en una dirección enfermera. Tener en cuenta esta realidad, desde los factores que determinan el entorno de los servicios de salud, nos lleva a afrontar diferentes campos de actuación.

### **La estructura y la comunicación en la organización.**

El desajuste del orden de los valores que dominan en la cultura del sistema sanitario, en donde las personas usuarias de los servicios pasan a ocupar un segundo plano en relación con los propios componentes de la organización, es uno de los elementos que requieren un cambio fundamental en el entorno de la atención de salud.

Los aspectos del cuidado enfermero, deberán estar incorporados en la estructura física de la organización.

La motivación es realmente importante. Incrementa positivamente la efectividad y la productividad, y la hace mucho más prometedora el hecho de que, sin importar los resultados que se busquen con ello, se conseguirán, sin dudarlo.

Por el contrario, la falta de motivación aumenta el tiempo de cualquier gestión, el control inacabable, las discusiones y los desacuerdos desde el punto de vista directivo; todo ello es consecuencia de la ausencia de un buen plan de motivación, y así la gente pierde de vista su objetivo.

Así, si al grupo no se le motiva, las consecuencias podrían ser:

Se aumentará:

- El absentismo.
- La pérdida del tiempo de trabajo.
- Charlas, comentarios sobre los otros, o rumores acerca de alguien.
- Irresponsabilidad en la gestión.
- Cambio de política.
- Burocracia.

Se reducirá:

- El cuidado y, consecuentemente, una más baja calidad en el trabajo.
- El esmero en el trabajo.
- La toma de responsabilidades.
- Las aportaciones creativas.
- La puntualidad.
- La atención.
- La continuidad en los hábitos organizativos.

A los directores se les juzga por los resultados de su equipo, y no tan sólo por el trabajo individual que realizan. Tradicionalmente se considera que existen seis llaves de oro para la carrera directiva, teniendo en cuenta la motivación como parte principal del proceso. Estas llaves pueden ser:

- Planificación.
- Selección de personal.
- Organización.
- Formación y desarrollo.
- Motivación.
- Control.

### **Implicaciones prácticas.**

Hay cinco principios importantes para el director dedicado activamente a motivar al personal. Estos son:

1. No existen fórmulas mágicas. Ninguna cosa, ni mucho menos el dinero, proporciona una opción fácil para generar motivación rápidamente, y cualquier cosa que se presente a sí misma como panacea debería contemplarse con recelo.
2. El éxito está en los detalles. La buena motivación proviene de minimizar los factores que tienden a crear descontento, y de maximizar el efecto de aquellos factores que pueden crear una motivación adecuada.
3. Continuidad. Los directores deben aceptar que crear y mantener un buen clima motivacional lleva algún tiempo y es una tarea continuada.
4. Escala temporal. Hay diferentes escalas temporales. Por un lado, los signos de baja motivación puede ser una buena advertencia inicial de que la eficacia puede estar en peligro. El nivel de motivación cae primero, y luego la eficacia. Del mismo modo, observaremos las señales después de emprender una acción orientada a afectar positivamente a la motivación.
5. Tener presente a los demás. Existe un peligro en asumir un punto de vista hipercrítico de cualquier factor motivador, positivo o negativo. Lo importante para el director no es lo mismo que le importa a los demás.

### **Apuntar hacia la excelencia.**

La mayor eficiencia puede con frecuencia aumentarse. La motivación no trata simplemente de asegurar que lo que debería pasar, pase. Trata de esforzarse por y para lograr la excelencia. La motivación puede ser el impulso final que crea una eficiencia excepcional donde de otro modo sólo habría una actuación satisfactoria.

Los directores nunca sabrán cómo se siente el personal si nunca van a su encuentro. Es decir, que la técnica clave aquí está en salir al encuentro de las

personas. Si los directores desarrollan el hábito de “pasearse”, dejando tiempo suficiente para ello y empleando de verdad tiempo con los individuos, y mostrando auténtico interés, entonces ya podrán formarse una imagen precisa de cómo se siente el personal sobre los diferentes temas. Así, las intenciones claves de la Dirección Mediante Paseos deberían ser: Observar, Animar a la respuesta y Preguntar (y escuchar).

Escucha activa:

- Querer escuchar.
- Parecer un buen oyente.
- Dejar de hablar.
- Utilizar la empatía.
- Comprobar.
- Permanecer impasible.
- Concentrarse.
- Mirar a la gente.
- Anotar los puntos clave.
- Evitar las personalizaciones.
- Evitar las discusiones.
- Evitar las negativas.
- Tomar notas.
- Examinar.

Debería tenerse en cuenta que la razón para recoger información y verla como trampolín para la acción es doble. Primero, si la motivación es baja, entonces puede resultar necesario corregir la acción. Segundo, y esto es importante, la información puede explicar por qué la motivación está alta, proporcionando así una base para continuar la situación o aplicar estímulos similares a otras situaciones.

Todo lo referente a la motivación funcionará mejor si se tiene una idea clara de las impresiones de la gente en cada momento en particular; y eso requiere

alguna forma de comprobación periódica, no importa cuán formal o informal pueda ser. Esto proporciona unos sólidos cimientos a la acción.

### **MOTIVARÁS Y RECONOCERÁS EL ESFUERZO.**

*“Año tras año preguntamos a los empleados qué les motiva, y año tras año nos dan la misma respuesta: un sentido de realización en las tareas que hacemos, el reconocimiento de nuestros colegas y de la alta dirección, el desarrollo de la carrera, el apoyo de la dirección, y entonces, y sólo entonces, el salario.”*

(Lebby, 1933)

A una organización le interesará un empleado en la medida en que éste colabore en la consecución de los fines de la organización con sus energías y habilidades. A un empleado sólo le interesará permanecer en la organización si ésta le permite satisfacer determinadas necesidades y expectativas. Se han formulado numerosas teorías sobre el equilibrio entre el sujeto y la organización en las aportaciones y beneficios mutuos como ideal de funcionamiento.

Por definición, cuando una persona está motivada para la consecución de un determinado objetivo, realiza un esfuerzo para lograrlo.

Es importante compatibilizar los intereses personales de los empleados con los intereses de la organización. Además, si los empleados tienen la oportunidad de satisfacer sus necesidades en la actividad de la empresa, mostrarán un mayor compromiso y una moral de trabajo más alta.

La motivación se convierte en una condición del éxito y de la supervivencia (de la empresa y del empleo).

## Pero, ¿QUE ES LA MOTIVACIÓN?

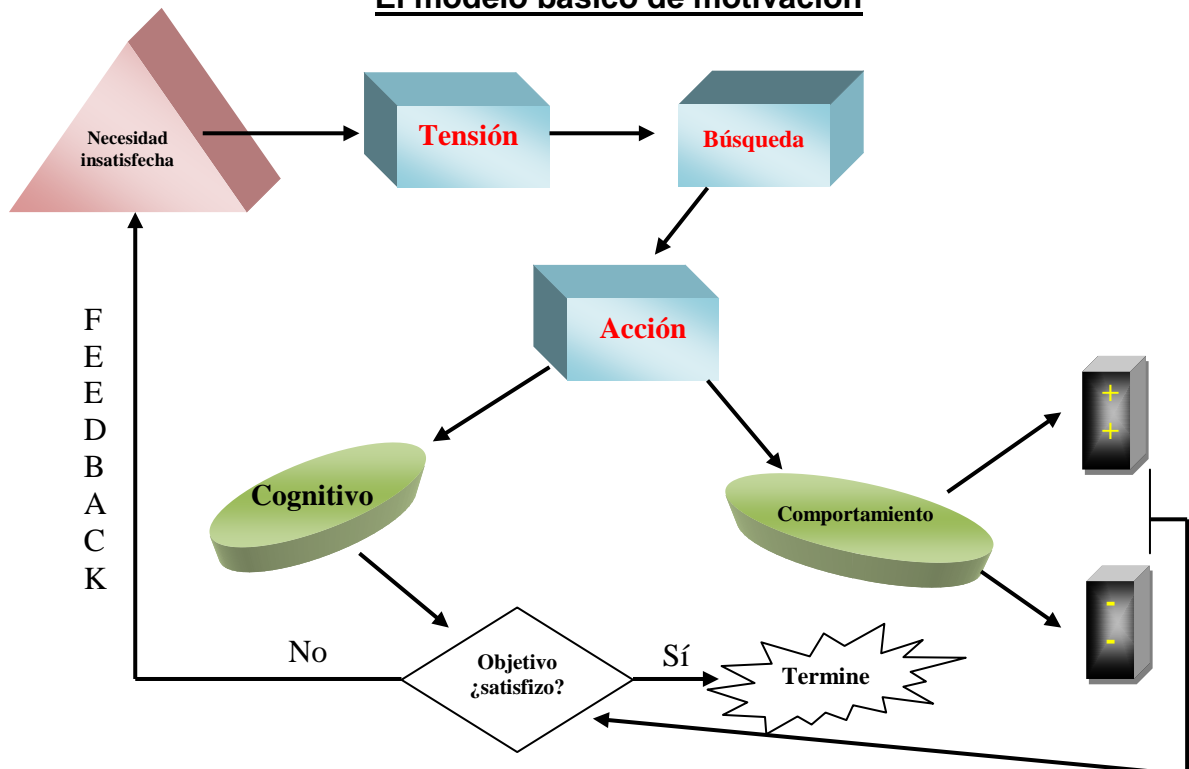
Una persona motivada realiza los esfuerzos necesarios a fin de realizar correctamente una tarea y que adopta las actitudes y los comportamientos que le permiten satisfacer conjuntamente sus objetivos personales.

Existen numerosas definiciones del término “motivación”, dependiendo éstas del punto de vista del autor. Si bien, todas ellas tienen en común que definen la motivación como “el conjunto de fuerzas o impulsos que incitan al individuo a comportarse de una determinada manera”.

Se trata por tanto de un concepto en el que influyen tanto factores internos (cognoscitivos) como externos (del entorno), que hacen que un individuo adopte una determinada conducta. Así, en algunas definiciones, la cuestión principal recae sobre los factores internos, mientras que en otras, son los factores externos los predominantes. En realidad, la motivación es muy difícil de definir con rigor.

La motivación constituye, por tanto, un fenómeno interior (necesidades, deseos, meta) que incita a los individuos a actuar de una determinada manera.

### El modelo básico de motivación



**FIGURA 16: EL MODELO BÁSICO DE LA MOTIVACIÓN**

Se podría pensar que motivar es lograr que alguien haga lo que la organización quiere que haga, pero si se tiene en cuenta lo anterior, habría que corregir dicha afirmación diciendo que motivar **es lograr que alguien quiera hacer lo que a los intereses de la organización convengan teniendo en cuenta que el trabajador también debe satisfacer sus necesidades en la realización de los mismos.**

### **Factores determinantes de la motivación.**

El rol del gestor es favorecer la reconducción de las necesidades y ofrecer a los empleados la posibilidad de satisfacerlas.

En la motivación concurren factores intrínsecos y extrínsecos.

Hoy día, aunque se sigue todavía buscando motivar a las personas a través de factores externos, lo que se desea es que los factores internos impulsen a los empleados a actuar conforme a las necesidades de las empresas, satisfaciendo al mismo tiempo sus propias necesidades.

Diversas teorías han tratado de explicar las necesidades del ser humano. El psicólogo Abraham Maslow enunció su ya famosa teoría de la motivación de la jerarquía de necesidades proponiendo que la motivación está en función de cinco necesidades básicas: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, organizadas según una estructura jerárquica. Según Maslow (1943), estas necesidades no pueden surgir ni ser sentidas por los individuos simultáneamente sino, más bien, se perciben sucesivamente según un orden preestablecido. Es decir, cuando las necesidades fisiológicas del individuo están satisfechas, surgen las necesidades de seguridad, y así sucesivamente hacia arriba en su jerarquía de necesidades, un eslabón cada vez. Cada vez que se satisface una necesidad se activa una necesidad superior.

La secuencia de aparición de las necesidades definidas por Maslow



**Figura 17: Las necesidades según Maslow**

**1. Fisiológicas:**

Corresponderían a las necesidades básicas del ser humano, tales como comer, beber, descansar. El proceso es continuo y perpetuo a lo largo de toda nuestra vida. Estas necesidades básicas se satisfacerían procurando ofrecer a los empleados un sueldo aceptable.

**2 .De seguridad:**

Cuando las necesidades fisiológicas han sido medianamente satisfechas, las necesidades de seguridad surgen e incitan a adoptar comportamientos en vista a su satisfacción. Las necesidades de seguridad consisten en todo medio o instrumento que permita proteger al individuo contra el peligro o la amenaza. Por tanto, las necesidades de seguridad de los trabajadores están cubiertas en la medida que tengan un empleo estable, a tiempo completo, pues este empleo le proporciona un salario regular que le permitirá comer decentemente y tener la seguridad de poder procurarse alojamiento y vestimenta.

### 3. Sociales:

Satisfechas las necesidades anteriores, hacen su aparición las necesidades sociales. En esta categoría entrarían las necesidades de amistad, de afiliación y de amor, así como el deseo de trabajar en equipo y relacionarse con las personas de nuestro entorno. Las necesidades de afiliación y de pertenencia incitan a las personas a formar parte de asociaciones o de grupos y colaborar con los individuos que les rodean.

Muchos directivos, por desgracia, ven en este deseo una amenaza para la organización. Numerosos estudios han demostrado que un grupo bien cohesionado puede, en circunstancias favorables, ser mucho más eficaz que un número igual de empleados que trabajan individualmente para alcanzar los objetivos del trabajo. Temiendo que los trabajadores se opongan a los objetivos determinados por la organización, la dirección frecuentemente tiende a controlar y dirigir el comportamiento del grupo con el fin de evitar toda forma de asociación. Pero, cuando los trabajadores, frustrados por no poder satisfacer sus necesidades sociales, u otro tipo de necesidades, pueden adoptar comportamientos que minen el buen funcionamiento organizacional, por ejemplo, una actitud de resistencia, de hostilidad o de rechazo categórico en relación a toda forma de participación.

### 4. Estima y dignidad:

En la empresa, las necesidades de estima se satisfacen en la medida en que, de una parte, los trabajadores manifiestan un sentimiento de orgullo tras la realización de las tareas que les han sido confiadas y, por otra parte, son objeto de reconocimiento por parte de sus colegas y de la organización por el trabajo desempeñado. Estas necesidades, una vez satisfechas, conllevan una mejora en la calidad del trabajo.

Las necesidades de estima se pueden dividir en dos categorías. En primer lugar, las necesidades que conciernen a la autoestima, es decir, las necesidades de confiar en sí mismo, de independencia, de competencia y de

saber. En segundo lugar, las necesidades que se refieren al reconocimiento de la competencia por parte de los compañeros y de la organización. Dicho reconocimiento se puede manifestar por la consideración, el respeto, la promoción y la valoración de los títulos profesionales.

Contrariamente a otras necesidades, las necesidades de estima son prácticamente insaciables, ya que cuando el individuo se da cuenta de lo que para él significan, las busca incansablemente.

#### 5. Autorrealización:

En la cima de la jerarquía de necesidades se encuentran las de autorrealización. Se trata de necesidades que sienten las personas para realizar sus aspiraciones, perfeccionarse y de crear, en el sentido más amplio de la palabra. (McGregor, 1960).

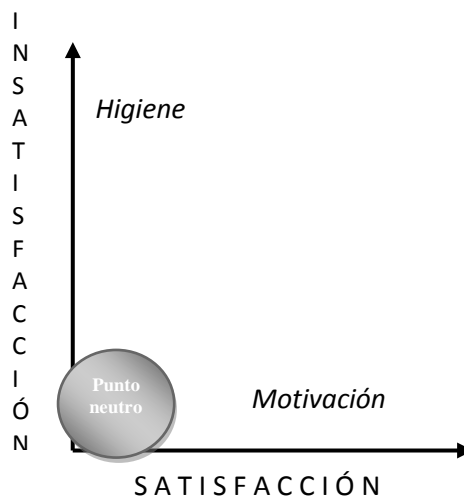
La utilidad práctica en el ámbito empresarial de la teoría de Maslow radica en el hecho de que una necesidad satisfecha puede hacer perder en cierta medida la motivación o el esfuerzo dedicado a ello. En otras palabras, se puede perder la ilusión para desempeñar una tarea por lo que se deben buscar continuamente nuevas formas para intentar recuperarla y hacer de ese trabajo otro, aunque en esencia sea el mismo.

Otro psicólogo, Frederick Herzberg, determinó la existencia de una serie de factores extrínsecos, que denominó factores de higiene, y otros intrínsecos, que llamó motivadores, determinantes de la satisfacción o la no satisfacción del trabajo.

Ciertos factores contribuyen más que otros a disfrutar de momentos de intensa satisfacción. Estos factores están ligados a la propia tarea y al sentimiento de desarrollo psicológico que experimentan los individuos. Estos factores motivadores comprenderían el éxito, la consideración, el propio trabajo, las responsabilidades y los ascensos.

Por el contrario, otros factores tienden a la eliminación de actitudes negativas en el trabajo sin, al mismo tiempo, traer aparejado un rendimiento superior y sostenido del empleado. Estos factores de higiene comprenderían las políticas y la administración de la empresa, la supervisión (en su aspecto técnico), el salario, las relaciones y las condiciones de trabajo

**Figura 18:** Los dos factores de motivación según Herzberg



Los estudios de Herzberg le llevaron a la conclusión de que en el ser humano existen dos categorías de necesidades. En primer lugar, como animal, tiene la necesidad de evitar situaciones penosas y el dolor. En segundo lugar, como ser humano, tiene la necesidad de desarrollarse psicológicamente. Así pues, existe cierta similitud entre la teoría de Maslow y la de Herzberg. Se pueden comparar las necesidades de condicionamiento (factores higiénicos) de Herzberg con las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow. La necesidad de desarrollarse psicológicamente definidas por Herzberg (factores motivacionales) se corresponde con las necesidades de autorrealización de Maslow.

Sin embargo, existe una diferencia fundamental entre las dos teorías. Maslow propone una jerarquización de las necesidades con arreglo al orden de su

aparición. El individuo busca satisfacer sus necesidades activadas sin tener en cuenta las necesidades inferiores ya satisfechas o las necesidades superiores que aún no han sido activadas. Las necesidades fundamentales de Maslow actúan según un continuum. Por el contrario, las dos categorías de necesidades de Herzberg actúan según continuums diferentes y son satisfechas por dos grupos distintos de factores.

La aplicación de la teoría de Herzberg en el entorno empresarial es la identificación de los factores motivacionales permitiendo a los gestores incidir sobre éstos y posibilitar motivar a los trabajadores.

Pero, además de las dos teorías anteriores de Maslow y Herzberg, se pueden agregar las de: Las expectativas de Vroom, la de las motivaciones sociales de Mc Clelland y, de las expectativas de Lawler.

### **TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM**

Vroom desarrolló una teoría de la motivación que descarta nociones preconcebidas y reconoce, tanto las diferencias individuales de las personas como las diferentes situaciones en que pueden hallarse.

Según él la fuerza o la motivación a actuar en la búsqueda de un determinado resultado está determinada por las expectativas y por el valor que le han dado a este resultado.

Depende de tres fuerzas básicas que actúa en el interior de las personas:

- Expectativas: objetivos individuales y la fuerza de estos objetivos
- Recompensas: relación percibida entre la productividad y la consecución de los objetivos empresariales.
- Relaciones entre expectativas y recompensas: el esfuerzo realizado en la consecución de un objetivo estará relacionado con el nivel de productividad y la recompensa.

El modelo de motivación de Vroom es reforzado en el mencionado modelo de las expectativas de motivación, basado en los objetivos graduales. Parte de la hipótesis que la motivación es un proceso que orienta opciones de

comportamientos diferentes. La persona percibe las consecuencias de cada opción o alguna alternativa de comportamiento, como un conjunto de posibles resultados derivados de sus comportamientos.

Estos resultados forman una cadena de relación entre medios y fines.

### **TEORIA DE LAS MOTIVACIONES SOCIALES DE Mc CLELLAND**

Mc Clelland investiga sobre la motivación adquirida socialmente: la motivación o necesidad de ganar poder y afiliación.

Estas motivaciones predisponen a la persona a comportarse de una forma que afecta de manera crítica la realización de muchos trabajos y tareas.

- Motivación a la ganancia: necesidad de establecer finalidades realistas, persistir productivamente después de haber adquirido estas finalidades y exigirse la excelencia en la evaluación de los resultados.
- Motivación al poder: es la necesidad de controlar y manipular a otras personas y se asocia con la idea de adquirir status.
- Motivación a la afiliación: es el deseo de disfrutar del afecto y aceptación de la gente.

### **TEORIA DE LA EXPECTATIVA, SEGÚN LAWLER**

Lawler considera el dinero como resultado intermedio, como motivador o instrumento para conseguir innumerables resultados finales.

El dinero permite no sólo satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino que es el medio esencial para satisfacer las necesidades sociales y de autorrealización.

Si la persona cree que su trabajo es posible y necesario para tener dinero, se esfuerza para mantenerlo.

## **¿Cómo inducir y reconocer el esfuerzo del personal?**

La pregunta de todo directivo es ¿Cómo puedo motivar a mis trabajadores? ¿Cómo puedo lograr que sean más eficientes y productivos? Para intentar responder a estas preguntas se han elaborado múltiples teorías.

En un principio, en los inicios de la revolución industrial Frederick Taylor concluyó que el hombre sólo trabajaba por dinero y con esta convicción pensó que ofreciendo mayores salarios se obtendría mayor motivación por el trabajo y por lo tanto se incrementaría la productividad dando lugar así a un mutuo beneficio para ambas partes, trabajadores y empresa.

No tardó en superarse, pues a nadie se le escapa la idea de que el hombre no sólo trabaja por dinero, y por ello, se han investigado las causas que determinan la motivación o falta de ella del individuo en el trabajo.

Existen varias escuelas de pensamiento sobre los factores motivacionales, destacando:

- a) La teoría del comportamiento.
- b) La teoría de las expectativas.
- c) La teoría de los objetivos.
- d) La teoría de la equidad.

### **a) La estrategia basada en el comportamiento**

El principio básico de este modelo postula que son las consecuencias externas las que determinan el comportamiento.

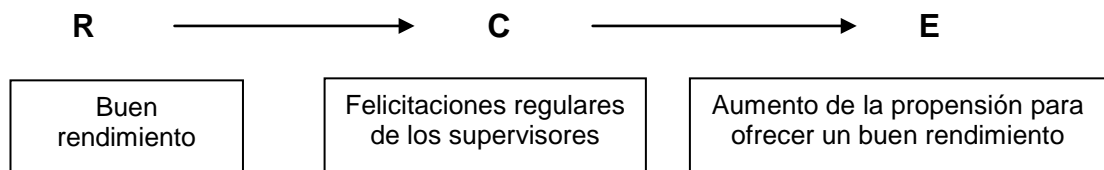
No presta demasiada atención a las razones o motivos intrínsecos que permitan explicar un comportamiento, sino que el énfasis se pone sobre los motivos extrínsecos que explican cómo, y no por qué, un comportamiento es adoptado y repetido.

El individuo adopta automáticamente comportamientos que le han supuesto consecuencias felices o deseables en el pasado y evita, casi por reflejo, comportamientos en los que ha tenido experiencias negativas.

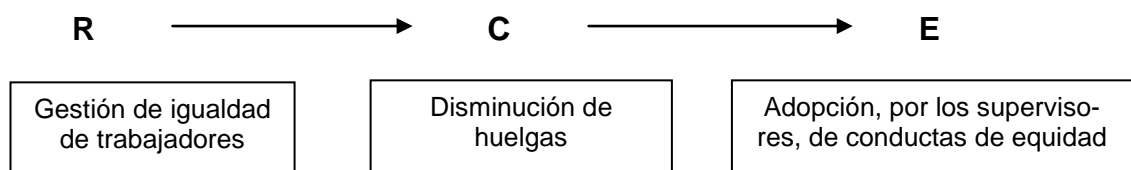
Este modelo comprende un conjunto de técnicas que sirven para modificar el comportamiento de las personas: el refuerzo positivo, el refuerzo negativo, el castigo y la extinción del comportamiento.

### Componentes del condicionamiento operante.

#### **Refuerzo positivo**



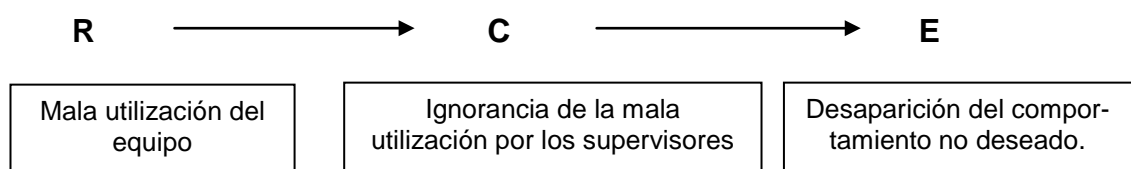
#### **Refuerzo negativo**



#### **Castigo**



#### **Extinción**



## 1. El refuerzo positivo

Se explica por las consecuencias deseables que le genera a un individuo la adopción de un determinado comportamiento. Así, los directivos que adoptan el método del reforzamiento positivo desean favorecer la aparición de un determinado comportamiento condicionando este a la obtención de consecuencias deseables. Con el fin de motivar y compensar a los trabajadores de buen rendimiento muchas empresas utilizan los programas de refuerzo positivo.

Sin embargo, para asegurarse que un programa de reforzamiento positivo permite modificar los comportamientos en la dirección deseada, el directivo y sus representantes deben respetar ciertas reglas:

- En primer lugar, el directivo debe determinar y evaluar que comportamientos desea que se produzca. Estos comportamientos deben ser medibles, y sobre todo deben ser conocidos y comprendidos por los trabajadores.
- En segundo lugar, es necesario aclarar, que refuerzos se va a utilizar para inducir a los empleados a las conductas antes predeterminadas. Para ser efectivos, es muy importante que el reforzamiento sea buscado y apreciado por los trabajadores.
- En tercer lugar, hay que asegurarse que el refuerzo sea particular e inmediatamente ofrecido al empleado tras la realización del comportamiento deseado. De esta forma, la relación entre el refuerzo y el comportamiento resulta evidente.
- En cuarto lugar, es necesario evitar la utilización de un refuerzo de forma rutinaria puesto que se corre el riesgo de que pierda efecto con el tiempo. El directivo debe decidir si ofrece refuerzos continuos o refuerzos intermitentes.

## 2. El refuerzo negativo.

El punto de partida del refuerzo negativo está en la eliminación de las consecuencias desagradables asociadas a dicho comportamiento.

Los diversos programas de prevención elaborados por las empresas constituyen refuerzos negativos por tanto es la desaparición de una consecuencia indeseable lo que motiva al individuo a adoptar un comportamiento determinado y deseado.

## 3. El castigo.

Positivo o negativo, el reforzamiento aumenta la probabilidad de que un comportamiento anterior se repita. Sin embargo, ocurre que para aumentar la probabilidad de aparición de un comportamiento se debe reducir la frecuencia de aparición de otro comportamiento. Es aquí donde entra en juego una técnica tan vieja como el mundo: el castigo.

La utilización del castigo para modificar un comportamiento sigue siendo un fenómeno muy extendido en el entorno empresarial.

Según Arvey e Ivancevich, citado por Valenci, parece ser que las penalizaciones generalmente se adhieren a la hipótesis según la cual la disciplina o el castigo, es un método útil para corregir o suprimir desviaciones en los comportamientos de los trabajadores. Para ello, los directivos adoptan y aplican una disciplina formal utilizando, entre otras, las advertencias verbales y escritas, suspensiones y despidos. Así mismo, el castigo tiende a suprimir la conducta indeseable, pero solo temporalmente e induciendo al mismo tiempo efectos colaterales emotivos. Los que reciben castigos terminan por temer y sentir desagrado por la persona que administra la amenaza y el castigo. No es probable que los gestores propensos al castigo consigan crear el clima de confianza tan necesario para el éxito de las organizaciones actuales. Un **feedback** constructivo y positivo es una alternativa al uso del castigo.

#### **4. La extinción o supresión de un comportamiento.**

Sin un refuerzo positivo o negativo, un comportamiento tenderá a desaparecer. La supresión de un comportamiento se parece al castigo por que se produce una contingencia negativa, pero se distingue de esta porque se trata de una privación de un refuerzo positivo o negativo más que de la aparición de una consecuencia negativa.

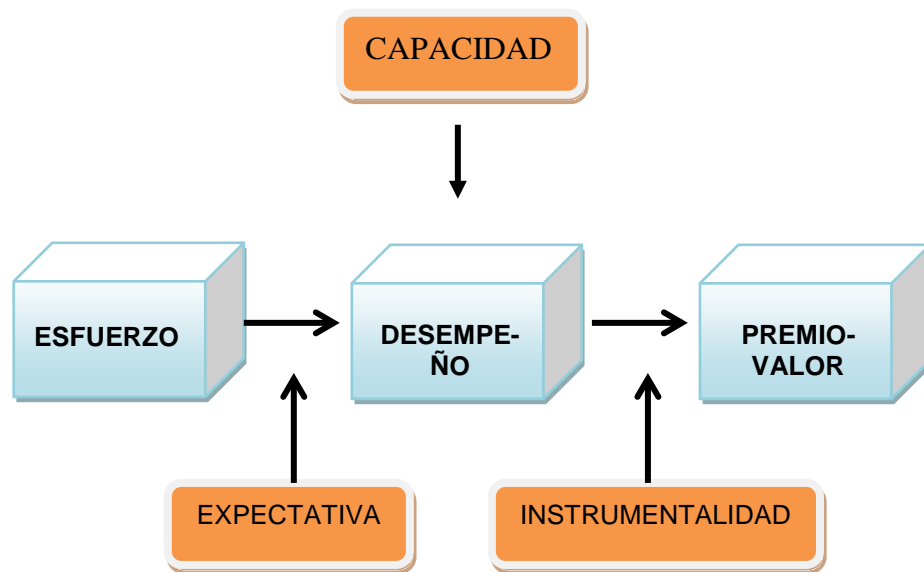
El modelo del comportamiento intenta modificar, reforzar o eliminar un comportamiento jugando con sus consecuencias.

##### **a) La estrategia basada en el concepto de las expectativas.**

Según este concepto, desarrollado por Vroom (1964), el comportamiento individual se explica por el valor percibido de sus consecuencias. Concretamente, esta teoría estipula que un individuo evaluara un conjunto de comportamientos y elegirá aquel que estime más conveniente y que le permita obtener las recompensas que para él son importantes.

Los principales componentes de la teoría de las expectativas se pueden resumir como:

Es la percepción que tiene un individuo de las relaciones que existen entre su esfuerzo y el trabajo, su rendimiento, y las recompensas susceptibles que puede obtener. Por lo que, más que implicar una lección racional del comportamiento, esta teoría sostiene que las expectativas, el valor instrumental y la valentía determinan la estrategia comportamental que adoptara cada individuo.



**Figura 19: La estrategia de las expectativas**

#### **b) La estrategia basada en los objetivos.**

La teoría de Loche (Locke y Latham, 1990), argumenta que el rendimiento y el comportamiento de un individuo se ven influidos por los objetivos que este se fija. Pone en evidencia la capacidad del ser humano para elegir metas u objetivos que desea alcanzar, y estipula que los objetivos adoptados influyen fuertemente en los procesos cognitivos y en los comportamientos. Así, para motivar a un empleado solo hay que animarlo a que se fije objetivos de rendimiento elevado o que acepte los objetivos que le han sido fijados. Una vez que el individuo desee alcanzar dichos objetivos, estará dispuesto a realizar los esfuerzos necesarios para alcanzarlos.

Las principales propuestas de la teoría de las metas son :

- ✓ El individuo que se fija u adopta metas u objetivos tiene un rendimiento superior que otro que no persigue ninguna meta u objetivo.
- ✓ El individuo que se fija o adopta metas u objetivos claros o precisos tiene un rendimiento superior a otro que persigue objetivos mal definidos.

- ✓ El individuo que se fija o adopta metas u objetivos difíciles de obtener tiene un rendimiento superior a otro que persigue objetivos fáciles de obtener.
- ✓ Las metas difíciles, cuando reaceptan, dan lugar a un mayor rendimiento.
- ✓ La retroalimentación conduce a un mayor desempeño que la no retroalimentación.

**c) La estrategia basada sobre el concepto de la equidad.**

Adams, 1963, y otros autores afirman que los individuos prefieren generalmente una condición de igualdad, sentir que son tratados de una forma justa e imparcial con respecto a los demás en sus relaciones de intercambio con la organización.

La teoría de la equidad se basa en la relación “input-output” en el entorno laboral. Los inputs vienen representados por la contribución del individuo a la organización, como la formación académica, la competencia y el rendimiento. Los output, corresponden a todo lo que el individuo recibe de la organización a cambio de su contribución, como el salario, el reconocimiento, desarrollo de su carrera.

También se pone de manifiesto que los individuos no solo se preocupan por la relación entre sus esfuerzos y sus recompensas, sino también por la de sus compañeros.

Así, el trabajador tiende a compararse con sus compañeros de trabajo, y se forma una idea bastante precisa de la equidad de la situación en la que se encuentra. Si percibe un desequilibrio o injusticia, ello dará lugar a una tensión. Esta tensión proporciona la base para la motivación con el fin de restablecer el equilibrio que busca.

Podemos pensar que todo lo dicho anteriormente está muy bien, pero podemos preguntarnos ¿Qué acciones o herramientas concretas podemos

desarrollar o aplicar a los trabajadores para que estén motivados y mejore su rendimiento?

Es muy importante conocer :

- ✓ qué motiva a los trabajadores
- ✓ qué les desmotiva

### **¿Qué motiva a los trabajadores?**

Un personal motivado es un pilar fundamental en el que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Es de gran importancia para que dicha organización alcance niveles elevados de competitividad, es parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

Pero la motivación no es una tarea sencilla, la aportación de los filósofos, científicos y en general de todos los investigadores de este tema en el ámbito empresarial es muy limitado en cuanto al planteamiento de mecanismos prácticos en la acción empresarial. Por otra parte, los aspectos más importantes de estas aportaciones carecen de una apropiada difusión. De ahí resulta que la mayoría de las organizaciones no se sepa como motivar, ni que medios utilizar para motivar eficazmente al personal.

Tradicionalmente, la motivación en el trabajo depende de estímulos externos como el pago y los ascensos. Por lo tanto, los empleados se han acostumbrado a esperar tales incentivos, o bien amenazas, antes de entrar en acción. La motivación externa es temporal, dependiendo de la potencia de la recompensa o de la amenaza.

Para fomentar un compromiso sostenido a largo plazo, las organizaciones deben inspirar a sus empleados a una motivación que provenga de su fuero interno, deben conseguir que estén auto motivado y no externamente motivado.

La clave de la auto motivación está en dirigir nuestra atención a los deseos humanos que todos compartimos, pues de ellos surgirán los elementos motivadores.

Estos deseos son :

#### **Deseo de actividad.**

La gente desea estar activa y participar. La mayoría evita el aburrimiento y la monotonía, sin embargo, en el trabajo, se espera que los empleados acepten gustosamente trabajos aburridos, repetidos y monótonos.

#### **Deseo de pertenencia.**

Poseer cosas hace que las personas se sientan mejor con ellas mismas. La pertenencia psicológica es más importante que la física. Los empleados quieren psicológicamente “poseer” su trabajo y sentirse responsables por su empleo.

#### **Deseo de poder.**

Las personas desean controlar su destino. No quieren sentirse impotentes ante las fuerzas externas que moldean sus vidas. Tradicionalmente, los empleados han estado indefensos ante las organizaciones rígidas, controladoras y con estructura vertical.

#### **Deseo de afiliación.**

Las personas son criaturas sociales. Les gusta interactuar y de socializarse entre sí. El respaldo social y las relaciones de apoyo están entre los muchos beneficios que da el trabajo.

#### **Deseo de competencia.**

La competencia es esencial para la autoestima. Las personas reciben con agrado las oportunidades de sentirse más competentes. El trabajo puede brindar tales oportunidades.

**Deseo de alcanzar logros.**

Las personas desean lograr algo, tener éxito en algo. De acuerdo con esto, los empleados estarán dispuestos a trabajar más duro y superar obstáculos para alcanzar una meta.

**Deseo de reconocimiento.**

Las personas quieren sentirse apreciadas por los demás, ser reconocidas positivamente por sus meritos. El reconocimiento es una fuerza poderosa que los administradores pueden usar para desatar energía y motivación.

**Deseo de lo que se hace tenga sentido.**

Las personas quieren tener una razón para hacer algo. Quieren que sus esfuerzos, aunque humildes, marquen la diferencia.

Teniendo en cuenta todos estos deseos para inducir la motivación del personal se debe:

- Hacer que la dirección apoye y apruebe el buen desempeño.
- Fomentar la participación de los trabajadores.
- Reconocer el buen desempeño de los empleados.
- Inculcar en los trabajadores la creencia sobre el valor de su trabajo.
- Proporcionar a los empleados oportunidades de usar su inteligencia para resolver problemas.
- Ofrecer oportunidades al trabajador para asumir más responsabilidades y liderazgo.
- Otorgar medios para el desarrollo y mejoramiento individual.
- Mantener a los empleados productivamente ocupados.

**¿Qué desmotiva a los empleados?**

El problema no radica en los empleados sino en la organización. Argumenta que tanto los programas de motivación como las iniciativas tratan de inspirar a los empleados para que trabajen más, pero no hacen

nada respecto a las condiciones de trabajo que continúan desmotivando a esos mismos empleados.

Las condiciones negativas de un trabajo se pueden calificar como factores “desmotivadores”, ya que reducen la motivación del empleado. El primer paso para lograr la motivación es liberar a la organización de estos desmotivadores. En la mayoría de los casos, estos no resultan de prácticas equivocadas explícitas de la compañía sino que son el resultado de prácticas operativas normales cuya influencia negativa sobre la motivación de los trabajadores pasa desapercibida o se menosprecia. Para poder eliminar, o al menos reducir, la desmotivación habría que preguntarse sobre su origen:

**1. La política:** Si los ascensos, promociones, etc. Se basan más en la antigüedad, por ejemplo, que en el desempeño de la labor, un razonamiento lógico de los empleados sería: ¿Para qué esforzarse si es la política, no el rendimiento, el que me va a hacer progresar en mi carrera?

**2. Expectativas poco claras o ausencia de objetivos precisos y claros:** Pedirle a alguien que trabaje sin indicarle los objetivos equivale a hacerle jugar al billar quitándole las bolas. Por ejemplo, si se pide que el trabajo se realice a toda costa, no pida a la vez que éste sea de calidad. Pero, no sólo son necesarios los objetivos lo más claros y precisos posible, sino además es necesario que dichos objetivos sean, por una parte, acordes con la estrategia de la empresa y, por otra parte, ni muy por encima ni muy por debajo en relación con las aptitudes de los empleados. Objetivos muy bajos no motivarán a hacer esfuerzos, pues creen poder alcanzarlos sin realizarlos, y objetivos demasiado altos no serán motivantes porque los creerán inalcanzables hagan lo que hagan. Una forma de asegurarse de que los objetivos están bien calibrados es, por supuesto, hacer que se participe en su determinación. Numerosos estudios avalan que la participación en la fijación de las metas refuerza la adhesión de aquellos y contribuye así a la motivación

**3. Excesivas reglas, algunas de las cuales innecesarias:** ¿Por qué impedir las reuniones de compañeros en el trabajo si éstas no interfieren en el desempeño de los mismos?

**4. Procesos de trabajo diseñados deficientemente:** Es posible que la propia naturaleza del trabajo sea poco interesante, ingrata o incluso inútil a los ojos de quienes lo realizan. Por ello, es necesario buscar una adecuación entre estas percepciones y las características del trabajo a realizar. Esta adecuación se puede realizar interviniendo sobre las dos partes del problema: se puede intentar reestructurar el trabajo de forma que no sea muy monótono e insignificante, y afectar ese trabajo no sólo sobre la base de la calificación de los empleados sino más bien de su perfil motivacional. Pues, atención, si estructura el trabajo de forma aburrida y repetitiva, no le extrañe que tenga trabajadores aburridos y desmotivados.

**5. Reuniones improductivas:** Si los empleados se ven obligados a participar en reuniones poco democráticas y en las que no se presta atención a sus comentarios, no espere que al volver al trabajo piensen en cómo ser más eficientes. Los empleados se esfuerzan más en una compañía que está dispuesta a escucharlos, y tenga en cuenta que son una gran fuente de ideas por lo que maximice el aporte de dichas ideas.

**6. Falta de seguimiento:** Es imprescindible mantener un contacto regular con sus empleados (casi diario), si se quiere evitar que se desplome el entusiasmo. Es necesario dar una retroalimentación sobre el trabajo realizado, y para ello hay que mantenerse al corriente, solicitar información y mostrar un verdadero interés. Si no se preocupa por qué están haciendo sus empleados, ¿por qué lo iban a hacer ellos?

**7. Cambios constantes:** Nadie duda de que los cambios son necesarios pero, si adopta el hábito de hacer cambios constantes a última hora, no dude que

perderá la paciencia de los trabajadores más motivados. Además, recuerde el dicho, la paciencia es la virtud de los sabios y estos escasean.

**8. Competencia interna:** Hasta cierto punto es saludable la competencia interna, pero hay que tener cuidado con no fomentar el “nosotros contra vosotros”.

**9. Ocultar información:** Si los empleados sienten que no se confía en ellos no se esforzaran en trabajar duro.

**10. Respuestas desalentadoras:** Si todas y cada una de las sugerencias o iniciativas propuestas por los empleados reciben un “no” categórico por respuesta, se estará aniquilando su creatividad y su ilusión por el trabajo.

**11. Críticas:** Si algo nos es sumamente fácil a todos los mortales es criticar lo ajeno. No caiga en esta trampa. La crítica ha de ser sobre todo constructiva, habría que acabar con la práctica, desgraciadamente muy extendida, de buscar sistemáticamente lo que se ha hecho mal e intervenir cuando se descubran errores y deficiencias, y hacer justamente lo contrario; buscar sistemáticamente lo que está bien hecho y manifestar aprobación. Esto no quiere decir que hay que evitar la crítica y felicitar por un trabajo mal hecho, sino que hay que dejar de jugar a los policías y solo criticar, pues el fracaso genera fracaso. Cuando tenga que pronunciarse sobre un trabajo deficiente, tenga cuidado que su crítica vaya dirigida exclusivamente a la forma en que el trabajo se ha llevado a cabo y no a las cualidades de la persona que lo ha realizado, valorando los errores e intentando buscar solución a los mismos, y nunca criticarlo delante de los compañeros de trabajo. Sobre todo, tenga en cuenta que puede minar la confianza que el empleado tiene en sí mismo, porque la motivación depende profundamente de la confianza en uno mismo.

**12. Esfuerzos inútiles:** Es el sentimiento de injusticia de la teoría de equidad de Adams. Aunque a uno le guste lo que está haciendo y obtenga satisfacciones del mismo percibe que otros compañeros teniendo un bajo rendimiento la empresa no les dice nada y reciben el mismo trato (reconocimiento, salario, promociones, etc.) podría llegar a la conclusión de: ¿por qué se debe esforzar? Si les reconoce el esfuerzo realizado, tal vez sus empleados hagan un esfuerzo adicional, pero además debe tener en cuenta que ante situaciones o actuaciones injustas, lo más probable es que sus empleados se callen, pero no dude que su productividad se resentirá por ello.

**13. Control excesivo:** Tan mala es la indiferencia respecto al trabajo realizado como una supervisión agobiante. Trate a sus empleados como personas adultas que son, capaces de asumir responsabilidades y resolver problemas.

**14. Insuficientes medios para llevar a cabo el trabajo:** Si no se ofrece el suficiente tiempo, información, formación, apoyo y asistencia, medios materiales o la autoridad necesaria para realizar un trabajo serio, la ausencia de uno u otro o de todos los factores serán considerados como indicadores de la poca importancia dada a un trabajo bien hecho, ¿para qué matarse? Se hará, con lo que se tiene, lo que se pueda, pero nunca lo imposible.

### **Las prácticas de reconocimiento del esfuerzo de los empleados.**

Todas las personas necesitan ser apreciadas y que se les reconozcan sus esfuerzos y logros en todos los ámbitos, incluidos el laboral. En el mundo empresarial, las recompensas y los reconocimientos adquieren cada vez mayor importancia, sobre todo estos últimos, pues si bien nadie pone en duda que el dinero es importante, también es cierto que esté no lo es todo, sobre todo cuando el salario que se percibe es considerado “suficiente” por los trabajadores.

Como se ha expuesto a lo largo de este capítulo todos están de acuerdo en que la motivación laboral es muy importante, pero por desgracia no existen ni recetas mágicas ni fórmulas matemáticas que permitan conseguirlo, pues lo que a una persona le puede motivar a otra puede serle indiferente o incluso desmotivarla. Por ello, lo primero que se debe hacer es intentar conocer qué es lo que realmente desean alcanzar o conseguir los trabajadores en el desempeño de su labor y en función de ello intentar planificar políticas o acciones que conduzcan a la satisfacción de éstos.

Lo que si existen son las siguientes pautas.

- **Adecue la recompensa a la persona.** Tenga en cuenta las preferencias de los empleados; recompénselos de una forma que para ellos sea verdaderamente satisfactoria.
- **Adecue el premio a lo logrado.** El refuerzo eficaz de un buen trabajo debe tener en cuenta cuándo significa lo que logró el empleado. La recompensa debe estar en función de la cantidad de tiempo que tenga para planearla y ejecutarla así como el dinero que se ha de gastar.
- **Sea oportuno y específico.** Para ser eficaces, las recompensas se deben conceder tan pronto como sea posible después de que se logre el resultado deseado. Las recompensas que tardan semanas o meses no motivan a los empleados para que repitan sus actuaciones. Por otra parte, siempre debe dejar muy claro por qué se le concede la recompensa; es decir, debe colocar el logro dentro de un contexto.

Los programas de recompensas y reconocimientos son muy variados. Catherine Meek, presidenta de Meek and Associates (Los Ángeles), asesores de programas de recompensas, recomiendan las siguientes pautas para que estos programas sean eficaces:

- Los programas deben reflejar los valores y la estrategia de la compañía.
- Los empleados deben participar en la elaboración y ejecución de los programas.

- Los programas pueden comprender premios en dinero, reconocimiento de tipo personal que no tenga ningún coste, o ambos.
- Los programas deben ser variados, pues lo que es significativo para algunos puede no serlo para otros.
- Los programas deben hacerse conocer ampliamente.
- Los programas deben durar poco y cambiarse con frecuencia.

Muchos consultores recomiendan que se designe a los directivos de la empresa para recompensar eficazmente a los empleados y que no se utilicen incentivos generalizados. Ofrecer el mismo premio a todos por igual, no sólo no inspirará en ellos el deseo de superación, sino que, por el contrario, puede perjudicar el desempeño de los trabajadores que obtuvieron los mejores resultados, al no ver debidamente reconocido el esfuerzo que hicieron para realizar un trabajo excepcional.

Podemos distinguir dos tipos de prácticas de reconocimiento del esfuerzo de los empleados:

- a) Recompensas y reconocimiento monetarios.
- b) Recompensas y reconocimiento no monetarios.

### **Recompensas y reconocimientos monetarios**

El dinero por múltiples razones, evidentemente es importante para los empleados. No sólo por su poder de compra de bienes y servicios, que sería su valor económico como medio de intercambio, sino también por su valor como medio de intercambio social. Por tanto, las recompensas económicas tienen un valor social y económico.

De acuerdo con el modelo de las expectativas, el dinero será motivador cuando los empleados lo deseen y estén convencidos de que un mayor esfuerzo y un mejor desempeño les dará más. Los empleados también evalúan la equidad con que perciben las recompensas, comparando sus aportaciones y sus logros

con los de los demás. Considerando todos los factores, los empleados efectúan un análisis general del equilibrio entre el coste y la recompensa (Dolan, Schuler y Valle 1999).

El reconocimiento al desempeño ofrece una base sistemática de distribución de las recompensas económicas. La orientación del reconocimiento se enfoca al mejoramiento del desempeño, el cumplimiento de los objetivos y el establecimiento de metas comunes.

### **Programas de pagos variables.**

Los planes de paga a destajo, incentivos de sueldos, participación de utilidades, bonificaciones y participaciones en beneficios resultado de una mejora de la productividad, son todos programas de pagos variables. Lo que diferencia estas formas de compensación de los programas más tradicionales es que, en lugar de pagar a una persona sólo por su tiempo en el puesto o su antigüedad, una parte de la remuneración del empleado se basa en alguna medida de desempeño individual u organizacional y no obliga a su pago anual fijo. El pago por rendimiento es el término popular por los incentivos monetarios que vinculan directamente alguna parte, al menos, del cheque salarial con el rendimiento o los logros alcanzados. Este pago es algo extra, una compensación por encima y más allá de los sueldos y salarios básicos. Los defensores de la compensación por incentivos sostienen que se requiere algo extra, puesto que los sueldos por horas y los salarios no hacen más que motivar a presentarse al trabajo y a dedicarle las horas que están prescritas. Cuatro de los programas de pagos más ampliamente utilizados son:

- **Pago a destajo.**
- **Bonificaciones**
- **Participaciones en beneficios**
- **Participaciones en ahorros**

- **Pago a destajo:** La forma más llamativa de paga por rendimiento es el plan tradicional de pago a destajo, mediante el cual se paga a un empleado una suma especificada de dinero por cada unidad de trabajo realizada y ha sido una fórmula popular para los trabajadores de producción. Pero la coyuntura económica actual de servicio está obligando a los directivos a adaptarse creativamente y a avanzar más allá de los planes de trabajo a destajo para poner un mayor énfasis en la calidad del producto y servicio, a la interdependencia y al trabajo en equipo.
- **Bonificaciones:** Un primer paso importante para mejorar la paga por rendimiento estriba en una mejor comprensión del mecanismo de las motivaciones. En este caso, la participación desempeña un papel central. Cuando los empleados tienen una participación plena en el desarrollo, ejecución y actuación de los estándares de rendimientos compensación, se ponen en marcha tres procesos. Primero se identifican y resuelven los problemas de productividad más fácilmente. Segundo, la motivación intrínseca aumenta cuando el empleado halla una satisfacción personal más intensa y un reto estimulante en su trabajo. En tercer lugar, una mayor información de doble vía circulando entre gestores y empleados otorga poder a estos últimos. A su vez, cada uno de estos tres procesos aumenta la probabilidad del empleado de ganar la bonificación estipulada, ya sea por costes más bajos y/o por productividad más elevada. La motivación intrínseca se traduce en un mayor esfuerzo. Por ello, las bonificaciones son motivadoras tanto cuando se las promete como cuando se las otorga. La retroalimentación desde la bonificación a la participación es probable que impulse la autoeficacia del empleado.
- **La participación en beneficios y la participación en ahorros:** La mayor parte de los planes actuales de paga por rendimiento en las

empresas son esquemas de reparto de beneficios. Son programas a nivel de toda una organización, que distribuyen recompensas con base en alguna fórmula establecida, diseñada alrededor de las utilidades de la empresa. Las recompensas pueden consistir en ingresos directos de efectivo o, particularmente en el caso de los administradores superiores, en forma de paquetes accionariales.

El programa de pagos variables que ha recibido la mayor atención en años recientes es, sin duda alguna, la participación en los ahorros (por ejemplo en costos, sistemas, etc.). Se trata de un plan de incentivos de grupo que se basa en una fórmula. La mejora en la productividad del grupo de un periodo corto, determina la cantidad total de dinero que se asigna. Y la división de ahorros provenientes de la productividad puede repartirse entre la compañía y los empleados en diversas formas, aunque la de 50% es bastante común.

¿Funcionan los programas de pagos variables? ¿Incrementan la motivación y la productividad? La respuesta es un “sí” con reservas. Por ejemplo, se ha descubierto que la participación de ahorros mejora la productividad en la mayoría de los casos, y que frecuentemente tiene un impacto positivo en las actitudes de los empleados. El aspecto negativo de los pagos variables, desde el punto de vista de los empleados, es la imposibilidad de predecirlos. Con un sueldo base directo, los empleados saben cuánto ganan. Cuando agregan los méritos y el costo de vida pueden hacer predicciones bastante precisas sobre lo que ganaran los años siguientes. Pueden invertir en bienes con base en cálculos razonablemente sólidos. Esto es más difícil con los pagos variables. El desempeño de su grupo en un año determinado podría reducirse, o una secesión podría hacer disminuir las utilidades de la compañía. De acuerdo con el método de cálculo de los pagos variables, esto podría significar disminuciones en el sueldo. Aun más, la gente comienza a dar por descontado que se repetirán las bonificaciones de desempeño anual. Un bono que reobtiene durante varios años consecutivos comienza a ser algo que se

espera para los siguientes años. Si esto no ocurre, la administración de la empresa se encontrara con empleados irritados.

### **Recompensas y reconocimientos no monetarios.**

Cuando un empleado realiza un buen trabajo, lo que suele recibir a cambio es una recompensa monetaria, lo que en principio puede motivarle seguir en esa línea de trabajo, pero tal y como ha quedado demostrado en numerosos estudios realizados al respecto, pasado cierto tiempo, dicha fuerza motivadora desaparece. Sin embargo, el reconocimiento personalizado del esfuerzo realizado es el mejor incentivo para seguir esforzándose por desarrollar un buen trabajo.

El reconocimiento a un trabajo excelente puede realizarse de múltiples formas: el envío de una tarjeta de felicitación del logro conseguido escrita a mano por los jefes, un reconocimiento público en la oficina de la labor realizada por el empleado, la organización de un almuerzo con los jefes y compañeros de la oficina, etc.

Motivar a los empleados siguiendo este método es doblemente rentable para la empresa, pues, por un lado, no suele suponer ningún coste o un coste muy bajo y, por otro lado, los empleados se sienten más satisfechos cuando pueden alardear de que han sido objeto de una distinción o reconocimiento público.

**Ser creativo, original y cambiar cada cierto tiempo la forma de reconocer el esfuerzo de los empleados es el truco para conseguir motivar a sus trabajadores.** Existen innumerables formas de lograrlo, tantas como la imaginación humana, pero si quiere **pistas**, he aquí algunas.

- Llame a un empleado a su oficina, sólo para darle las gracias.
- Fije una nota de agradecimiento en la puerta de la oficina del trabajador.

- Haga que el director le llame para darle las gracias por un trabajo bien hecho, o mejor, que lo visite en su lugar de trabajo.
- Salude a los empleados por su nombre, se lo agradecerán.
- Proponga el nombre de un empleado sobresaliente a un premio o galardón que vaya a seguir otorgándose.
- Disponga de un lugar para exhibir fotografías, memorándums, etc. En el que se reconozcan los avances hacia determinados objetivos y se agradezca individualmente la colaboración de los empleados.
- Organícele un almuerzo al homenajeado en el que participe el presidente de la empresa, invitando a su familia y compañeros.
- Escriba a mano una carta de reconocimiento a sus empleados, agradeciéndoles contribuciones o realizaciones específicas.
- Anuncie públicamente las bonificaciones y los ascensos.
- Si un empleado se lo merece, ofrézcale una oficina mejor: más amplia, mejor situada, con mejores muebles, etc.
- Reúnase informalmente con sus empleados siquiera una vez a la semana para descubrir qué aspectos de sus tareas les preocupan más, cómo puede usted ayudarles y, en general, para contestar las preguntas que puedan hacerle sobre su departamento y sobre la compañía
- Conceda tiempo libre; dos horas para comer, una tarde o un día entero libre.
- Conceda placas, trofeos, viajes de fin de semana, diplomas de reconocimiento.

### **Claves de la conducta para mejorar la motivación de su gente**

- Descubra los resortes internos (necesidades, deseos, objetivos personales) que incitan a las personas a actuar de una determinada manera.
- Establezca metas y objetivos organizativos claros.

- Adopte refuerzos externos (premios) congruentes con los resortes internos de cada persona.
- Vigile el concepto de equidad dentro de la organización, lo que supone prestar atención a los obstáculos y detalles del trabajo de cada persona.
- Vigile las condiciones organizativas (políticas, reglas) que favorecen o impiden el auto motivación de cada empleado.
- Aparte de las recompensas monetarias utilice otras formas de reconocimiento del esfuerzo de los empleados (organice almuerzos, homenajes). Sea imaginativo y atento en el reconocimiento.

**En nuestra profesión el concepto de motivación, iría ligado al desarrollo tanto profesional como personal de forma diaria y continua, sabiendo que partimos de factores de motivación intrínsecos y extrínsecos, en el ámbito de la enfermería, pensamos pueden tener mucho peso específico los extrínsecos.**

**Una función primordial de la dirección sería conseguir en los profesionales una motivación importante, facilitando en lo que a ella respecta, los medios para conseguirlo.**

## CONCEPTUALIZACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

La **satisfacción** en su ámbito más común, es el cumplimiento de los requerimientos establecidos para obtener un resultado (<http://es.wikipedia.org/wiki/Satisfacci%C3%B3n> )

Según el gran diccionario de psicología (1996) define a la satisfacción como un estado agradable que resulta del consumo de un estímulo agradable.

La motivación es el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o fin; la satisfacción es la sensación que se experimenta una vez realizada el deseo.

El ser humano por naturaleza busca siempre la satisfacción en su vida; es una búsqueda constante a medida que se van cubriendo las necesidades y sus deseos van apareciendo otras necesidades y otros deseos nuevos.

### Satisfacción laboral

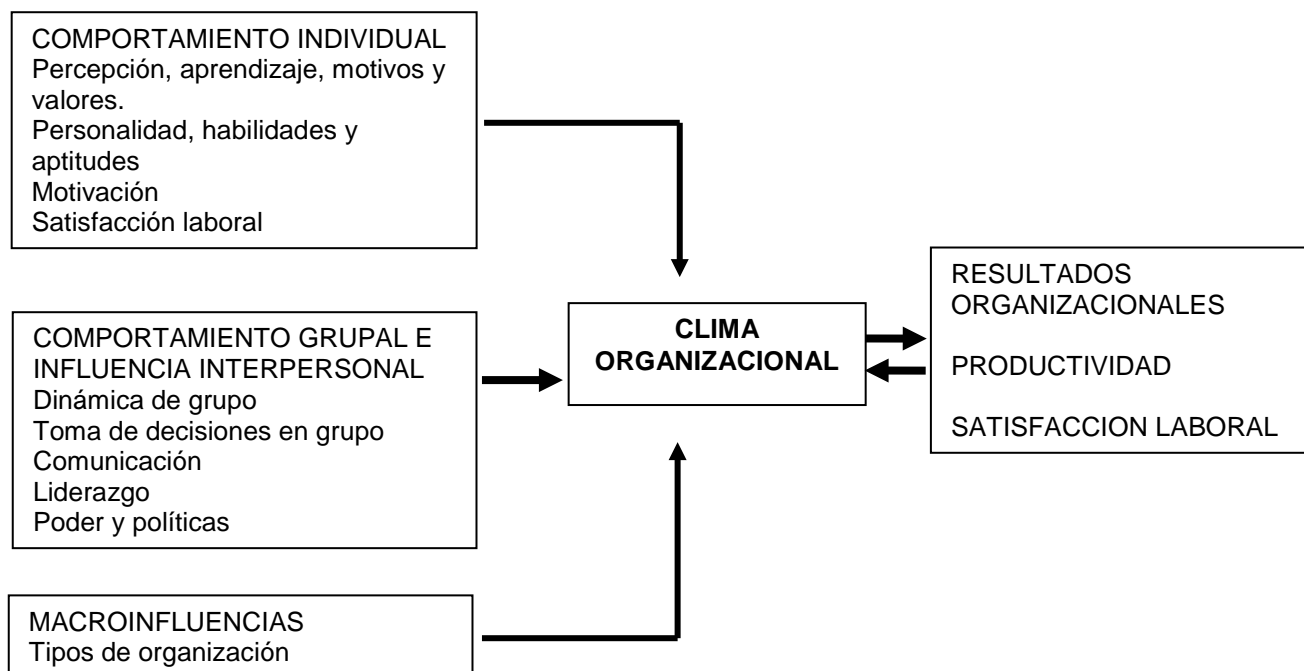
Gran parte de la vida de la persona transcurre en su lugar de trabajo, se podría decir que el trabajo es el principal factor de identificación del individuo, ha intervenido la sociedad produciendo elementos culturales, modificando el ambiente natural y estableciendo relaciones sociales.

La satisfacción laboral se define como: Una respuesta afectiva que depende de las relaciones sociales que mantienen los trabajadores dentro de una organización, como de las características personales, de sus valores y de las expectativas que tienen los trabajadores hacia su trabajo (Mueller y McCloskey, 1990).

**Según Porter y Lawler** (1968), plantean que el desarrollo laboral es una causa de satisfacción laboral basándose en una alta productividad muy frecuentemente va asociada con recompensa; con mayores beneficios, reconocimientos, posibilidades de promoción y conseguir valores laborales importantes para el trabajador, como el éxito y las ganancias. A la vez esos factores pueden conducir a una mayor satisfacción laboral, siempre y cuando esta productividad no suponga un esfuerzo demasiado elevado y ponga en peligro las relaciones familiares (Figura 20).

Fillip Applewhite (L.I.L. Byars, L.W.Rue) ha enumerado cinco componentes importantes de la satisfacción del trabajo.

- Actitud hacia el grupo de trabajo.
- Condiciones generales del trabajo.
- Actitud hacia la empresa.
- Beneficios monetarios.
- Actitud hacia la supervisión.



**Figura 20. La satisfacción según Porter y Lawler**

La satisfacción laboral la podemos valorar desde dos vertientes:

1. **Psicológica:** Se tiene en cuenta las expectativas de los individuos y sus necesidades desde una visión de la naturaleza humana.
2. **Social:** La necesidad y la expectativa son las expresiones de una orientación dada a la persona, producto de una sociedad cambiante de relaciones.

Existen dos corrientes de análisis condicionadas por la posición que ocupa el proceso productivo y las ideologías.

- La satisfacción y la adaptación se plantean en términos de productividad y eficacia.
- La insatisfacción se plantea en términos de dominación y alineación.

Hay tres niveles sociales que van infamemente ligados con la motivación y la satisfacción laboral:

- Relacionado con el ámbito de trabajo: condiciones de trabajo, características de la organización, productividad, sistema de intercambio entre trabajadores y la organización
- Relacionado con el sistema de relaciones sociales que se estructura en relación a la actividad laboral.
- Los sistemas sociales y modelos culturales (estructura de clases, sistemas ideológicos, ...)

Según la Teoría de valores de Locke (1976) el estado de satisfacción está íntimamente ligado con la percepción: el trabajo cumple o hace posible la consecución de los valores laborales importantes para la persona; estos valores han de ser consecuentes con sus necesidades. Para Locke las necesidades que se valoran no han de ser básicas. El aspecto clave de estas aproximaciones es la discrepancia `percibida entre otros aspectos del trabajo que una persona tiene y aquellos que desea. A más discrepancias,

mas grado de insatisfacción y a menos discrepancias más grado de satisfacción.

Según la teoría de los valores de Locke sería viable desde el punto de vista teórico, estimar el grado de satisfacción laboral de los profesionales, a partir de las estimaciones realizadas hacia la comunicación interna. Partiendo que la satisfacción laboral se puede considerar como una discrepancia entre la percepción que tiene el profesional de los procedimientos de una organización y su valoración hacia quienes son los más adecuados para cubrir sus necesidades de información, resulta razonable asumir que a partir de un índice que recoge la discrepancia entre la percepción y la valoración, se puede obtener un índice de satisfacción laboral.

Las tres clases de características del trabajador que afectan a las percepciones de lo que “haría de ser” son:

- Las necesidades
- Los valores
- Los rasgos personales

Los tres aspectos de la situación de trabajo que afectan a las percepciones de lo que “haría de ser”, son:

- Las comparaciones sociales con otros trabajadores
- Las características de trabajos anteriores
- Los grupos de referencias

Las características del lugar de trabajo que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto de trabajo son:

- Retribución
- Condiciones de trabajo
- Supervisión

- Compañeros
- Seguridad en el trabajo
- Oportunidades de progreso
- Carga de trabajo

Se pueden establecer dos tipos o niveles de análisis de satisfacción:

- Satisfacción general: es el indicador medio que puede sentir el trabajador frente a las diferentes facetas de su trabajo.
- Satisfacción por facetas: es el grado de satisfacción referente al reconocimiento, beneficios, condiciones de trabajo, supervisión recibida, compañeros de tareas y políticas de la empresa.

### **Perspectivas del trabajador y del trabajo**

La satisfacción en dos grupos: Expectativa – Respuesta

Contribuciones - Retribuciones

Morse (1953) considera el conjunto de valores del individuo ha ido asimilando y que quiere ver realizados en su ámbito de trabajo; de esta versión podemos concluir que la satisfacción está unida a las aspiraciones del individuo y conforme las va realizando (expectativa - respuesta). Básicamente lo que mide la satisfacción es la diferencia entre los niveles de aspiración y los resultados obtenidos.

Por otra parte, Homans (1961) explica el concepto de diversificación del status y hace dos categorías en esta dimensión: las contribuciones (los elementos con los que el individuo contribuye a la organización) y las retribuciones (los elementos que aporta la organización). En este caso la satisfacción se valorará por el equilibrio entre el plan individual y el de la empresa.

A su vez Karpin (1965) refleja este esquema cuando estudia el salario como indicador de la retribución y el nivel de instrucción como indicador de contribución. Mientras que Benoit (1962) intenta explicar las actitudes

reivindicativas de los sindicatos a partir del balance de los elementos del status de los trabajadores y su retribución por parte de la empresa.

## **FACTORES INFLUYENTES EN LA SATISFACCIÓN LABORAL**

### CLIMA ORGANIZACIONAL

En los diversos estudios realizados respecto al tema no existe un consenso generalizado sobre las relaciones entre el clima y la satisfacción.

Como resumen de estos trabajos podíamos extraer las siguientes conclusiones:

- a) El clima organizacional sí tiene relación en la satisfacción laboral
- b) El impacto que el clima produce sobre la satisfacción depende del tipo de clima y del tipo de satisfacción de que se trate.
- c) Para moderar estos impactos los individuos se pueden defender de ellos a través de los valores del trabajo.

### EDAD

Autores como Parasuraman (1989) y Mansfield (1989) alegaron en sus estudios que el factor edad y madurez son algunas de las variables demográficas que mas influencia tiene en sentido positivo en la satisfacción en el trabajo.

Otros estudios indican que en nuestro país los individuos de edad más elevada se encuentran más insatisfechos en las recompensas intrínsecas tales como la autonomía, realizar cosas nuevas, etc.

En el área específica de enfermería se relaciona una mayor edad del individuo con un mayor grado de implicación en la tarea que realiza. Por el contrario se encuentran menos satisfechos en relación a la autonomía.

### GÉNERO

Trabajos realizados en este aspecto en los hospitales revelan que las mujeres otorgan un mayor valor al grado de satisfacción en el trabajo diario,

así como un mayor valor a las recompensas intrínsecas del puesto de trabajo que los hombres.

Igualmente autores anglosajones encuentran relación entre enfermeros masculinos y la adaptación positiva a aspectos estresantes como la presión y la dureza del trabajo. Otros relacionando manera positiva las relaciones entre tendencias relacionadas con el género y la satisfacción en el trabajo en cargos de gestión.

### SITUACIÓN FAMILIAR

Aunque no es una variable que por sí misma constituya un factor determinante para la satisfacción en el trabajo, su asociación con otras variables como el sexo o las cargas económicas y familiares justifican su consideración.

McColl (1990) manifestó el estrés que supone a los padres el ser capaces de compaginarlo con el éxito laboral. Evans (1989) manifiesta que las madres con niños pequeños deben elegir entre el trabajo o el cuidado de sus hijos, y esta decisión afecta adversamente su actitud hacia el trabajo, lo que provoca que muchas mujeres con responsabilidad de este tipo lo mencionen como causa principal para el abandono de la profesión.

### GRADO ACADÉMICO

Autores como Rose (1989) manifestaron que en grupos profesionales con diferentes niveles académicos, a mayor grado académico menor satisfacción laboral. Se coincide en afirmar que a mayor nivel académico mayores son las expectativas. A menos que la organización proporcione la posibilidad del logro de las expectativas, éstas se convierten en fuente de frustración provocando una disminución de la satisfacción en el trabajo.

### CATEGORÍA PROFESIONAL

El factor de las recompensas intrínsecas, en los individuos de los grupos profesionales administrativos, a diferencia de los otros grupos profesionales se encuentran menos satisfechos.

Los grupos profesionales de mantenimiento se encuentran, a su juicio, con menos oportunidades de promoción profesional que el resto de los colectivos.

Los profesionales de enfermería y los médicos afirman tener, comparativamente con otros sujetos mayor carga de trabajo.

### TURNO DE TRABAJO

Sería de esperar que si el empleado es contratado durante el turno que mejor se adapte a sus necesidades personales encuentre mayor satisfacción en su trabajo por tanto será un factor determinante.

La necesidad de trabajar turnos nocturnos o días festivos, así como la inflexibilidad de horarios en nuestro medio, provoca insatisfacción. Se ha podido establecer una asociación estadística, entre el grado de satisfacción laboral general y el turno de trabajo de tarde, seguido del turno de mañana y el turno rotativo.

### NÚMERO DE HORAS TRABAJADAS

La mayoría de personas necesitamos un balance entre nuestra vida personal y laboral. Poder trabajar menos horas, permite a la persona desarrollar mejor sus obligaciones personales, pero ello depende a su vez de la disponibilidad económica.

### ANTIGÜEDAD

Se plantea como hipótesis la relación positiva existente entre la antigüedad en el puesto de trabajo y la satisfacción laboral. El argumento utilizado es que con la madurez y la antigüedad, se asegura el poder elegir el trabajo

que más satisface, mejores horarios, y el salario y los beneficios que se obtienen mejoran.

Además, Robbins (1998) considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Retos en el trabajo
- Sistemas de recompensa justos
- Condiciones favorables en el trabajo
- Relaciones dentro del trabajo: superiores y compañeros
- Compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo

- **RETOS EN EL TRABAJO**

Según Hackman y Oldham (1975) identifican cinco dimensiones centrales:

1. variedad de habilidades: representa el uso de diferentes habilidades por parte del trabajador
2. identidad de la tarea: requiere ejecutar el proceso de principio a fin con un resultado visible.
3. significación de la tarea: grado en que el puesto de trabajo impacta en otras vidas de las personas.
4. autonomía: es el grado en que el lugar de trabajo proporciona libertad, independencia al trabajador en la manera de organizarse y la utilización de recursos que crea oportunos.
5. retroalimentación: grado en que el desarrollo de las actividades en el trabajo provoca que el trabajador obtenga información clara y directa respecto a las actividades de su trabajo.

- **SISTEMA DE RECOMPENSAS JUSTAS**

Hace referencia al sistema de salarios y políticas de promoción que tienen las organizaciones. Este sistema se tiene que percibir como justo por parte de los trabajadores para que se sientan satisfechos,

tiene que ser transparente. En la percepción de justicia influye la comparación social, la solicitud de trabajos en si mismas, las habilidades individuales y los estándares de salario de la comunidad. La promoción dentro de una organización fomenta crecimiento personal y profesional, aumenta la responsabilidad e incrementa el status social de la persona.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir deterioro del entorno laboral.

- **CONDICIONES LABORALES DEL TRABAJO**

A los trabajadores les agrada tener un ambiente de trabajo que les permite el bienestar personal y les facilite el desarrollo de su trabajo. Un ambiente físico cómodo favorece la satisfacción. El clima organizacional también contribuye a unas facilidades en el trabajo.

- **RELACIONES DENTRO DEL TRABAJO: SUPERIORES Y COMPAÑEROS**

En el trabajo las interacciones sociales tienen un papel muy importante. El comportamiento del superior es un determinante importante dentro de la satisfacción. Se ha llegado a la conclusión que los trabajadores con líderes tolerantes y considerados están más satisfechos en contraposición con líderes autoritarios y hostiles hacia sus subordinados.

- **COMPATIBILIDAD ENTRE PERSONALIDAD Y PUESTO DE TRABAJO**

Holland (1997) refiere, que una concordancia entre la personalidad y la ocupación esto ocasionaría masa satisfacción ya que las personas tendrán actitudes y aptitudes más adecuadas para cumplir las

exigencias de sus puestos de trabajo. Cuanto más éxito en su trabajo obtengan generarán más satisfacción.

La insatisfacción produce una baja eficiencia organizacional, la frustración que pueda sentir un trabajador insatisfecho puede conducirlo a una conducta agresiva y se puede manifestar con sabotajes, maledicencias o agresiones directas.

Las investigaciones han demostrado que la satisfacción laboral no depende de un componente único sino que viene determinado por distintas dimensiones.

El significado del trabajo variará en función de los valores tanto personales como laborales de cada empleado.

Asimismo existe influencia de la cultura tanto social como específicamente laboral en el resultado de la satisfacción laboral.

Algunos aspectos, no obstante, señalan cinco grandes líneas que determinan cambios a nivel cultural y que modificarán por tanto el sistema de valores:

1. Una disminución en la perspectiva de la “ética del trabajo”.
2. Aumento de la tolerancia a la diversidad.
3. Un aumento respecto al igualitarismo.
4. Consumismo.
5. Un aumento del peso que se le da al valor “calidad de vida”

Los estudios realizados en las empresas de servicios, como son los hospitales, señalan el proceso de satisfacción como un indicador de la atención que mejora la relación profesional-cliente. Por el contrario, la insatisfacción laboral ha sido asociada a absentismo laboral, a la agresividad en el trabajo y al bajo rendimiento de los profesionales.

Al medir la satisfacción laboral, se comprueba la calidad de la organización y de sus servicios internos.

El grupo liderado por Peiro en Valencia (España, 1990) elaboró un cuestionario de 73 ítems para evaluar la satisfacción laboral en los profesionales de la salud en equipos de atención primaria, que incluía elementos para evaluar la satisfacción con el trabajo en equipo con salario e incentivos con las condiciones ambientales del centro, con la tarea que realizaba a diario, con la institución sanitaria, con el sistema de elección y funciones y estilos de los coordinadores con el procedimiento para cubrir vacantes con la planificación y definición de objetivos, con su estabilidad en el empleo, horario, etc.

Este cuestionario, de tipo general explora dimensiones relacionadas con la satisfacción. El cuestionario Font- Roja que es así como se llama, ofrece información concretamente sobre:

**1. Satisfacción en el trabajo.** Referido a si el trabajador se encuentra satisfecho con lo que hace, tiene la idea de que está siendo útil y de que obtiene reconocimiento por lo que hace.

**2. Presión en el trabajo.** Explora la sensación que el trabajador tiene respecto a la relación tiempo/carga de trabajo.

**3. Relación personal en el trabajo.** Referido al nivel de satisfacción que provoca en el trabajador la calidad y cantidad de las relaciones sociales en el trabajo.

**4. Distensión en el trabajo.** Sobre la capacidad para desconectar en el trabajo como reparante de la posible competitividad, el salario, y la sensación de poder hacer la tarea con independencia o autonomía.

**5. Adecuación para el trabajo.** Se refiere a la sensación que el trabajador posea de estar plenamente capacitado y desempeñar el trabajo que por condición y preparación merece.

**6. Control sobre el trabajo.** Es la posibilidad percibida que tiene el personal sanitario de que puede organizar su propio trabajo, aprender cosas nuevas y no verse alterada en el desempeño de su profesión.

**7. Variedad en la tarea.** Que hace referencia a la sensación que puede tener el trabajador de que su tarea no varía de un día para otro. Tiene un aspecto positivo que es el que no debe emplearse a fondo y un aspecto negativo ya que la monotonía causa insatisfacción.

La satisfacción laboral, se concentra pues, en la percepción individual, la valoración afectiva de las personas en una organización frente al trabajo y a las consecuencias que se derivan de él.

En cualquier organización la satisfacción laboral es un elemento buscado, incluso perseguido, para lograr un mayor rendimiento, una organización “sana” y es definitiva para lograr un cierto nivel de calidad de vida laboral.

### **Las dificultades del estudio de la satisfacción profesional**

El estudio sobre la satisfacción profesional constituye uno de los ámbitos centrales de la sociología industrial y del trabajo.

Lucas Marín (1981), ha descrito tres métodos de investigación para estudiar los componentes de la satisfacción.

El método directo de análisis de las actitudes expresadas, interroga mediante preguntas directas y cerradas sobre cuatro dimensiones de la satisfacción: satisfacción en la tarea; satisfacción por la pertenencia a la organización; satisfacción por el sueldo y las características profesionales y, por último, satisfacción por el grupo de trabajo.

El método indirecto se funda en el análisis de los buenos y malos recuerdos, solicitando a los entrevistados que relaten situaciones en las que se han encontrado especialmente satisfechos o insatisfechos en su trabajo.

El método comparativo profundiza mediante la comparación individual, social y de tipo de organización. Las investigaciones realizadas con este método han basado su análisis de satisfacción en la comparación de tres grupos de variables: profesiones; características individuales y sectores de organización.

Lucas Marín apoyándose en una revisión de diversos autores destaca, entre otras, las siguientes conclusiones sobre la satisfacción en el trabajo:

- “La satisfacción es una función del grado en que las necesidades personales del individuo están cubiertas en la situación laboral”. (Teoría de las necesidades sociales).
- “La satisfacción laboral es función del grado en que las características del puesto de trabajo se ajustan a las normas y deseos de los grupos que el individuo considera como guía para su evolución del mundo y para su definición de la realidad social”. (Teoría del grupo de referencia social).
- Variables ambientales que influyen en el nivel de satisfacción:
  1. Cuanto más elevado sea el nivel profesional mayor es la satisfacción.
  2. A mayor variación en la actividad mayor satisfacción.
  3. El liderazgo más participativo produce una mayor satisfacción laboral.
  4. El salario y la promoción laboral correlacionan positivamente con la satisfacción.
  5. La aceptación en el grupo de trabajo produce satisfacción.
- Variables personales que influyen en la satisfacción:
  1. No existen datos que indiquen la existencia de variación entre la satisfacción según el sexo del trabajador.

2. Dentro del mismo nivel profesional a mayor nivel educativo menor satisfacción.
3. La satisfacción se incrementa con la edad hasta pocos años antes de la jubilación.

**Se tendría que intentar desde la dirección, que los profesionales estuviesen en niveles de satisfacción óptimos, ya que este hecho unido a la motivación siempre dará buenos resultados asistenciales y personales.**

## **II. MARCO APLICADO**

## 2. DISEÑO DEL ESTUDIO

### 2.1 METODOLOGÍA

La hipótesis en la que basamos nuestra investigación es:

**“El estilo de dirección de enfermería influye en la motivación y satisfacción del profesional”.**

Para confirmarla o rechazarla hemos realizado un estudio descriptivo en tres instituciones sanitarias, ubicadas en Badalona, Tarragona y Hospitalet de Llobregat.

- **HOSPITAL DE BADALONA**



Hospital municipal desde 1932, de titularidad pública, que brinda atención hospitalaria, sociosanitaria y primaria. Las principales áreas de atención son hospitalización, urgencias, quirófanos y consultas externas. Dispone de 208 camas de atención hospitalaria. Y cuenta con un total de 283 profesionales, entre enfermeros, auxiliares y camilleros, tanto fijos como suplentes.

- **HOSPITAL DE TARRAGONA**



El hospital es Universitario, de titularidad pública y ha cumplido 40 años desde que fue puesto en funcionamiento, es de referencia para la comarca dando cobertura a una población de 665.745

personas. Para ello dispone de: 299 camas y 36 servicios, en el año 2007 efectuó 20.823 altas, realizó 13.510 intervenciones quirúrgicas, 235.432 consultas externas, 100.515 urgencias en el hospital de día, se han atendido 1.228 pacientes y en el servicio de hospitalización a domicilio ha atendido 1.453 pacientes. En el capítulo de recursos humanos cuenta con: 467 DUE, 47 técnicos especialistas, 15 fisioterapeutas, 15 comadronas y 240 auxiliares de enfermería.

- **CENTRO SANITARIO DE HOSPITALET DE LLOBREGAT**



Hospital universitario de titularidad pública que pertenece al Instituto Català de la Salut (ICS). Está situado, geográficamente, en la ciudad de L'Hospitalet de Llobregat. Es el hospital de referencia para la población de L'Hospitalet de Llobregat, Baix

Llobregat, Alt Penedés y Garraf. Este entorno corresponde a una población aproximadamente de 1,3 millones de habitantes. Es de tercer nivel y dispone de todas las especialidades médicas y quirúrgicas. Además, en algunas especialidades es también hospital de referencia para pacientes de las regiones sanitarias de Tarragona, Tortosa y Lleida. Por lo tanto, en procesos de alta complejidad es centro de referencia para más de 2 millones de habitantes.

El este hospital ingresa anualmente más de 31 000 pacientes, y atiende casi a 126.000 urgencias, visita más de 320.000 pacientes en Consultas Externas y realiza más de 130.000 pruebas complementarias en consultas. La actividad del Hospital se extiende desde la atención de consultas externas hasta las grandes especialidades de trasplantes de riñón, corazón, hígado, cornea e intestino delgado. Esta actividad se lleva a cabo a través de los servicios y también a través de las unidades multidisciplinarias y funcionales para ofrecer una asistencia de calidad orientada al paciente. Para mejorar la oferta asistencial también se están realizando actividades de atención domiciliarias y la diálisis continua

peritoneal ambulatoria. El Hospital tiene 958 camas y consta de una plantilla de profesionales de más de 3.000 personas, entre médicos, enfermeras y personal no asistencial. Siendo la plantilla de ATS (ATS y DUE) fijos 687 e interinos 274, y auxiliares de enfermería fijos 343 e interinos de 175; abarcando una población total de 1479 profesionales de enfermería.

## **2.2 VARIABLES**

Las variables implicadas en nuestro estudio son las siguientes:

### **Variable independiente**

El estilo de dirección: percepción del encuestado sobre que estilo de dirección tiene su centro sanitario.

### **Variable dependiente**

La satisfacción y motivación, percepción del encuestado respecto a cada uno de los factores que influyen en la satisfacción y motivación en su entorno laboral

### **Variables intervinientes**

#### **1. PERSONALES Y SOCIOFAMILIARES**

Edad: Años desde el nacimiento hasta la fecha de la encuesta.

Estado civil: Estado civil en la fecha de la encuesta.

Numero de hijos: Hijo(s) que han tenido hasta la fecha de la encuesta.

Cargas familiares: Número de personas que aún están viviendo con la persona encuestada.

#### **2. FORMATIVAS**

Titulación: Estudios realizados acabados

Formación continua: formación continua relacionada con el trabajo en los tres últimos años.

### 3. SOCIO-LABORALES

Situación laboral: vínculo laboral que une al encuestado y la institución sanitaria respecto a su temporalidad.

Antigüedad de la empresa: número de años que el encuestado lleva en la institución hasta la fecha de la encuesta.

Categoría profesional: Auxiliar, ATS o diplomado en enfermería.

Turno: horario de trabajo habitual en el que se desarrolla el mayor número de horas de su jornada laboral.

Servicio: unidad/servicio donde realiza las tareas habituales.

Accesibilidad a la empresa: Tiempo que demora en el desplazamiento desde su vivienda al lugar de trabajo.

Conocimiento de estilo de dirección del centro: conocimiento del encuestado sobre el estilo de dirección que existe en su centro.

Liderazgo: trata de establecer la percepción que tiene el encuestado sobre la persona que les dirige.

<b>VARIABLE</b>	<b>FUNCION-TIPO</b>	<b>CONTROL</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>ESCALA DE MEDIDA</b>
Estilo de dirección	Independiente	Estadística	Cuestionario	Cualitativa
Motivación profesional	Dependiente	Estadística	Escala de motivación	Cuantitativa
Satisfacción profesional	Dependiente	Estadística	Escala de satisfacción	Cuantitativa
Edad	Interviniente	Estadística	Cuestionario	Cuantitativa
Número de hijos	Interviniente	Estadística	Cuestionario	Cuantitativa
Estado civil	Interviniente	Estadística	Cuestionario	Cualitativa dicotómica
Cargas familiares	Interviniente	Estadística	Cuestionario	Cualitativa politómica

Categoría profesional	Interviniente	Estadística	Cuestionario	Cualitativa politómica
Afinidad con el equipo de trabajo	Interviniente	Estadística	Cuestionario	Cualitativa dicotómica
Accesibilidad a la empresa	Interviniente	Estadística	Cuestionario	Cualitativa politómica
Antigüedad en la empresa	Interviniente	Estadística	Cuestionario	Cualitativa politómica
Formación	Interviniente	Estadística	Cuestionario	Cualitativa politómica
Turno	Interviniente	Estadística	Cuestionario	Cualitativa politómica
Servicio	Interviniente	Estadística	Cuestionario	Cualitativa politómica
Situación laboral	Interviniente	Estadística	Cuestionario	Cualitativa politómica
Conocimiento del estilo de dirección	Interviniente	Estadística	Cuestionario	Cualitativa politómica

#### HIPÓTESIS:

La hipótesis general es El estilo de dirección de enfermería influye en la motivación y satisfacción del profesional.

#### SUB HIPÓTESIS:

- ✓ La dirección por valores aumenta la motivación y satisfacción del profesional de enfermería.
- ✓ La dirección por objetivos disminuye la motivación y satisfacción del profesional de enfermería.

### 2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

- Población: Diplomados de enfermería, auxiliares y plantilla directiva de enfermería de las diferentes unidades y servicios de las tres instituciones sanitarias mencionadas.

Siendo una población total de 2422.

- Muestra: No hemos establecido ningún sistema de muestreo, se han distribuido las encuestas a toda la población. La participación de la encuesta ha determinado el tamaño de la muestra.

El tamaño de la muestra ha sido 229 personas, que son las que han respondido la encuesta.

La participación global fue de 9,45 %.

La participación por institución sanitaria fue:

	Población	Muestra	Participación (%)
Hospital A	707	100	14,1
Hospital B	236	32	13,6
Hospital C	1479	97	6,6

### 2.4 INSTRUMENTOS

Para la recogida de datos hemos elaborado un cuestionario “ad hoc” que consta de cuatro partes donde se refleja las variables implicadas en el estudio (Anexo 1).

Las cuatro partes son:

- Datos sociológicos: Los ítems fueron elaborados por los autores del estudio y están relacionados con las variables intervinientes. Consta de preguntas abiertas y cerradas.

- Estilos de dirección: Los ítems reflejan el conocimiento de los encuestados con respecto de los diferentes estilos de dirección, tipo de liderazgo y dirección de enfermería.
- Motivación: Se ha tenido como referencia parte del instrumento que aplica en su tesis, Tor Sala Sara (2006) “Grups de millora i motivació a l’hospital Sant Bernabé de Berga”, asimismo de la Escala de motivaciones psicosociales validada por JL Fernández Seara, de la que seleccionamos los ítems pertinentes con las respectivas modificaciones y adaptación que ha tenido el grupo investigador en relación con los objetivos del estudio. Consta de 22 ítems tipo Likert; donde “1 es *nada, nunca, mínimo...*” y “5 es *siempre, todo, mucho*”.
- Satisfacción: Se ha utilizado como referencia el cuestionario de satisfacción laboral S20/S23 de JL Melia y JM Peirò, así como la modificación de algunos ítems de los cuestionarios aplicados en la tesis de “la satisfacción laboral de las personas del Hospital Creu Roja de Barcelona” de Martínez y colab. Y de la tesis “la comunicación y satisfacción profesional en conflicto permanente” de Casanova y colaboradores.

Consta de 21 ítems con cinco opciones de respuesta cada una, tipo Likert; donde “1 es *nada, nunca, mínimo, ...*” y “5 es *siempre, todo, mucho*”. Los ítems exploran los factores relacionados con la satisfacción profesional como: la satisfacción del propio trabajo, la presión relacionada con el trabajo, competencia profesional, oportunidad de promoción y relaciones interpersonales con los compañeros y superiores.

#### 2.4.1 Validación del instrumento

El cuestionario fue validado por el sistema de jueces bajo los criterios de univocidad, pertinencia e importancia.

Estos jueces fueron escogidos por su relación con el campo de estudio.

La distribución de los jueces fue:

- Sr. Esteve Pont (profesor Máster)
- Sra. Montserrat Teixidor (profesora Máster)
- Jose Tejada (profesor Máster)
- Sra. Isabel Mas (Directora de Enfermería de la Clínica Tekno)
- Sra. Montserrat Martínez (Directora de enfermería del Hospital de Vendrell)

Respecto a esta validación se va a realizar las modificaciones pertinente y sugeridas por los jueces. Se adjunta el documento de validación en el *Anexo 2*.

#### 2.4.2 Sistema de distribución y recogida del cuestionario

Se utilizó un sistema de distribución personal y directa.

Se pactó el periodo de reparto y recogida de las encuestas entre diciembre del 2007 y finales de febrero del 2008.

La distribución de las encuestas fue personal, a excepción del Hospital B, explicando el objetivo y los criterios de respuestas del cuestionario y asegurando la confidencialidad de los datos.

### **III. RESULTADOS**

### 3.1 Introducción

El estudio realizado trata de averiguar si existe o no alguna relación entre la motivación y satisfacción y el estilo de dirección de enfermería, para ello hemos recogido la información a través de un cuestionario “ad hoc”, que se elaboró de diversos cuestionarios, entre ellos del Font Roja adaptado, el de satisfacción laboral S20/23 de J.L. Melià i J.M. Peiró, y se adaptó a nuestro estudio y también siguiendo la pauta del Equipo de Investigación.

Creemos oportuno realizar esta investigación debido a que en nuestra práctica asistencial y de gestión cotidiana nos encontramos con personal de enfermería en situación de desmotivación e insatisfacción, y nos inquietó si este hecho podría tener relación con los estilos de dirección ejercidos por las diferentes organizaciones sanitarias.

El cuestionario ha sido dirigido al equipo de enfermería, de tres hospitales diferentes, en Hospitalet de Llobregat, en Badalona y en Tarragona. A los que hemos denominado Institución Sanitaria “A”, Institución Sanitaria “B” e Institución Sanitaria “C”. Iniciando el proceso de recogida de datos desde noviembre del 2007 hasta febrero del 2008.

La Institución Sanitaria “A”, de titularidad pública y ha cumplido 40 años desde que fue puesto en funcionamiento, es de referencia para la comarca dando cobertura a una población de 665.745 personas. Para ello dispone de: 299 camas y 36 servicios. En el capítulo de recursos humanos cuenta con: 467

DUE, 47 técnicos especialistas, 15 fisioterapeutas, 15 comadronas y 240 auxiliares de enfermería.

Institución Sanitaria “B”, cuenta con unos recursos físicos de 208 camas: 127 camas de hospitalización, 11 camas de corta estada, 16 plazas de hospital de día, 26 en consultas, 4 en quirófanos y 26 boxes de urgencia. El equipo de enfermería está compuesto por 126 enfermer@s, 81 auxiliares de enfermería y 29 de camilleros. Nuestra muestra recolectada han sido 32 cuestionarios.

Institución Sanitaria “C”, Hospital universitario de titularidad pública que pertenece al Instituto Català de la Salut (ICS). Tiene 958 camas y consta de una plantilla de profesionales de más de 3.000 personas, entre médicos, enfermeras y personal no asistencial. Siendo la plantilla de ATS (ATS y DUE) fijos 687 e interinos 274, y auxiliares de enfermería fijos 343 e interinos de 175; abarcando una población total de 1479 profesionales de enfermería.

Para una mejor comprensión de los resultados se ha organizado su presentación atendiendo al orden establecido en el propio cuestionario. De ahí que en un primer momento, se atiende a la caracterización de la muestra (análisis descriptivo), para posteriormente centrar la atención en algunos cruces de interés para la investigación, el análisis inferencial.

## 3.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO

### *Características de la muestra*

El análisis descriptivo de la muestra lo presentamos en tres aspectos: datos sociológicos, datos sobre el estilo de dirección y datos sobre motivación y la satisfacción.

### **DATOS SOCIOLÓGICOS**

El objetivo que nos planteamos es analizar las características personales (edad, género, estado civil y carga familiar), laborales (unidad donde trabaja, situación laboral, antigüedad, turno de trabajo, y cargo que desempeña) y profesionales (titulación y formación) de la muestra seleccionada.

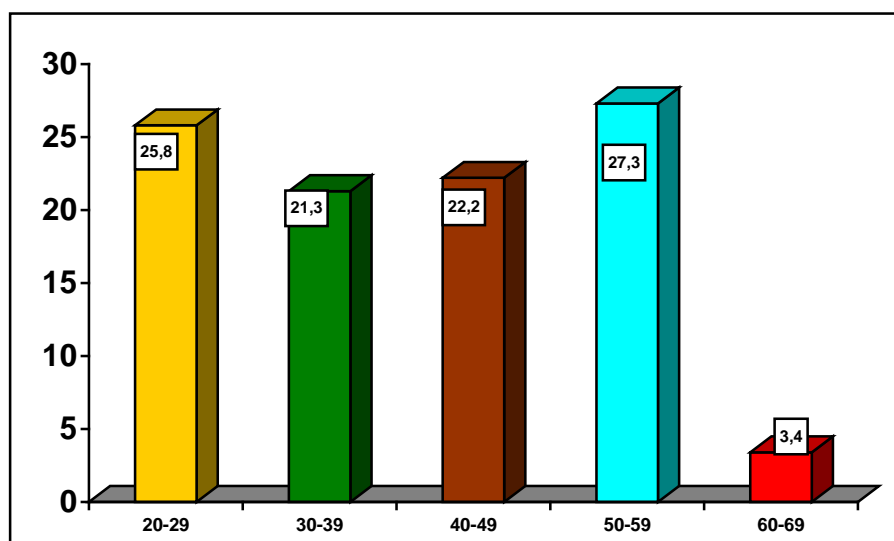


Gráfico 1 – Distribución de edad

Encontramos que **la edad** de nuestra población encuestada, reflejan dos franjas destacables, una que indica la madurez (50 – 59 años) 27,3% y otra de población “en relevo” (20 – 29 años) 25,8%. Y tenemos un mínimo de 3,4% en la edad comprendida de 60 – 63 años.

A la vez existe una edad media de 40,5 años y una desviación estándar de 11,9 años.

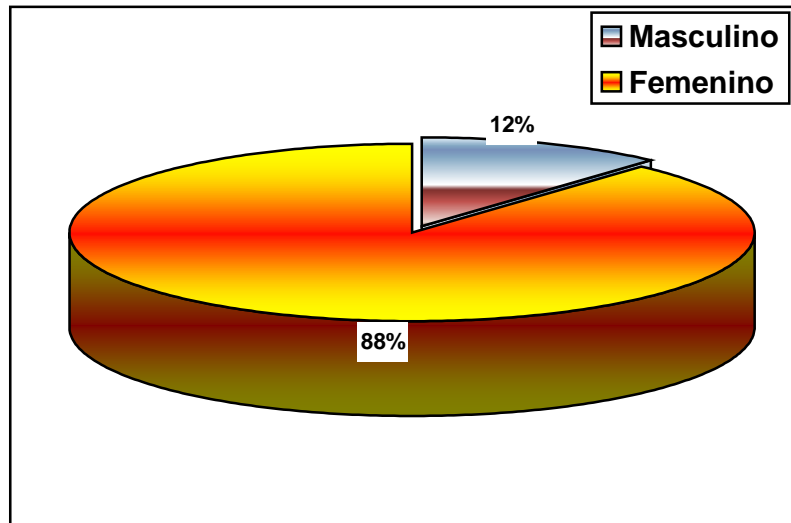


Gráfico 2 – Género de los encuestados

Se expresa gráficamente la desproporción del sexo femenino en nuestra población, siendo de 88,2% frente al 11,8% de la población masculina; sigue reafirmando la profesión de enfermería que es mayoritariamente femenina.

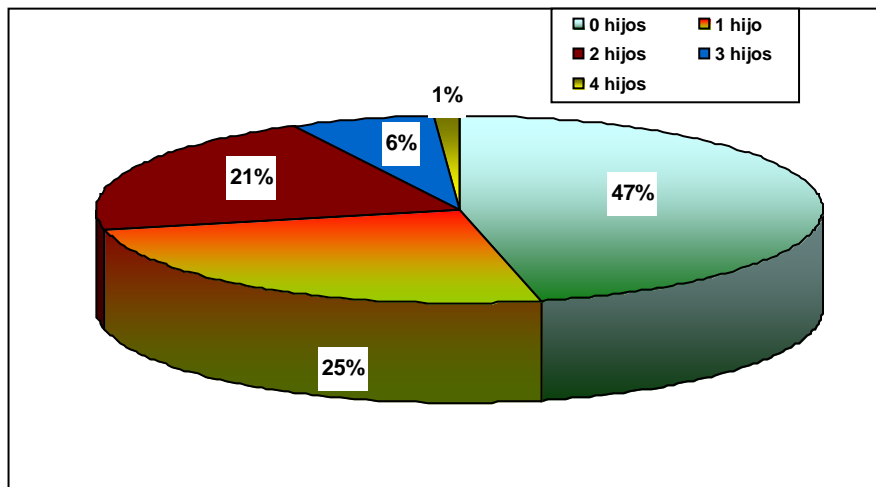


Gráfico 4 – Distribución de número de hijos

Destaca la distribución de nuestra población un elevado porcentaje de profesionales que no tienen hijos (46,3%) y a la vez que reflejamos un porcentaje que tienen 4 hijos.

Siendo la media de 0,91 hijos con una desviación estándar de 1. Según el informe “España en cifras 2008” del Instituto nacional de Estadística la media española es 1,38 vástagos por cada española, y en Catalunya es de 1,48.

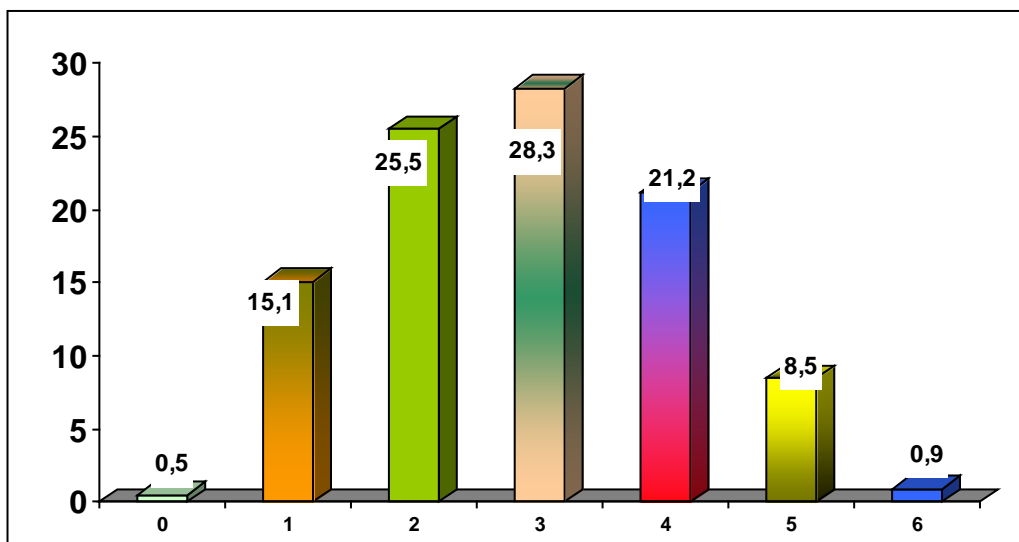


Gráfico 5 – Personas que conviven con la encuestada

La mayor parte del personal sanitario convive en su hogar con dos o tres personas, incluyéndose la propia encuestada.

## ACTIVIDAD PROFESIONAL

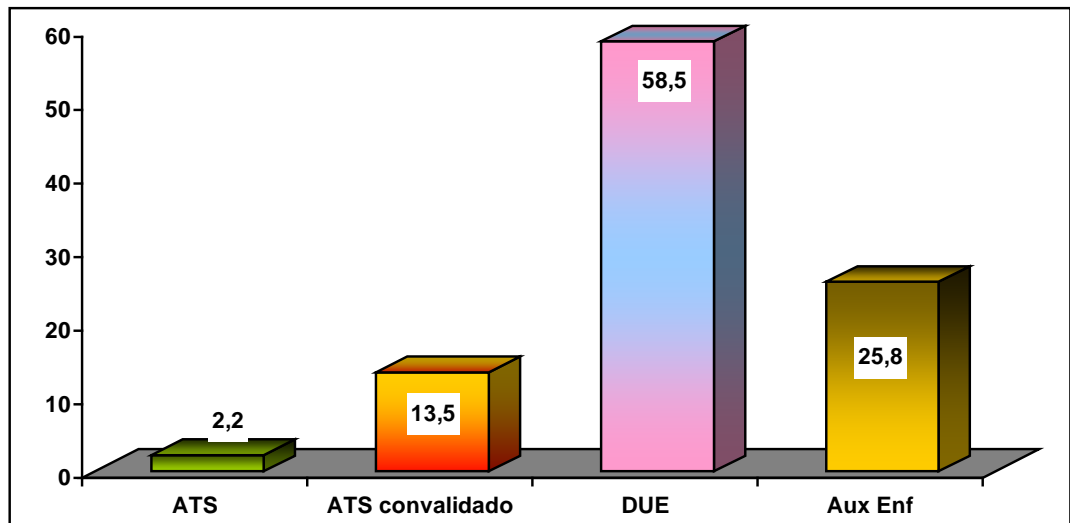


Gráfico 6 – Titulación de los encuestados

Objetivamente la mayor parte son diplomados universitarios de enfermería (DUE), 58,5% y un 25,8% son auxiliares de enfermería.

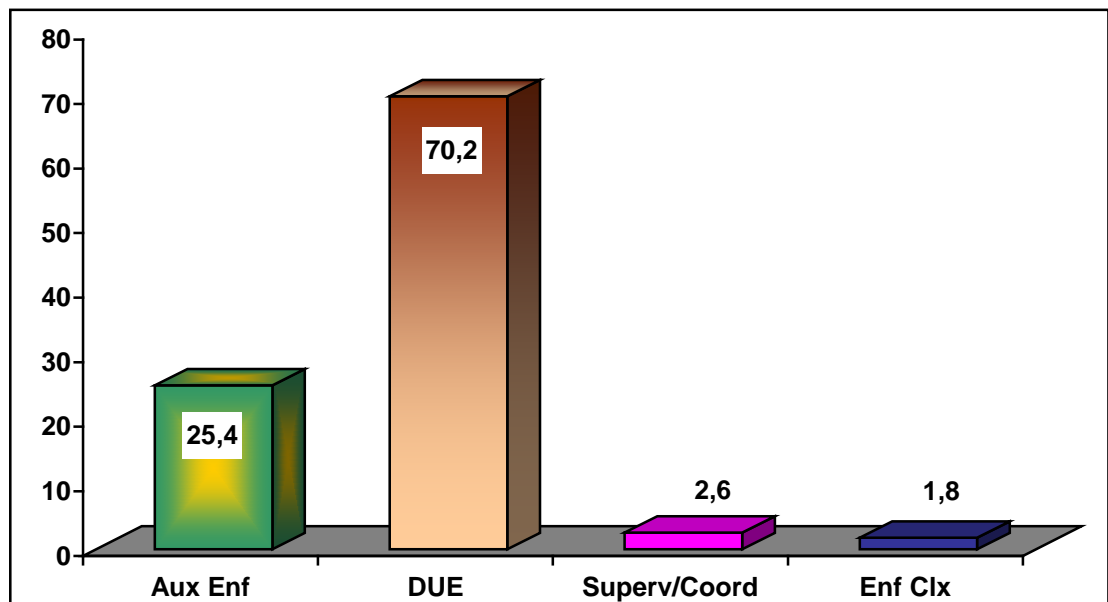


Gráfico 7 – Cargo que ocupa en la organización

Mayoritariamente en nuestro grupo de estudio se refiere a enfermería asistencial (70,2%), seguido del 25,4 de auxiliares y en menor proporción las supervisoras/coordinadoras (2,6%) y enfermeras clínicas el 1,8%

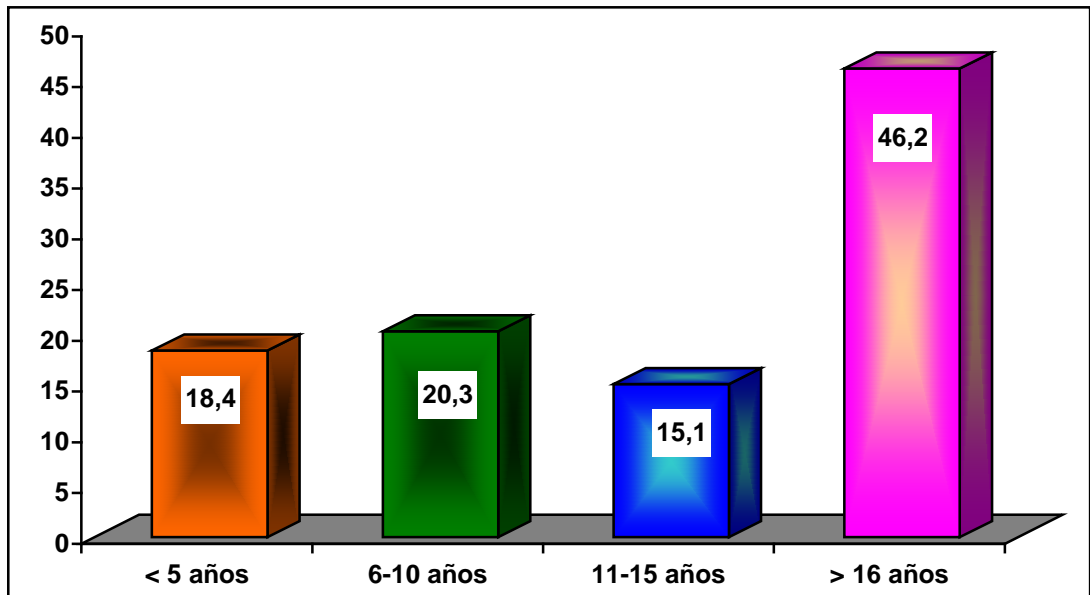


Gráfico 8 – Antigüedad del título

Casi la mitad de la población tiene una antigüedad de su título de 16 años a más (46,2%).

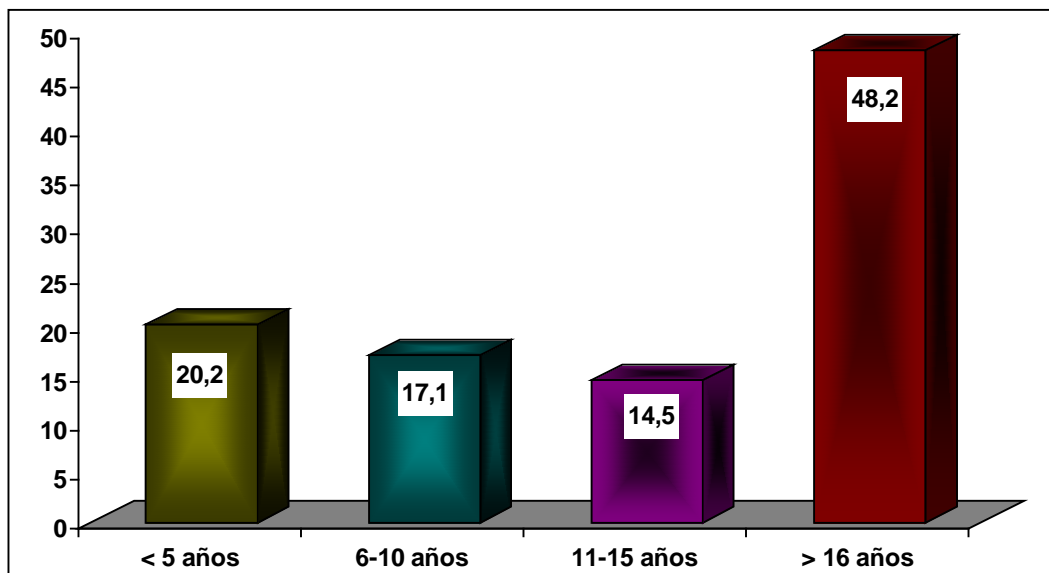


Gráfico 9 – Años de ejercicio en la profesión

Esta proporción refleja lo anteriormente mencionado que un 48,2% en activo más de 16 años, de lo que deducimos alto grado de competencia profesional, pero no despreciamos que el 20% son nobeles de menos de 5 años de experiencia.

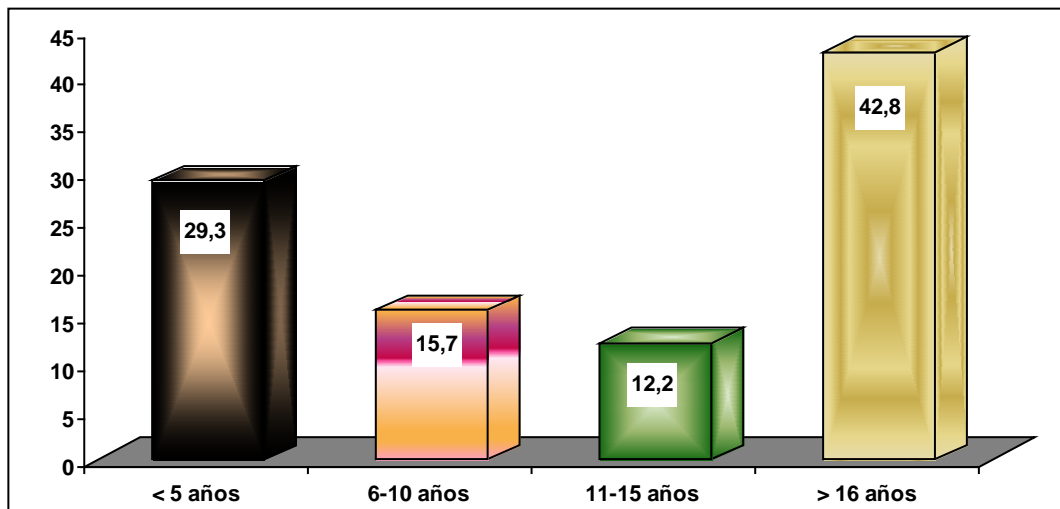


Gráfico 10 – Antigüedad trabajando en el Centro

Nuestra población, con un 42,8% refleja cierta fidelización a su institución de trabajo con más de 16 años de servicio en la profesión, aquí se evidencia los porcentajes de relevos generacionales en forma desproporcionada.

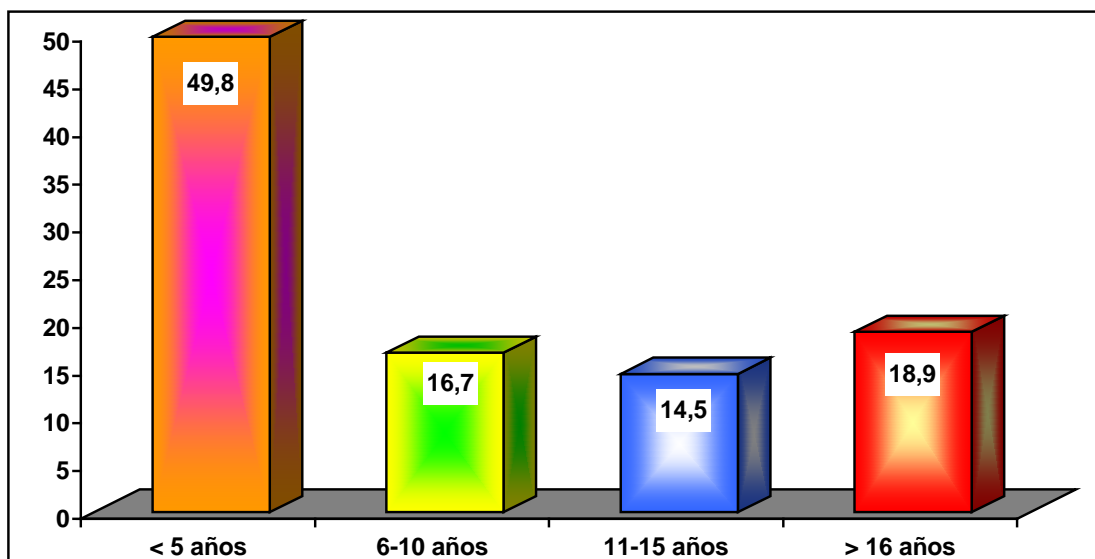


Gráfico 11 – Antigüedad trabajando en el servicio

Destacamos que aproximadamente un 50% de la muestra tiene una experiencia profesional inferior a 5 años en el mismo servicio. El resto de franjas no tiene unas diferencias significativas.

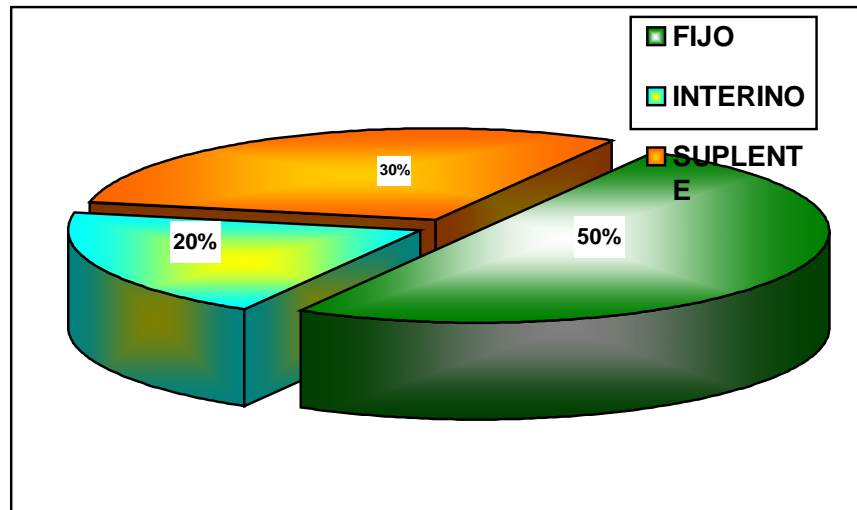


Gráfico 12 – Tipo de contrato

Podemos destacar asimismo que la mitad de la muestra posee un contrato estable frente a un 20% de interinos y un 30% de suplentes en contratos precarios.

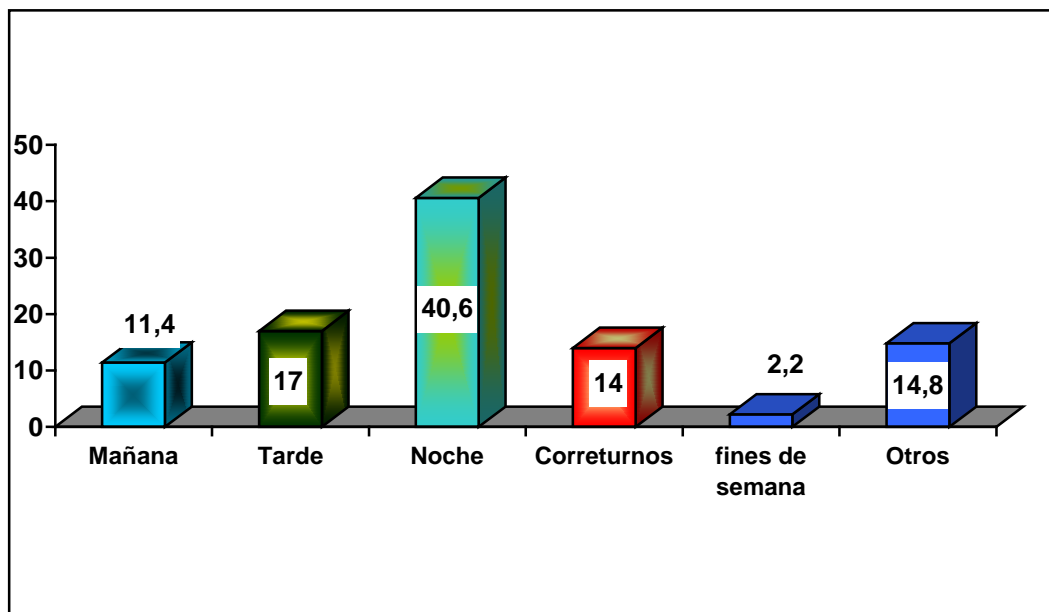


Gráfico 13 – Turno de trabajo

En el estudio realizado el porcentaje de personal nocturno es muy elevado, debido a que se pasó mayor cantidad de encuestas en el personal de esta franja horaria.

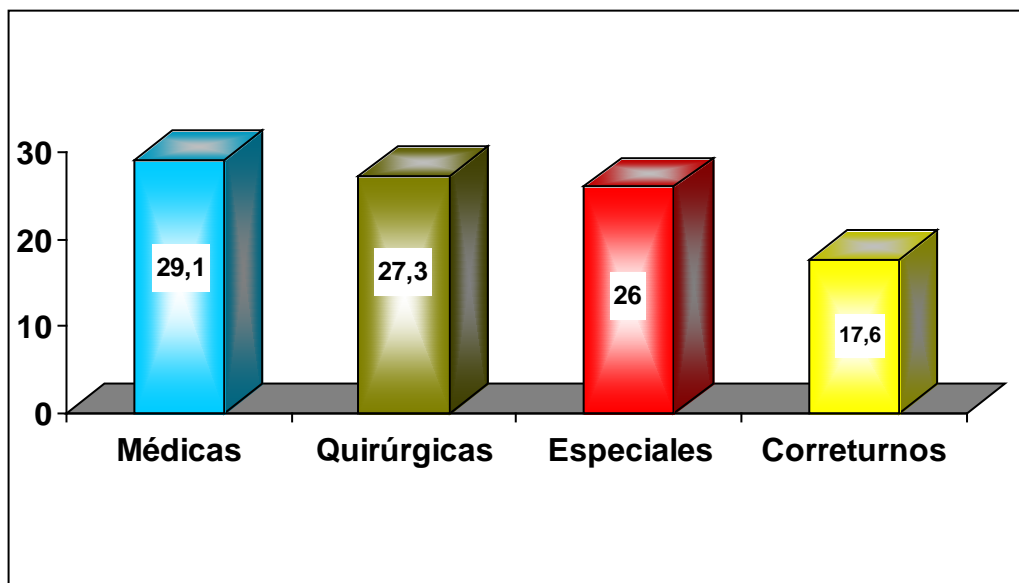


Gráfico 14 – Área de trabajo

Según los resultados obtenidos, el porcentaje de profesionales encuestados en las diferentes áreas está bastante equiparado a excepción de la corretornos.

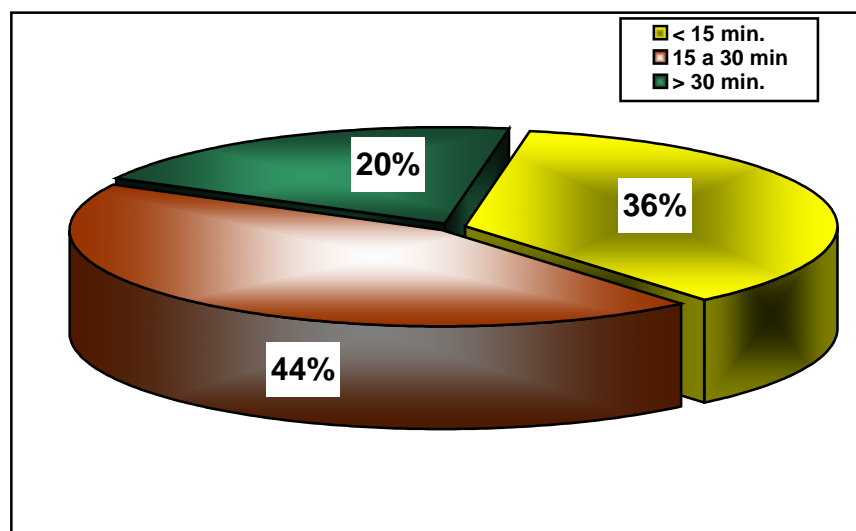


Gráfico 15 – Tiempo de desplazamiento

Un 44% de la muestra emplea un tiempo de desplazamiento entre 15 a 30 minutos en llegar a su centro de trabajo frente al 36% que emplean menos de 15 minutos. Aparece un grupo minoritario del 20% que emplean más de 30 minutos.

Siendo la media de 25 minutos y una desviación estándar de 14,8

## VALORACIÓN DE LA FORMACIÓN CONTINUA

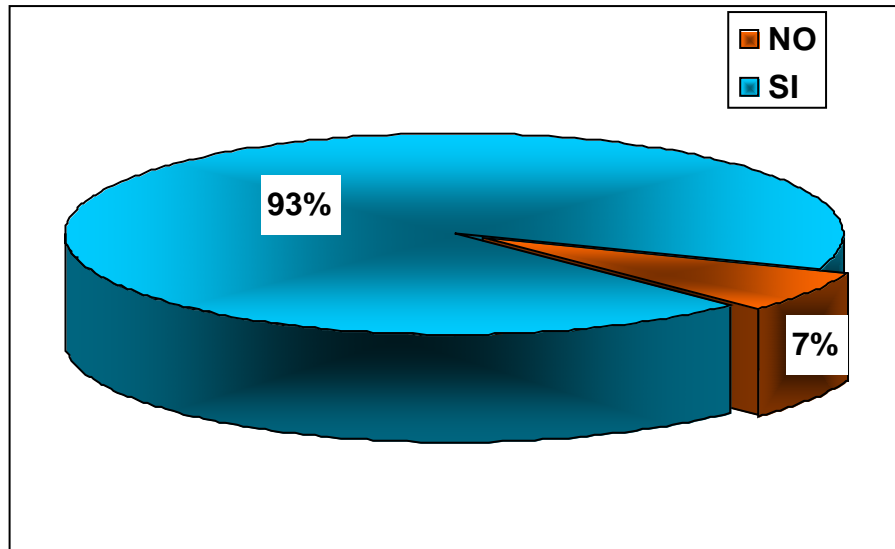


Gráfico 16 – Formación continua

Tenemos un alto porcentaje de profesionales (93%) que realiza formación continua frente al 7% que no la contempla.

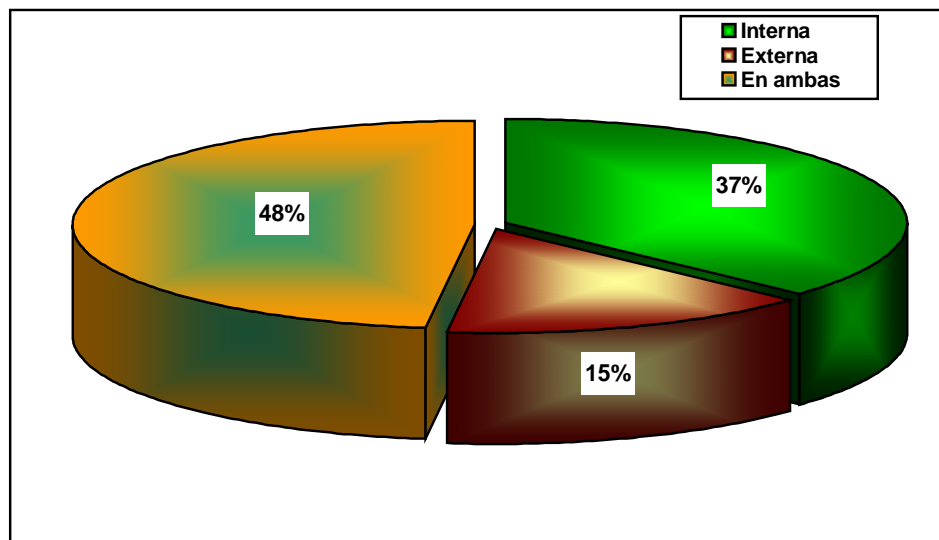


Gráfico 17 – Lugar de formación continua

Apreciamos que los resultados obtenidos nos muestran que un 48% de los profesionales realizan formación continua, tanto interna como externamente.

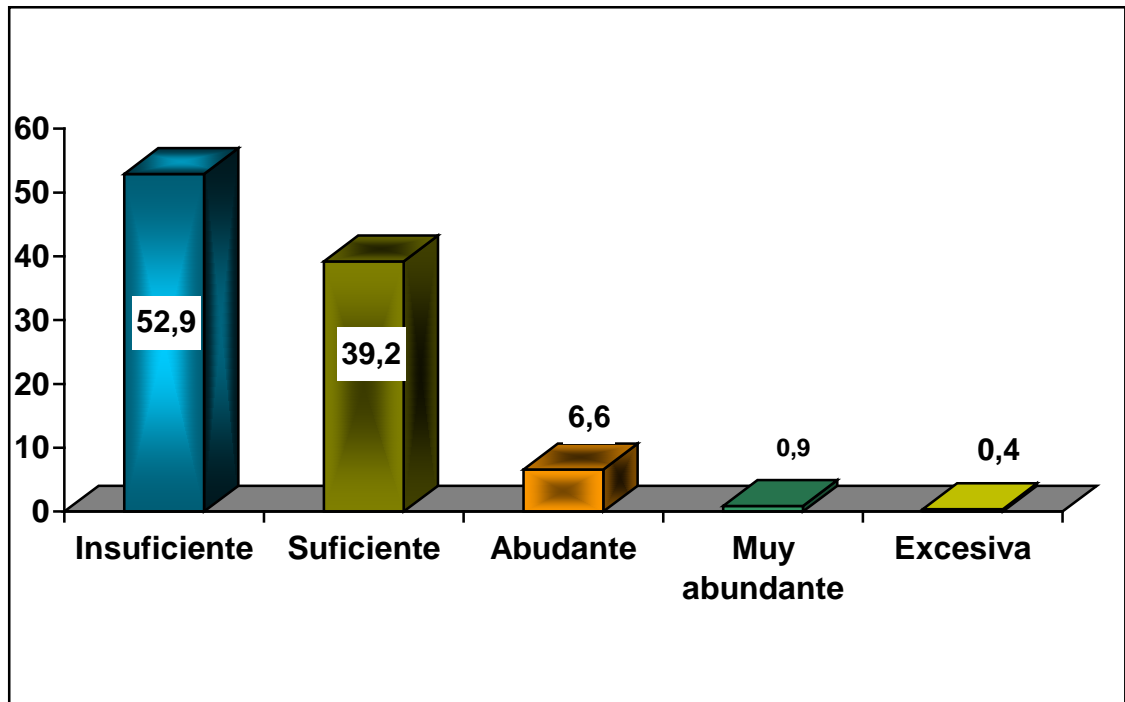


Gráfico 18 - Valoración de la formación continua

Destacamos que más de la mitad del grupo estudiado (52,9%) hace una valoración de la formación insuficiente.

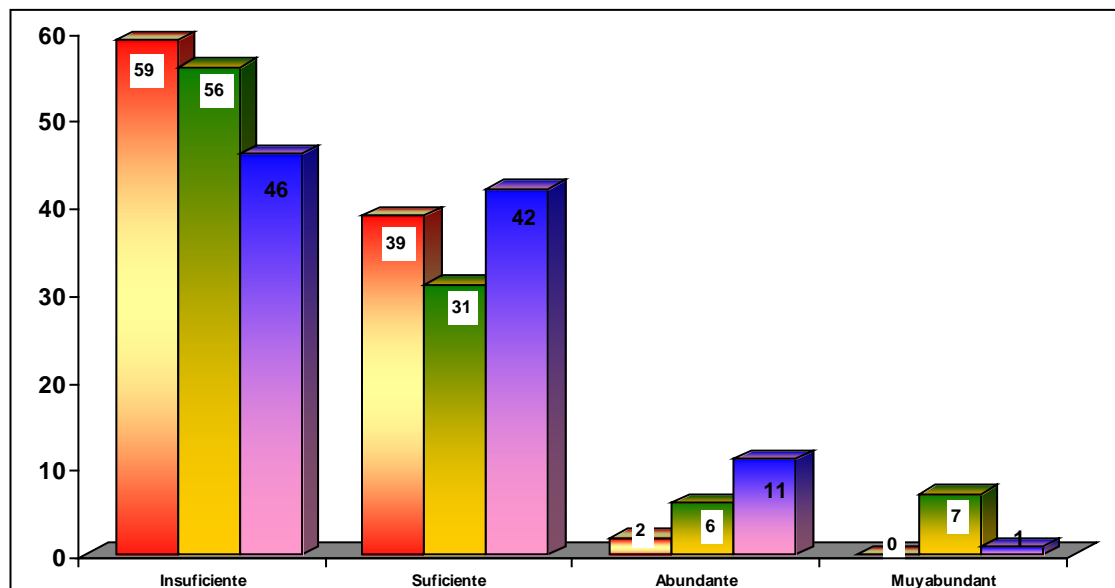


Gráfico 19 - Valoración de la formación continua en los tres centros

En este gráfico destacamos que el personal encuestado de los tres centros sanitarios coinciden en destacar la formación continua como insuficiente.

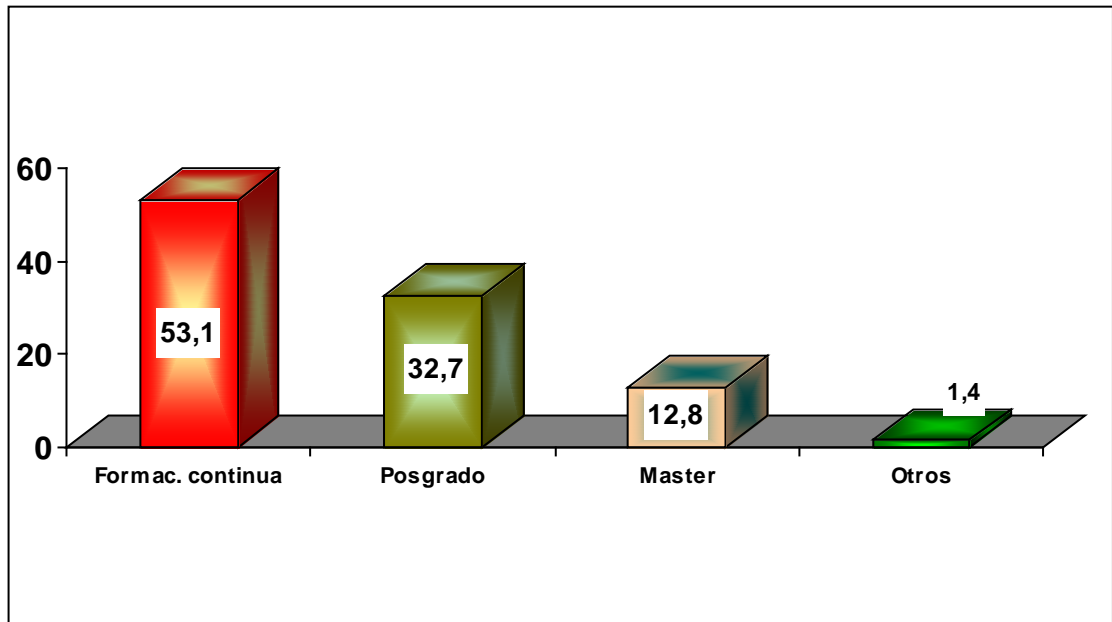


Gráfico 20 – Formación post básica

En relación a la formación post básica hallamos que el 53,1% sólo hace formación continua frente al 32,7% que han realizado post grados.

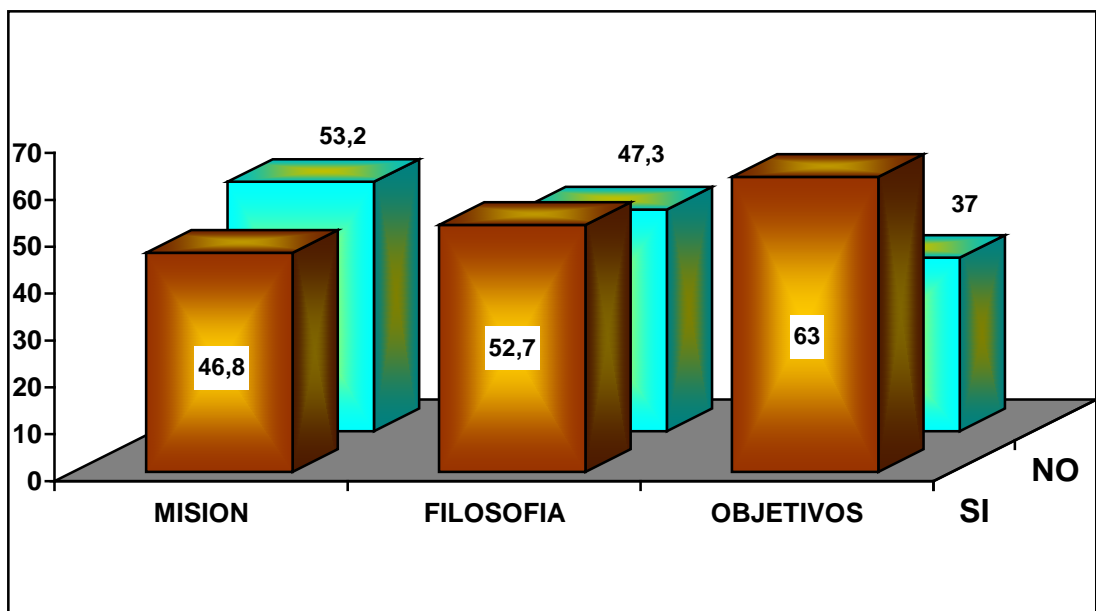


Gráfico 21 – Conocimiento de la empresa

Se observa que el conocimiento de los objetivos y filosofía de la empresa supera más del cincuenta por ciento, pero no así de la misión que sólo la conoce el 46,8%.

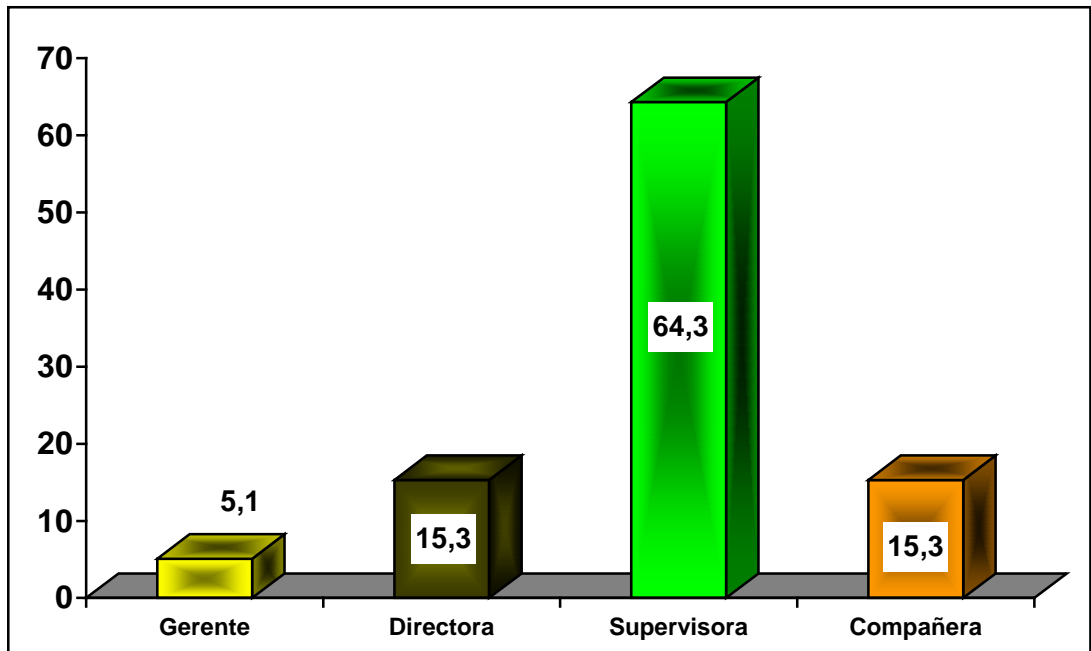


Gráfico 22 – Quien informó de la misión

Cuando se interroga sobre quien es la que les informa sobre la misión dicen que la supervisora en un 64,3%.

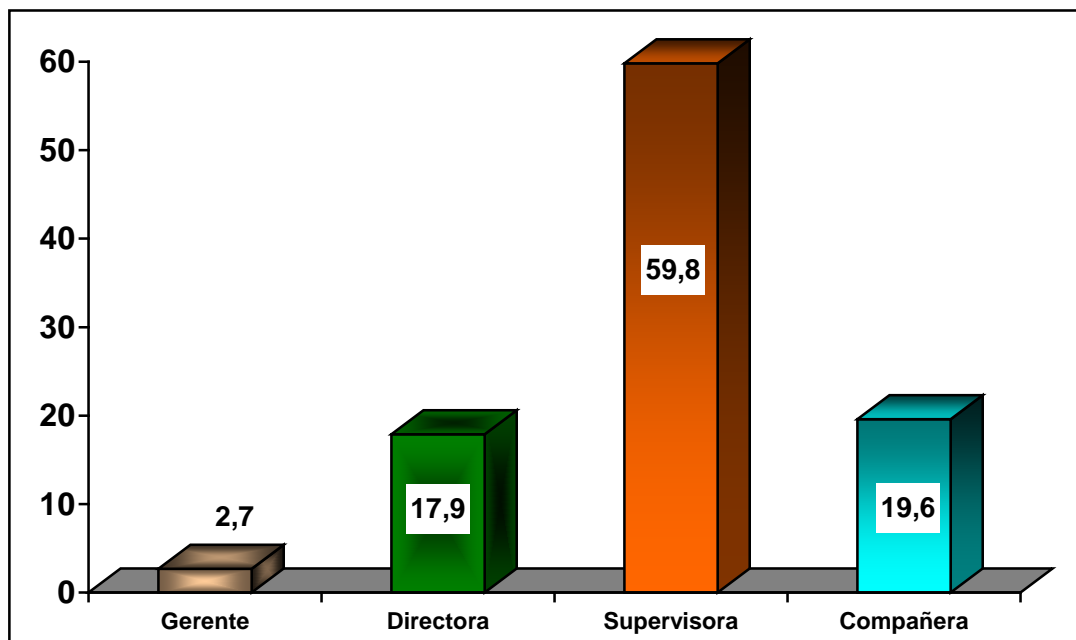


Gráfico 23 – Quien informó de la filosofía

Y a la vez, para saber quien informa sobre la filosofía vuelven a referir a la supervisora la mayoría de encuestadas (59,8%).

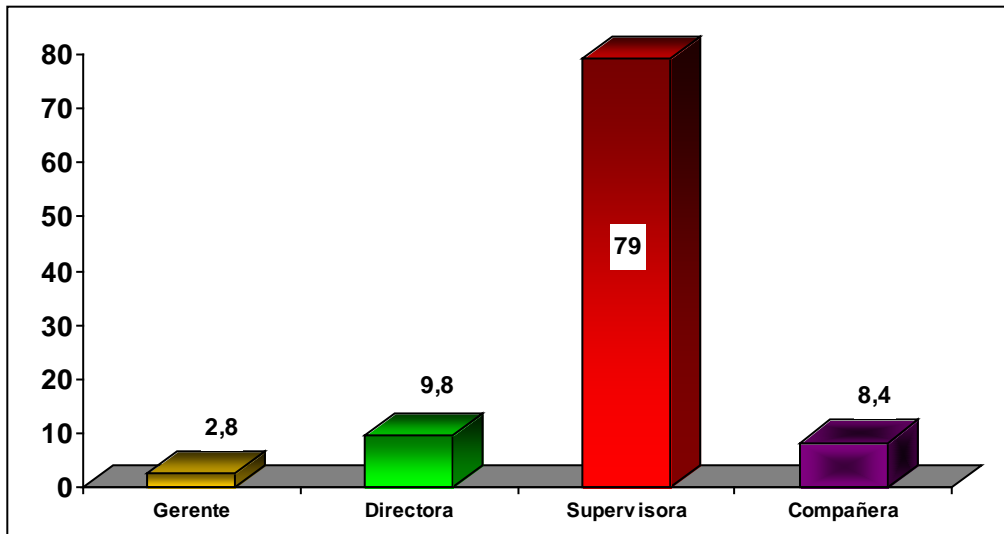


Gráfico 24 – Quien informó de los objetivos

Mientras que en relación a quien informa sobre los objetivos, sigue siendo la supervisora la referente de esta información en un 79%.

### ESTILOS DE DIRECCIÓN

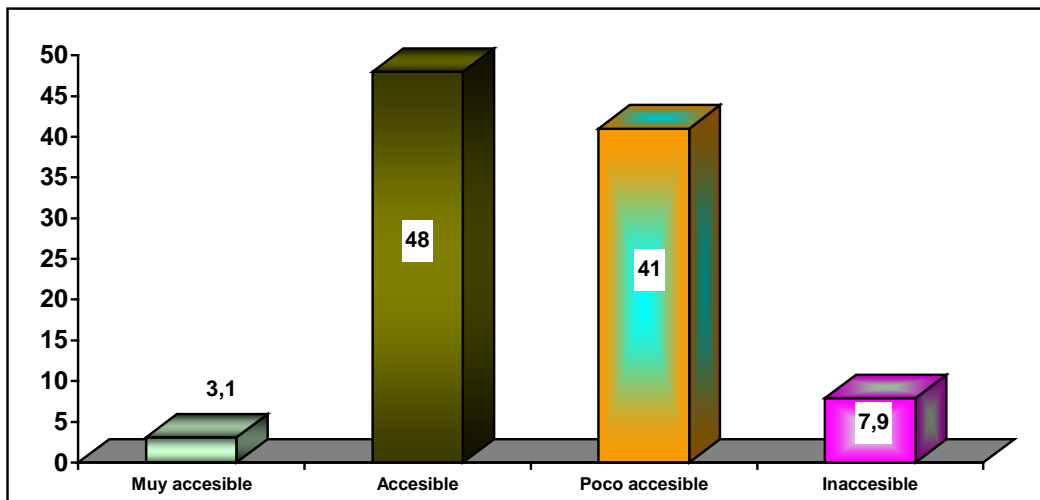


Gráfico 25 – Accesibilidad de la directora de enfermería

Según los resultados obtenidos podemos concluir que no existe una marcada diferencia en el posicionamiento de los encuestados sobre la accesibilidad de la directora

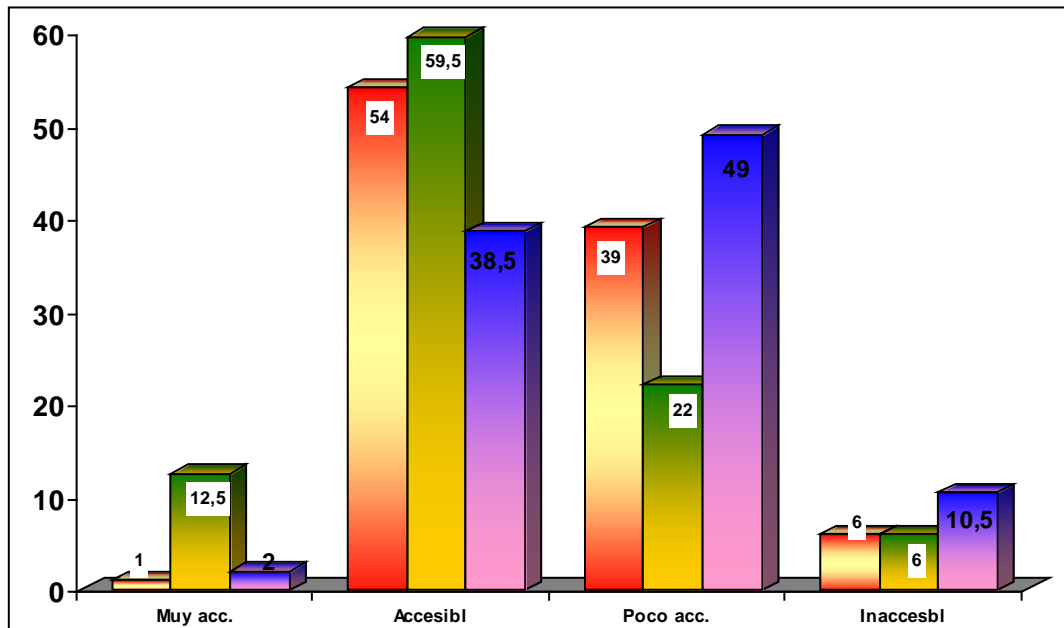


Gráfico 26 – Accesibilidad de la directora de enfermería en los tres centros

En una mayoría la directora es accesible, destacando un porcentaje mayor el hospital B y menor accesibilidad la directora del hospital “C”.

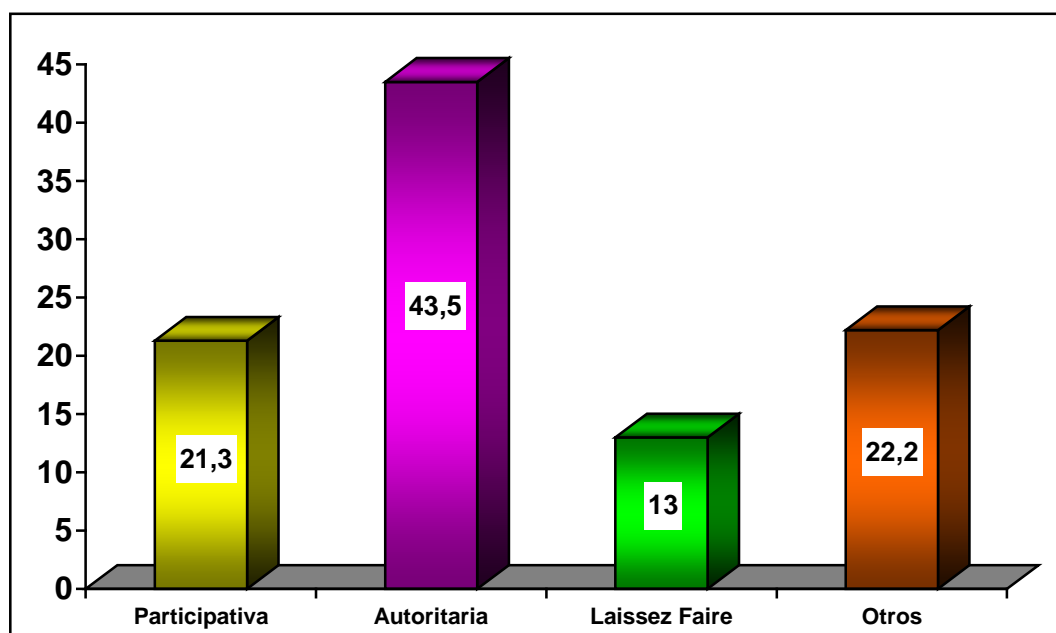


Gráfico 27 – Tipo de liderazgo de la dirección

El 43,5% de la población encuestada refiere que el tipo de liderazgo ejercido por la dirección es del tipo autoritario.

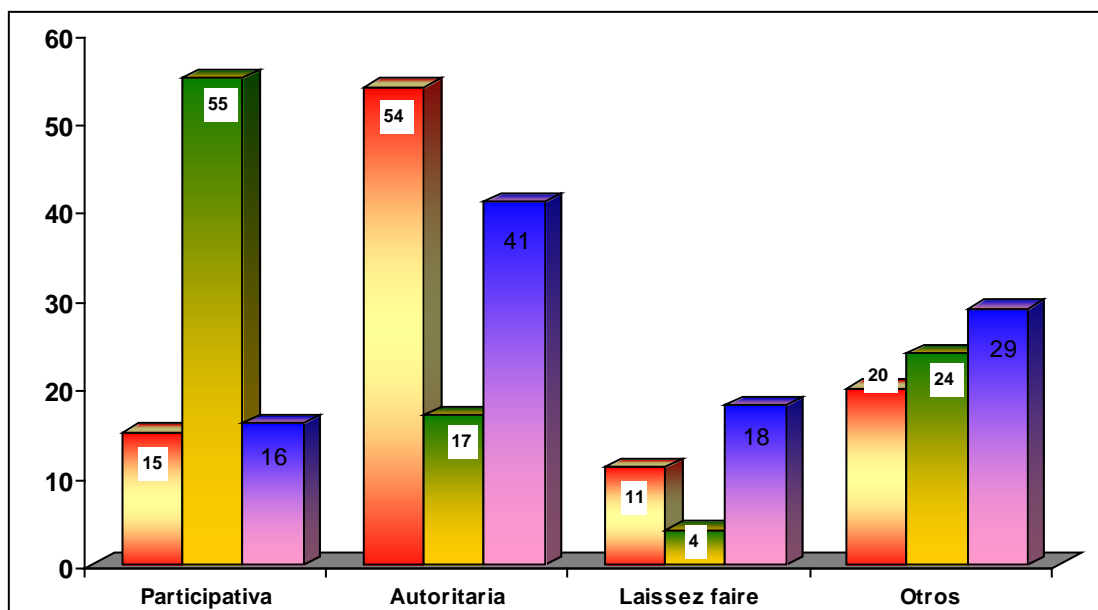


Gráfico 28 – Tipo de liderazgo de la dirección en los tres centros

Los hospitales “A” y “C” refieren que el liderazgo en sus centros la dirección es de tipo autoritaria, mientras que el hospital “B” nos refieren los encuestados que su dirección tiene un tipo de liderazgo participativa.

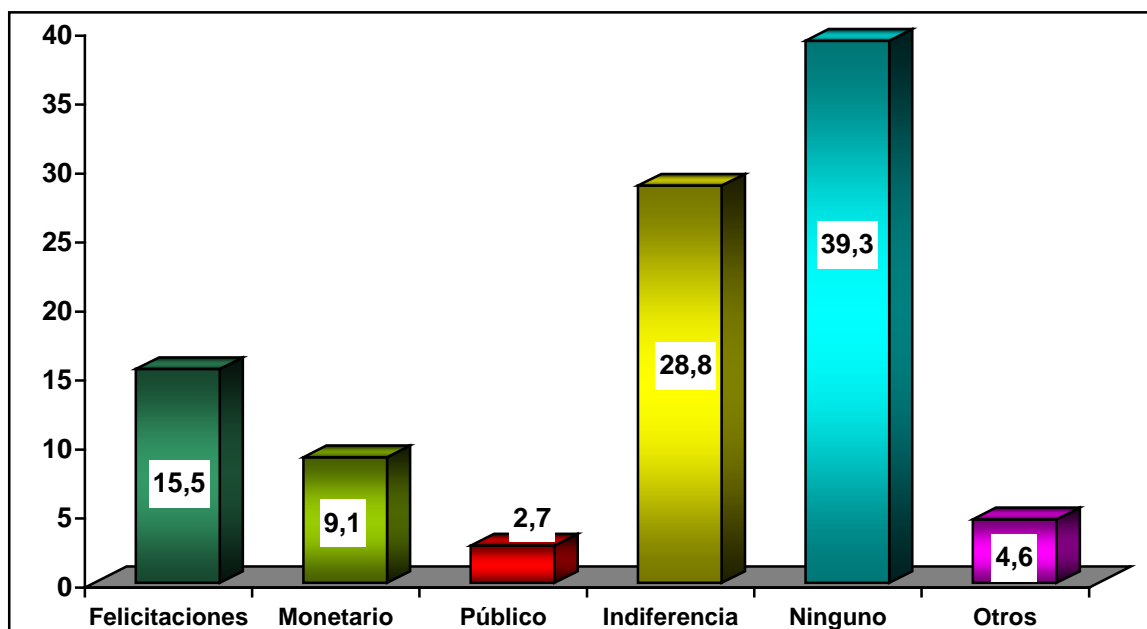


Gráfico 29 – Reconocimiento obtenido por la directora

La mayor proporción de los encuestados (39,3%) nos dice que la directora no les brinda ningún tipo de reconocimiento, frente a un 15,5% que recibe las felicitaciones del caso.

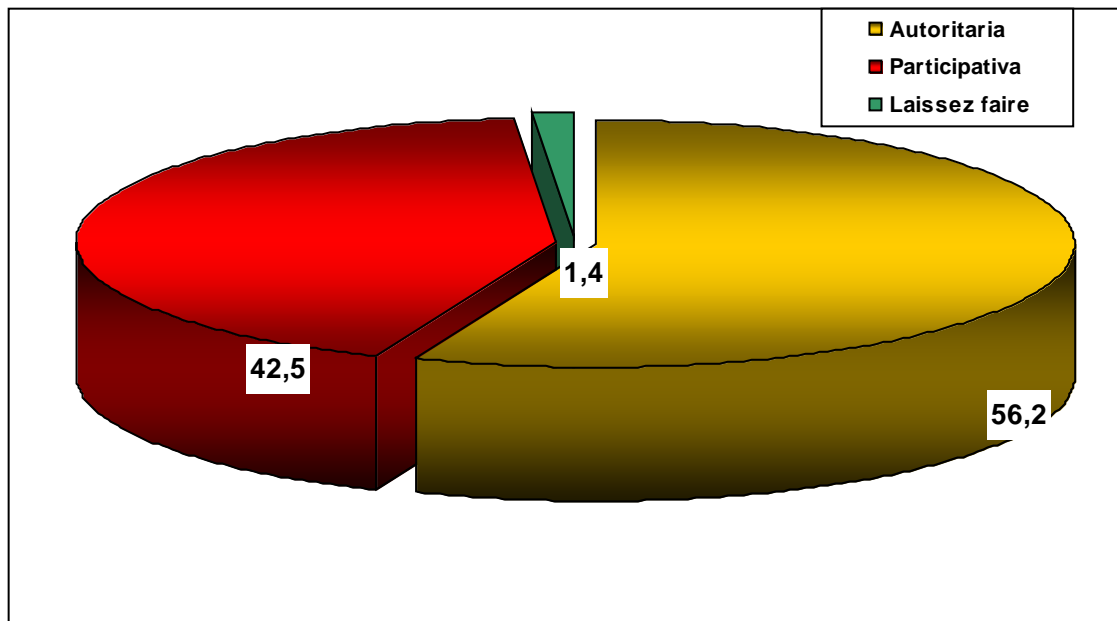


Gráfico 30 – **Comunicación con la directora**

Del gráfico se desprende que hay un porcentaje alto de la población (56,2%) que opina que la comunicación con su dirección es de tipo autoritaria.

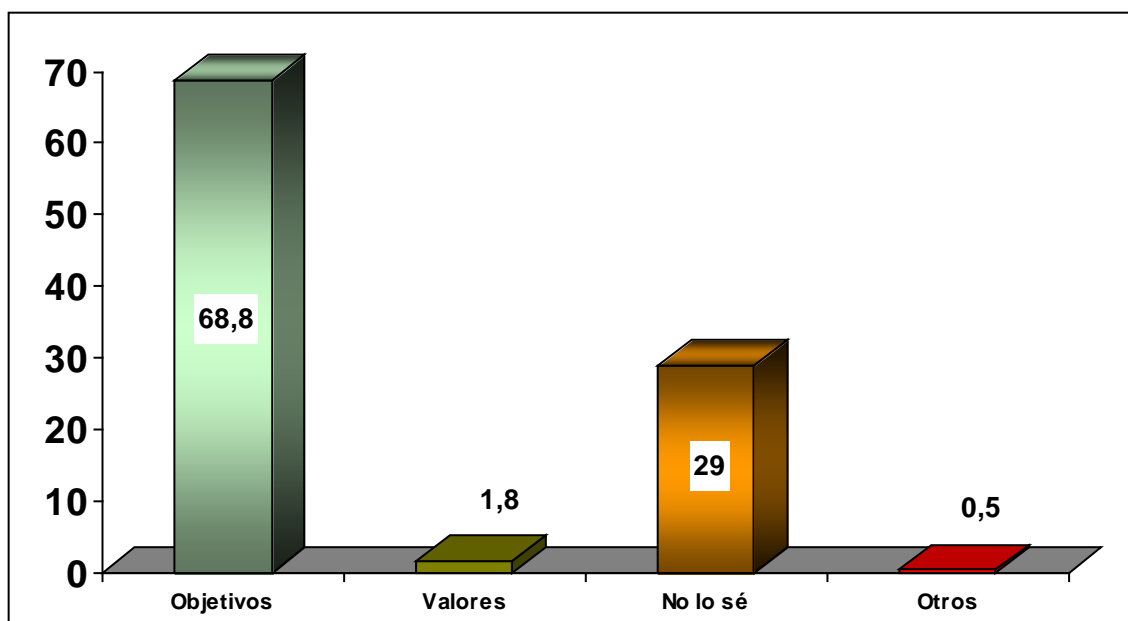


Gráfico 31 – **Estilos de dirección**

El estilo de dirección predominante es el estilo por objetivos.

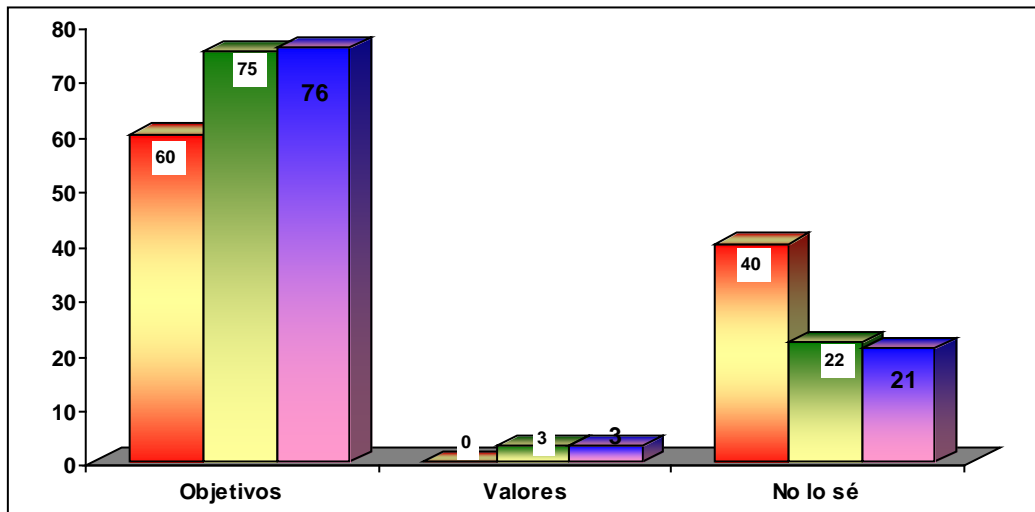


Gráfico 32 – Estilos de dirección de los tres centros sanitarios

Los encuestados de los tres centros sanitarios opinan en mayoría que tienen un estilo de dirección por objetivos, a pesar que se muestra que un porcentaje considerable del hospital “A” refiere que no conoce que estilo de dirección existe en su centro.

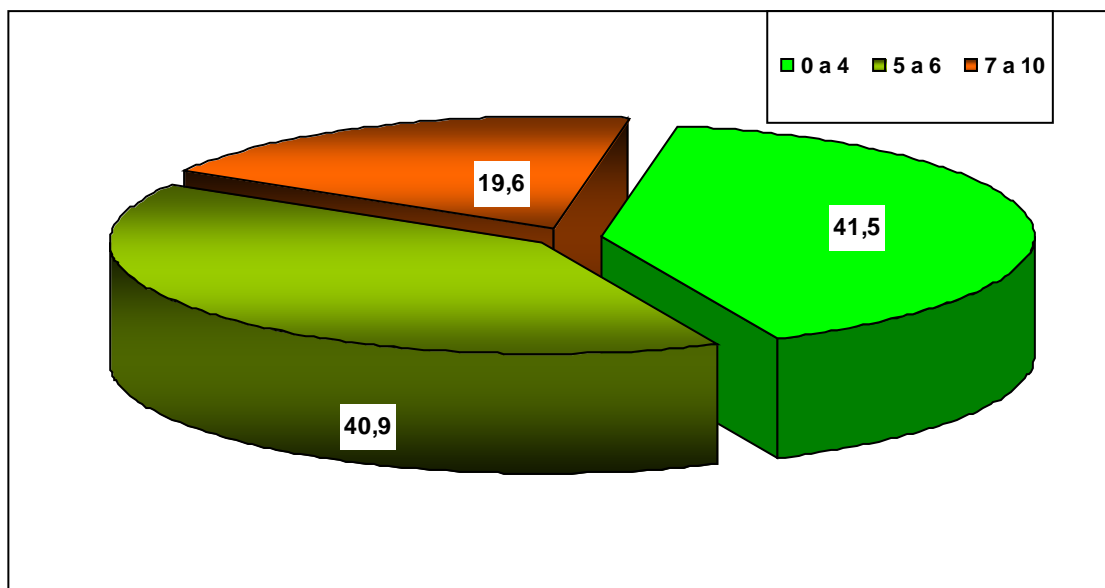


Gráfico 33 – Identificación con la institución

Sólo el 19,6% siente muy identificado con la institución laboral que la relaciona. Habiendo una media de 4,56 y una Desviación estándar de 2,24; de una puntuación de 0 a 10.

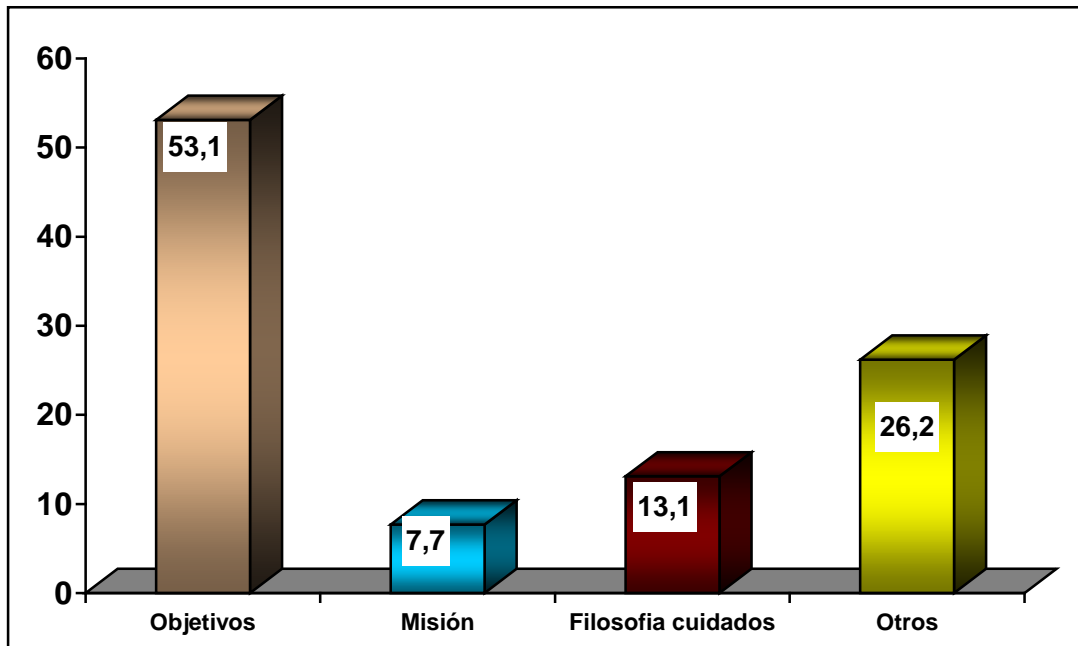


Gráfico 34 – Cierta identificación con la empresa

El 53,1% de la población se identifica más con los objetivos del centro laboral.

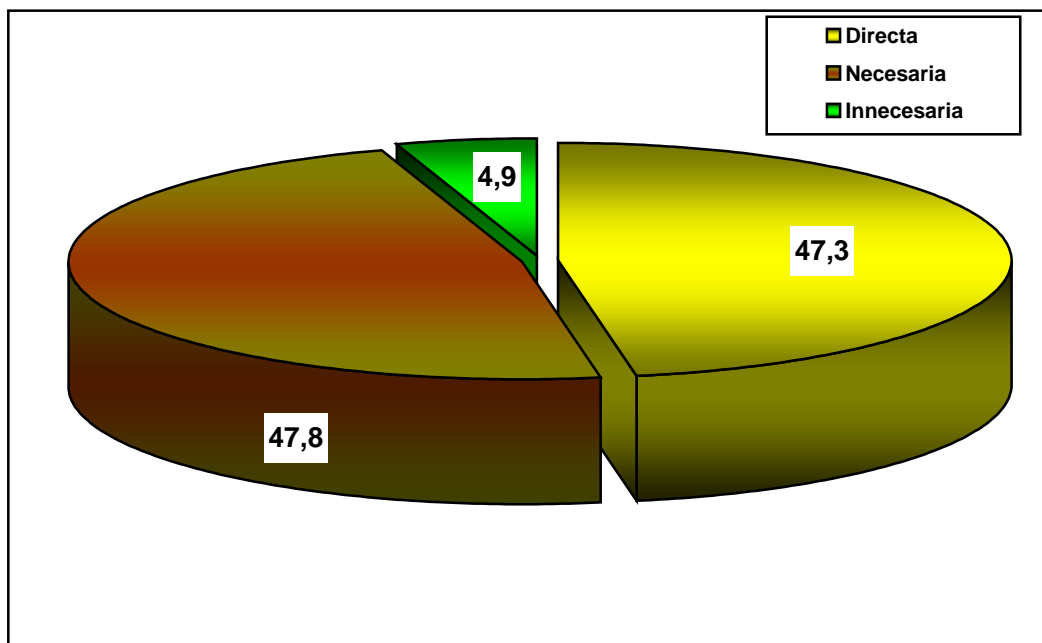


Gráfico 35 – Relación con la directora

Sólo el 4,9% del personal opina que NO es necesaria la relación directa con la directora.

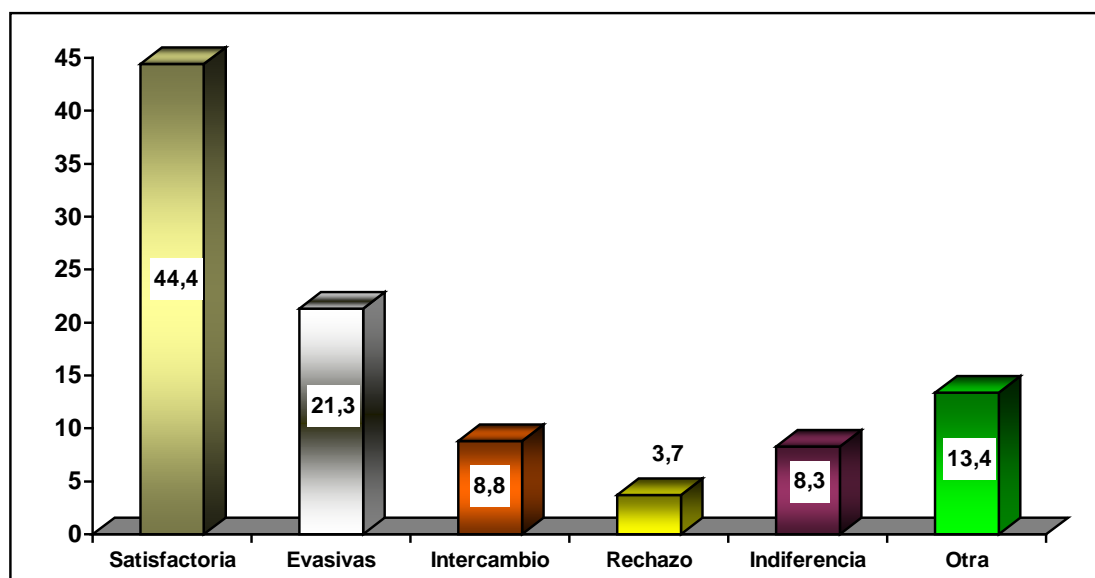


Gráfico 36 – Respuesta de la dirección

No es significativo el grupo de personas que opinan que son rechazados por parte de la dirección, frente al 44,4% que se sienten satisfechos con las respuestas de la dirección.

Tabla 1 – Actitudes de la Directora según los encuestados

ACTITUDES DE LA DIRECTORA		
ACTITUDES	SI	NO
Participativa	53%	47%
Autoritaria	86%	14%
Comunicativa	59%	41%
Solidaria	51%	49%
Respetuosa	83%	17%
Empática	48%	52%
Equitativa	49%	51%
Objetiva	54%	46%
Motivadora	28%	72%
Sincera	60%	40%
Reuniones periódicas	28%	72%
Capacidad decisoria	69%	31%

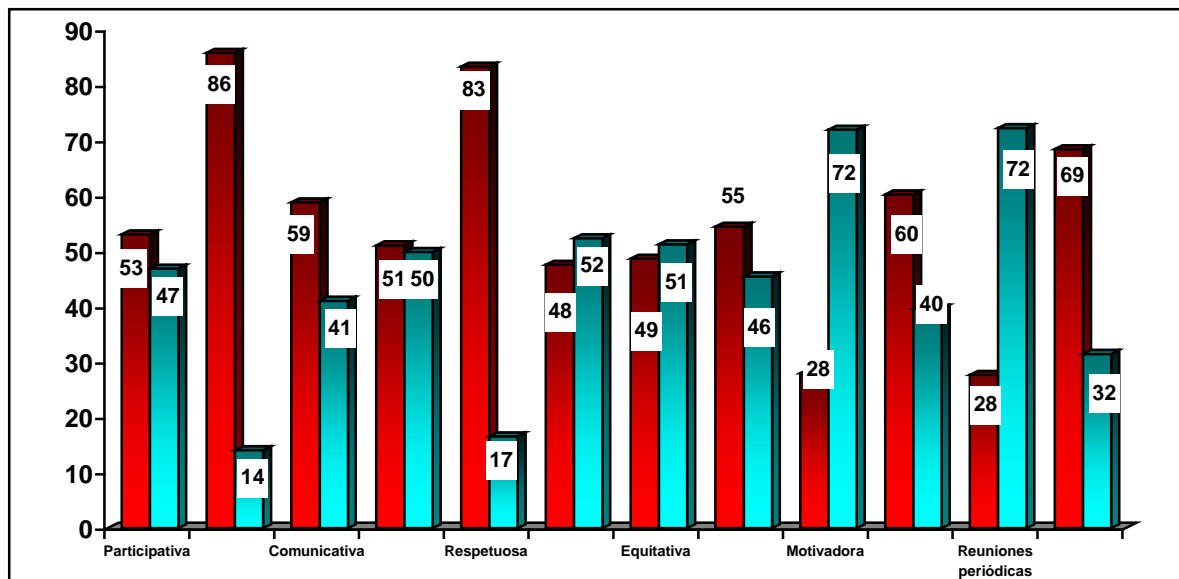
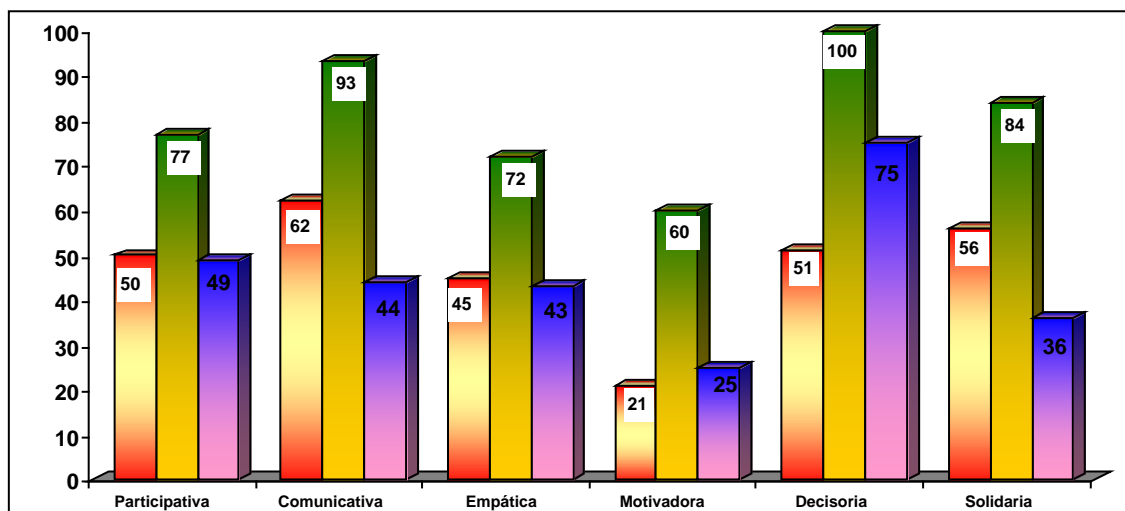


Gráfico 37 – Actitudes de la directora

Las actitudes que más destacan los encuestados de su directora, son que es autoritaria (86%), respetuosa (83%), sincera (60%) y capacidad decisoria (69%).

El grupo significativo de la población (el 72%) opina que la directora no es motivadora.



En el hospital "B" refieren que su directora tiene las mejores actitudes en comparación con las otras directoras.

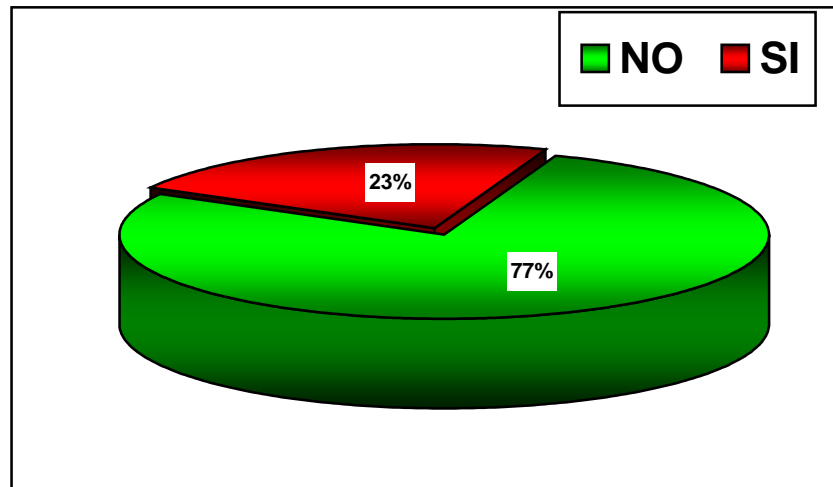


Gráfico 38 – Cambiar de la profesión

Destacamos que la mayoría de la población un 77% no cambiaría de profesión, frente al 23% que SI lo harían.

### MOTIVACIÓN

**Tabla 2** – Motivación de los encuestados al inicio y final de su jornada

MOTIVACIÓN DE LA JORNADA		
Motivación	Inicio	Final
0 a 2	3,9	15,8
3 a 4	7,5	20,8
5 a 6	25,9	30,8
7 a 8	44,7	22,6
9 a 10	18	10

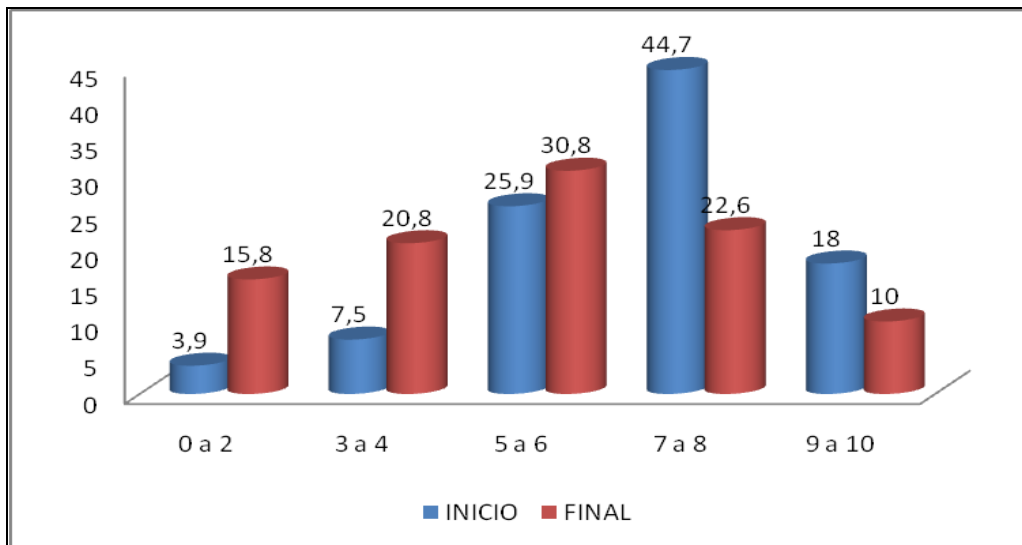


Gráfico 39 – Motivación de la jornada laboral al inicio y final

Apreciamos que el grupo más destacable inicia su jornada laboral con el doble de motivación que con la que concluye. Solamente hay un porcentaje pequeño que se motiva a lo largo de su jornada laboral.

Tabla 3 – Motivación de los encuestados para el trabajo diario

MOTIVACIÓN	Media	Desv
1. Tener un contrato estable	4,24	1,0
2. Ganar el máximo de dinero posible	3,92	1,1
3. Tener promoción profesional	3,85	1,1
4. Adquirir la formación necesaria para mejorar mi desarrollo profesional	4,07	0,9
5. Participar en los proyectos de investigación científica	2,98	1,1
6. Participar en la innovación	3,43	1,1
7. Impulsar la mejora asistencial	4,00	0,9
8. El trabajo a realizar en mi práctica diaria	4,08	0,8
9. Tener el reconocimiento profesional de la dirección	3,48	1,1
10. Tener el reconocimiento profesional del equipo	4,00	0,9
11. Tener el reconocimiento profesional de los usuarios	4,28	0,8
12. Tener el reconocimiento profesional de los familiares	4,04	0,9
13. Tener capacidad de autonomía en el rol profesional	4,24	0,8

14. Estar desarrollando mi labor profesional en el servicio deseado	4,35	0,8
15. Tener buena relación con el resto de compañeros de trabajo	4,48	0,7
16. Asegurar la continuidad de los cuidados	4,17	0,8
17. Ser una ayuda para los miembros del equipo	4,24	0,7
18. Realizar los cuidados de enfermería con la mejor calidad y con los recursos que se dispone	4,38	0,7
19. Realizar el rol administrativo	2,25	1,1
20. Realizar la función educadora con los usuarios	3,60	0,9
21. Realizar la función educadora con los familiares	3,52	1,0
22. Participar en la docencia de profesionales de enfermería	3,44	1,1

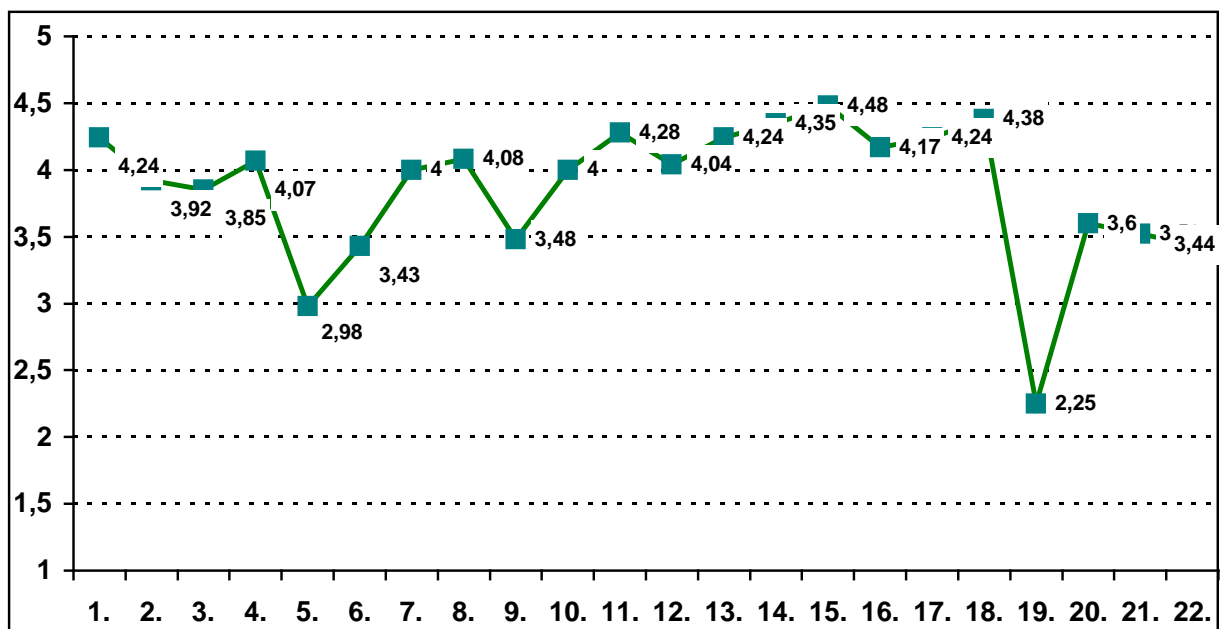


Gráfico 40 – Motivación para el trabajo diario

En lo referente a la motivación para el trabajo diario se obtiene: que tener un contrato estable, adquirir formación necesaria para el desarrollo, impulsar la mejora asistencial, el trabajo diario, reconocimiento del equipo, de los usuarios, de los familiares, autonomía en el rol, estar en el servicio deseado, relación de equipo, asegurar continuidad de cuidados, ayudar al equipo, mejorar cuidados y recursos en lo que más motiva; frente a una puntuación menor del rol administrativo, seguido de proyectos de investigación científica lo que menos motiva a los profesionales.

## SATISFACCIÓN

**Tabla 4** – Satisfacción de los encuestados para el trabajo diario

<b>SATISFACCIÓN</b>	<b>Media</b>	<b>Desv</b>
1. Estoy satisfecho con mi puesto de trabajo	3,37	1,0
2. Siento que tengo mucha carga de trabajo	3,82	1,0
3. Estoy contento con mi salario	2,79	1,0
4. Tengo oportunidades de promoción en la empresa	2,11	1,0
5. Tengo buenas relaciones con mis superiores	3,35	0,9
6. Tengo buenas relaciones con mis compañeros	4,20	0,7
7. Dispongo de autonomía para tomar decisiones en mi trabajo	3,00	1,0
8. Me siento tratado justamente por la organización	2,55	1,0
9. Conozco los objetivos de la empresa	2,44	1,1
10. Comparto los objetivos de la empresa	2,66	1,1
11. Se me permite participar en la toma de decisiones de la empresa	1,72	0,9
12. Se me permite participar en la elaboración de los objetivos	1,94	1,0
13. Me comunican la evaluación de los resultados	2,57	1,1
14. Estoy contento con el sistema de vacaciones	2,63	1,1
15. Estoy contento con el sistema de libranzas o fiestas	2,58	1,2
16. Me satisface el reconocimiento de los usuarios	3,84	1,1
17. Estoy contento con mi horario de jornada laboral	3,24	1,1
18. Estoy contento con el sistema de turnos de trabajo	3,04	1,2
19. Tengo una supervisora-coordinadora adecuada	3,24	1,0
20. Me siento apoyado por mis superiores	2,67	1,1
21. Estoy satisfecho con el programa de formación de la empresa	2,45	1,0

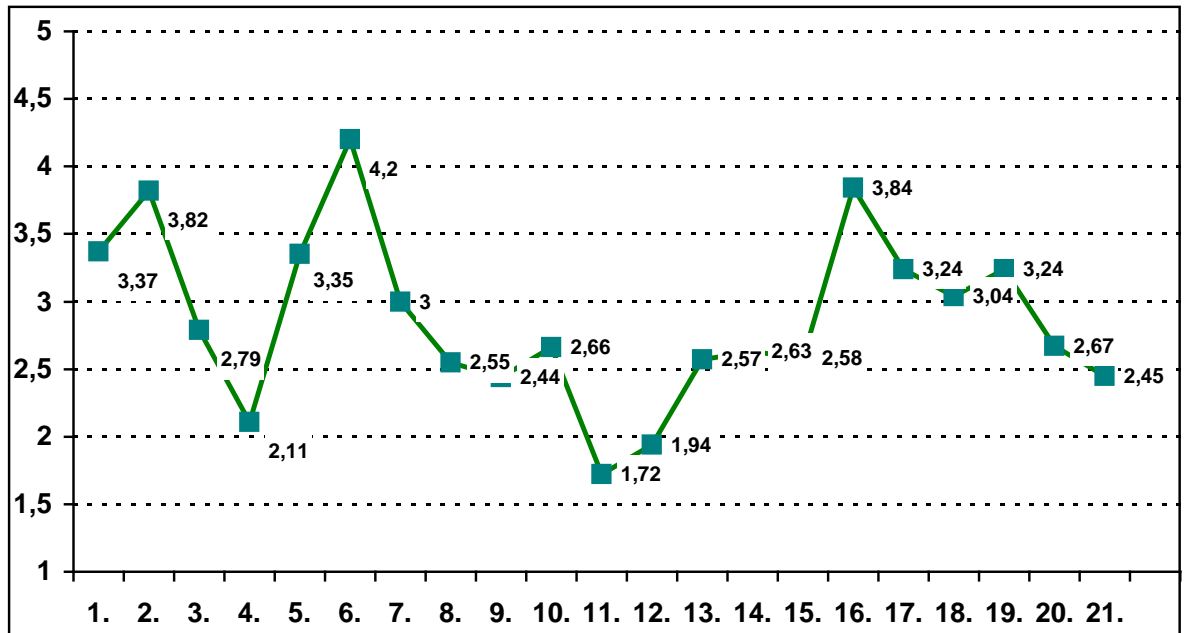


Gráfico 41 –Satisfacción para el trabajo diario

Según el presente gráfico, destacamos que los profesionales no se sienten satisfechos por el hecho de participar en la toma de decisiones de la empresa, pero sí lo hacen las buenas relaciones entre compañeros de trabajo y el reconocimiento de los usuarios.

### 3.3 Análisis Inferencial

Los datos que a continuación describimos, han sido obtenidos mediante un estudio inferencial de los tres centros hospitalarios.

Las variables cualitativas se han tratado con la prueba t de student y anova.

En las tablas y gráficas siguientes se describen las valoraciones existentes entre el nivel de motivación-satisfacción relacionadas con la variable GÉNERO.

**Tabla 5 – Motivación en la jornada laboral según género**

MOTIVACIÓN / GENERO	Mujer (1)	Hombre (2)	Signif.	Diferencia
Inicio de jornada	6,82	6,81		
Final de jornada	5,18	5,56		

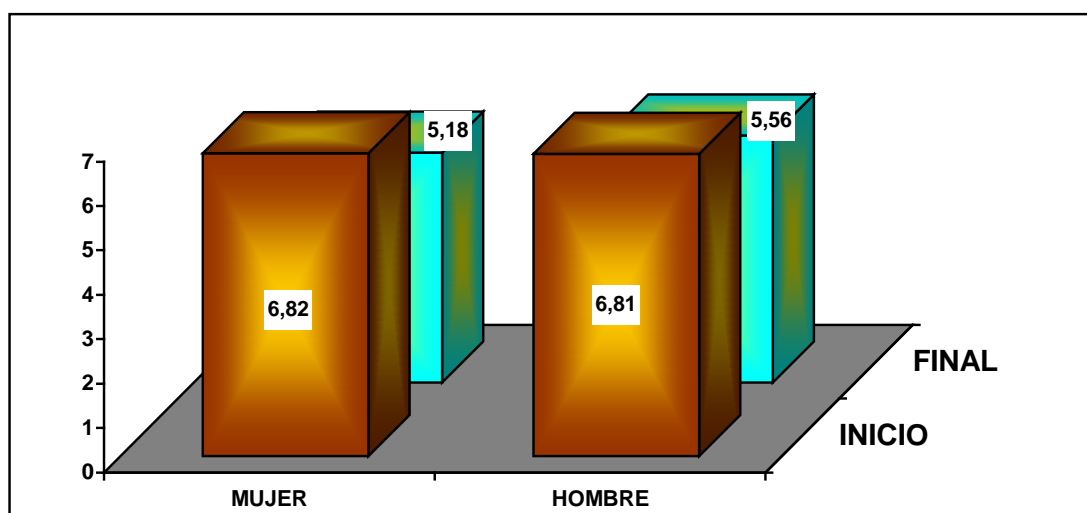


Gráfico 42.- Perfil de motivación al inicio y final de la jornada según género

Como puede apreciarse no hay diferencias significativas relacionadas con la motivación y el género, se constata que en ambos disminuye a lo largo de la jornada laboral.

**Tabla 6** – Escala de motivación de los encuestados según género

<b>MOTIVACIÓN / GENERO</b>	<b>Mujer (1)</b>	<b>Hombre (2)</b>	<b>Signif.</b>	<b>Diferencia</b>
CONTRATO ESTABLE	4,27	4,00		
GANAR DINERO	3,93	3,89		
PROMOCIÓN PROFESIONAL	3,90	3,44	0.048	1>2
FORMACIÓN PROFESIONALIZADORA	4,10	3,89		
PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN	2,99	2,93		
INNOVAR	3,45	3,27		
MEJORAR CALIDAD	4,03	3,85		
TRABAJO COTIDIANO	4,06	4,22		
RECONOCIMIENTO DE DIRECCIÓN	3,49	3,41		
RECONOCIMIENTO EQUIPO	4,01	3,93		
RECONOCIMIENTO USUARIOS	4,29	4,19		
RECONOCIMIENTO FAMILIARES	4,06	3,96		
AUTONOMÍA DE ROL	4,23	4,35		
SERVICIO DESEADO	4,36	4,30		
BUEN COMPAÑERISMO	4,46	4,63		
CONTINUIDAD DE CUIDADOS	4,15	4,37		
AYUDA PARA EQUIPO	4,28	4,26		
REALIZAR CUIDADOS EXCELENTES	4,38	4,38		
ROL ADMINISTRATIVO	2,26	2,19		
EDUCACIÓN USUARIO	3,62	3,42		
EDUCACIÓN FAMILIAS	3,54	3,35		
DOCENCIA ENFERMERAS	3,44	3,46		

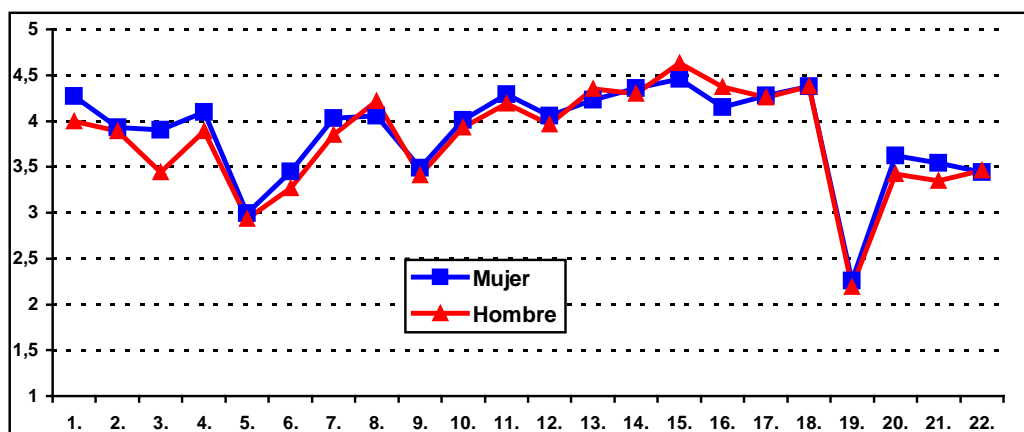


Gráfico 43.- Perfil de la motivación según el género del encuestado

De nuevo no existen diferencias significativas en cuanto a la motivación en relación al género, con la excepción de la promoción profesional donde el género femenino evidencia una mayor motivación que el género masculino.

Tabla 7 – Escala de satisfacción de los encuestados según género

SATISFACCIÓN / GENERO	Mujer (1)	Hombre (2)	Signif.	Diferencia
SATISFECHO	3,36	3,41		
CARGA DE TRABAJO	3,84	3,70		
SALARIO	2,77	2,96		
PROMOCIÓN	2,09	2,27		
RELACIÓN CON SUPERIORES	3,33	3,52		
RELACIÓN COMPAÑEROS	4,19	4,26		
AUTONOMÍA EN DECISIONES	2,95	3,41	0,031	1<2
RECIBO TRATO JUSTO	2,54	2,63		
COMPARTIR OBJETIVOS	2,66	2,63		
CONOCER OBJETIVOS	2,44	2,48		
PARTICIPAR EN DECISIONES	1,67	2,07	0,037	1<2
ELABORAR OBJETIVOS	1,92	2,07		
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	2,54	2,78		
SISTEMA DE VACACIONES	2,62	2,70		
SISTEMA DE LIBRANZAS	2,56	2,74		

RECONOCIMIENTO USUARIOS	3,83	3,85		
JORNADA LABORAL	3,22	3,33		
TURNOS DE TRABAJO	2,99	3,41		
SUPERVISIÓN ADECUADA	3,21	3,44		
APOYO DE SUPERIORES	2,65	2,81		
PROGRAMA DE FORMACIÓN	2,44	2,48		

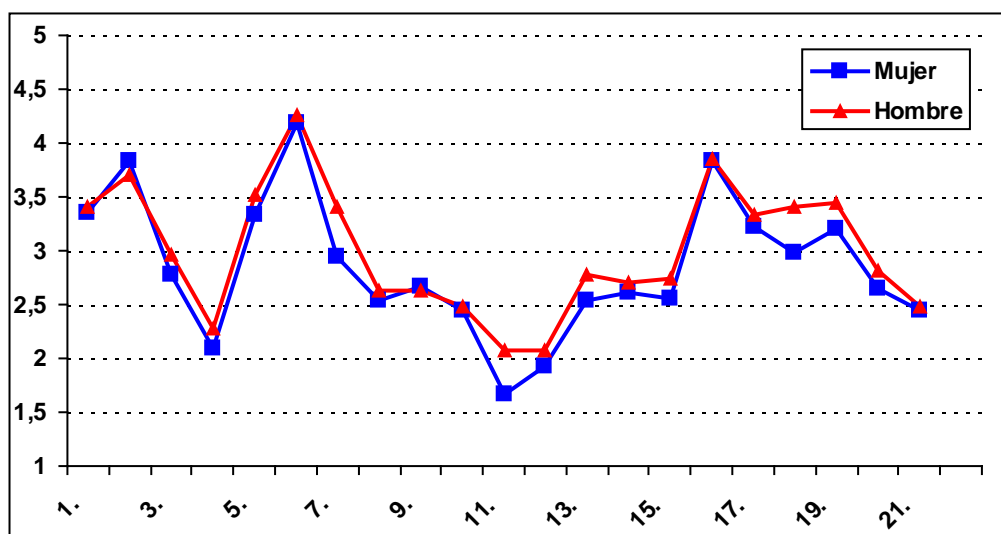


Gráfico 44.- Perfil de la satisfacción según el género del encuestado

Encontramos una significación en los ítems siguientes: autonomía de decisiones y participación en decisiones. En ambas evidenciamos que el colectivo masculino se encuentra más satisfecho que el colectivo femenino en estos apartados.

Destacamos el hecho de que nuestra población de estudio es el género femenino con el 88% y la masculina el 12%.

En las tablas y gráficas siguientes se describen las valoraciones existentes entre el nivel de motivación-satisfacción relacionadas con la variable FORMACIÓN CONTINUA.

**Tabla 8 – Motivación en la jornada laboral según formación continua**

MOTIVACIÓN / FORMACIÓN CONTINUA	NO (1)	SI (2)	Signif.	Diferencia
Inicio de jornada	7,69	6,75		
Final de jornada	6,50	5,12	,039	1>2

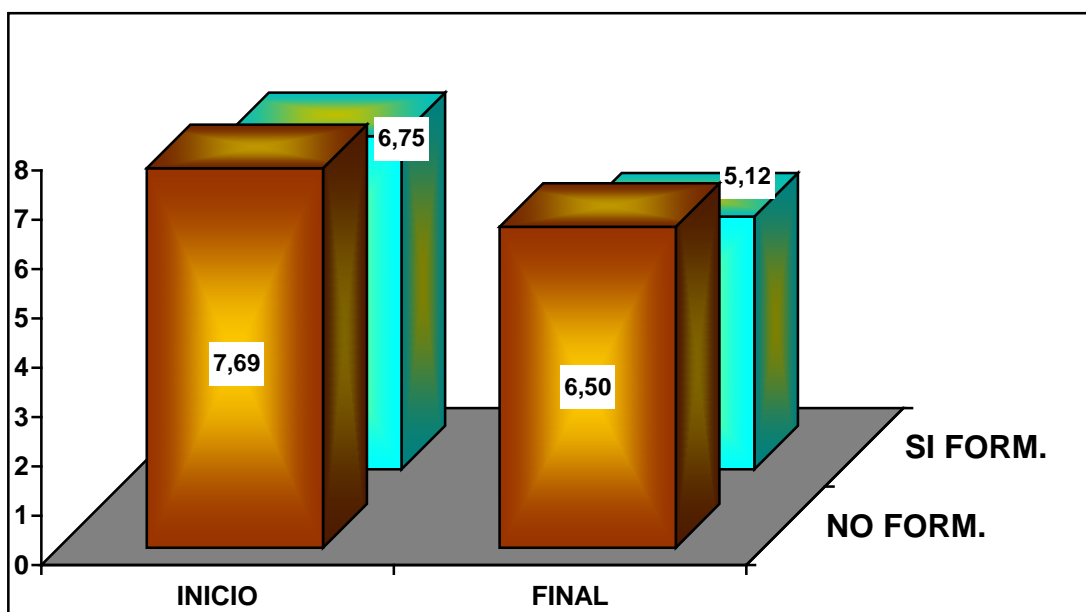


Gráfico 45.- Perfil de motivación al inicio y final de la jornada según su formación continua

Se aprecia, para asombro nuestro, que el personal que no tiene formación continua se encuentra más motivado que el que la posee.

**Tabla 8** – Escala de motivación de los encuestados según formación continua

<b>MOTIVACIÓN / FORMACIÓN CONTINUA</b>	<b>NO (1)</b>	<b>SI (2)</b>	<b>Signif.</b>	<b>Diferencia</b>
CONTRATO ESTABLE	4,69	4,20		
GANAR DINERO	4,19	3,90		
PROMOCIÓN PROFESIONAL	4,50	3,79	,016	1>2
FORMACIÓN PROFESIONALIZADORA	4,63	4,03	,017	1>2
PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN	3,69	2,92	,012	1>2
INNOVAR	3,94	3,39		
MEJORAR CALIDAD	4,25	3,99		
TRABAJO COTIDIANO	4,38	4,05		
RECONOCIMIENTO DE DIRECCIÓN	3,81	3,45		
RECONOCIMIENTO EQUIPO	4,19	3,99		
RECONOCIMIENTO USUARIOS	4,19	4,29		
RECONOCIMIENTO FAMILIARES	4,25	4,03		
AUTONOMÍA DE ROL	4,31	4,24		
SERVICIO DESEADO	4,69	4,32		
BUEN COMPAÑERISMO	4,81	4,45		
CONTINUIDAD DE CUIDADOS	4,50	4,15		
AYUDA PARA EQUIPO	4,50	4,22		
REALIZAR CUIDADOS EXCELENTES	4,69	4,36		
ROL ADMINISTRATIVO	2,69	2,22		
EDUCACIÓN USUARIO	3,94	3,57		
EDUCACIÓN FAMILIAS	3,88	3,49		
DOCENCIA ENFERMERAS	3,69	3,42		

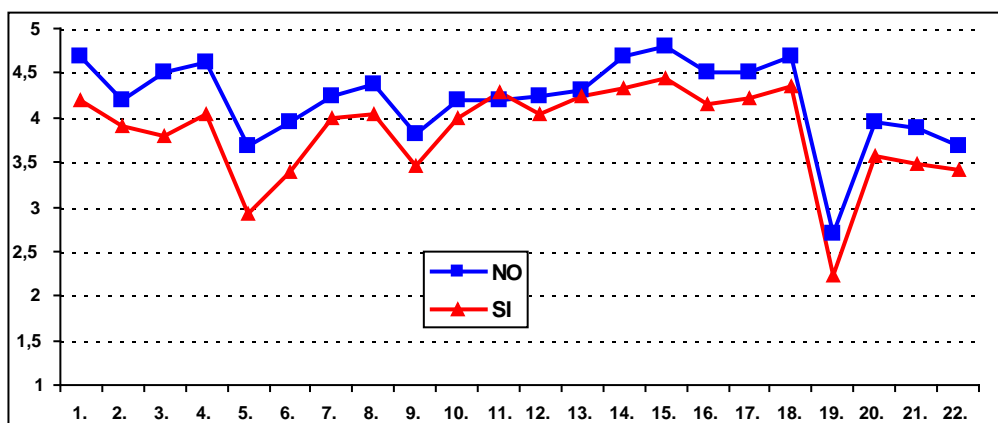


Gráfico 46.- Perfil de la motivación según la formación continua del encuestado

En el gráfico anterior, no existen diferencias en cuanto a necesidades formativas en ambos género exceptuando en lo referente a la promoción profesional, formación profesionalizadora, y proyectos de investigación, siendo que los que tienen formación continua, están más implicados que los que no la tienen.

Tabla 9 – Escala de satisfacción de los encuestados según formación continua

SATISFACCIÓN / FORMACIÓN CONTINUA	NO (1)	SI (2)	Signif.	Diferencia
SATISFECHO	3,56	3,35		
CARGA DE TRABAJO	3,56	3,84		
SALARIO	3,19	2,76		
PROMOCIÓN	2,38	2,09		
RELACIÓN CON SUPERIORES	3,81	3,31	,043	1>2
RELACIÓN COMPAÑEROS	4,31	4,19		
AUTONOMÍA EN DECISIONES	3,19	2,99		
RECIBO TRATO JUSTO	3,00	2,52		
COMPARTIR OBJETIVOS	2,63	2,66		
CONOCER OBJETIVOS	2,56	2,43		
PARTICIPAR EN DECISIONES	2,00	1,70		
ELABORAR OBJETIVOS	2,06	1,93		
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	2,25	2,60		

SISTEMA DE VACACIONES	1,75	2,70	,002	1<2
SISTEMA DE LIBRANZAS	2,13	2,62		
RECONOCIMIENTO USUARIOS	3,88	3,83		
JORNADA LABORAL	3,27	3,23		
TURNOS DE TRABAJO	3,20	3,03		
SUPERVISIÓN ADECUADA	3,53	3,22		
APOYO DE SUPERIORES	3,07	2,64		
PROGRAMA DE FORMACIÓN	2,20	2,46		

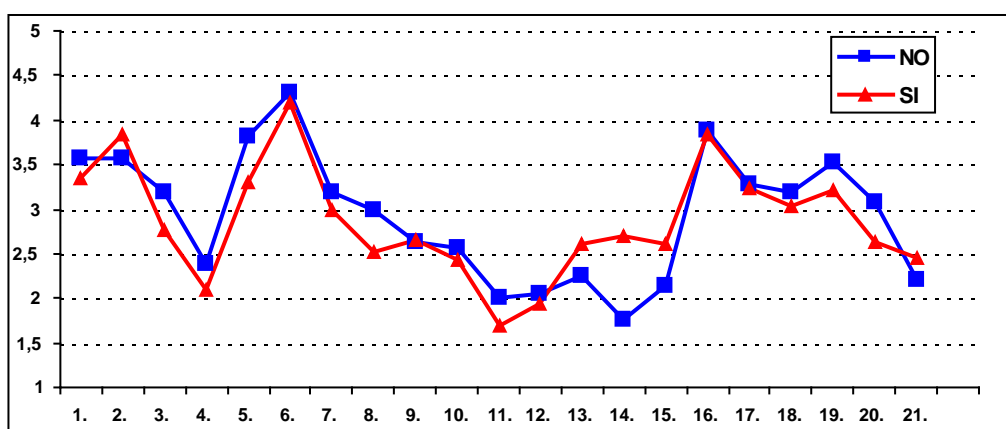


Gráfico 47.- Perfil de la satisfacción según la formación continua del encuestado

Se evidencia que en el apartado relación con superiores, los que no poseen formación continua, se encuentran más satisfechos mientras que los que la poseen están satisfechos con su sistema de vacaciones.

Comentario personal.

Nosotros interpretamos este hecho, justificándolo de forma que el personal de enfermería que a lo largo del año, además de cumplir con su jornada laboral, se sobrecarga con la formación continua, aprecia más el hecho de tener tiempo libre o de sentirse bien con el sistema de vacaciones y que este le favorezca.

Cuanta más formación se tiene más crítico se es con los superiores ya que se puede discrepar con cierta objetividad.

En las tablas y gráficas siguientes se describen las valoraciones existentes entre el nivel de motivación satisfacción relacionadas con la variable **OBJETIVOS DEL CENTRO**.

**Tabla 10** – Motivación en la jornada laboral según objetivos del centro

MOTIVACIÓN / OBJETIVOS DEL CENTRO	NO (1)	SI (2)	Signif.	Diferencia
Inicio de jornada	6,42	7,01	,040	1<2
Final de jornada	4,17	5,78	,000	1<2

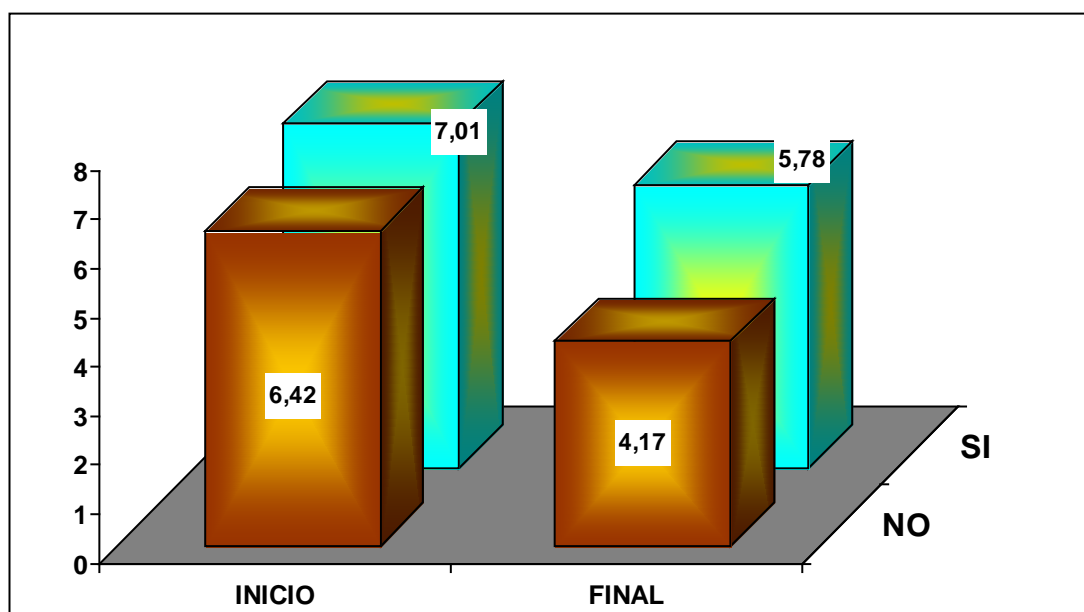


Gráfico 48.- Perfil de motivación al inicio y final de la jornada según objetivos del centro

Tanto al inicio como al final de la jornada, la motivación está relacionada con el conocimiento de los objetivos del centro, siendo mayor entre los que si los conocen.

**Tabla 11** – Escala de motivación de los encuestados según objetivos del centro

<b>MOTIVACIÓN / OBJETIVOS DEL CENTRO</b>	<b>NO (1)</b>	<b>SI (2)</b>	<b>Signif.</b>	<b>Diferencia</b>
CONTRATO ESTABLE	4,19	4,28		
GANAR DINERO	3,80	4,00		
PROMOCIÓN PROFESIONAL	3,83	3,85		
FORMACIÓN PROFESIONALIZADORA	4,02	4,09		
PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN	3,09	2,93		
INNOVAR	3,41	3,45		
MEJORAR CALIDAD	3,98	4,02		
TRABAJO COTIDIANO	4,00	4,11		
RECONOCIMIENTO DE DIRECCIÓN	3,32	3,58		
RECONOCIMIENTO EQUIPO	3,88	4,08		
RECONOCIMIENTO USUARIOS	4,10	4,39	,013	1<2
RECONOCIMIENTO FAMILIARES	3,86	4,15	,029	1<2
AUTONOMÍA DE ROL	4,06	4,35	,017	1<2
SERVICIO DESEADO	4,24	4,41		
BUEN COMPAÑERISMO	4,25	4,61	,000	1<2
CONTINUIDAD DE CUIDADOS	4,07	4,22		
AYUDA PARA EQUIPO	4,07	4,34	,014	1<2
REALIZAR CUIDADOS EXCELENTES	4,19	4,49	,008	1<2
ROL ADMINISTRATIVO	1,96	2,42	,003	1<2
EDUCACIÓN USUARIO	3,48	3,67		
EDUCACIÓN FAMILIAS	3,44	3,55		
DOCENCIA ENFERMERAS	3,37	3,47		

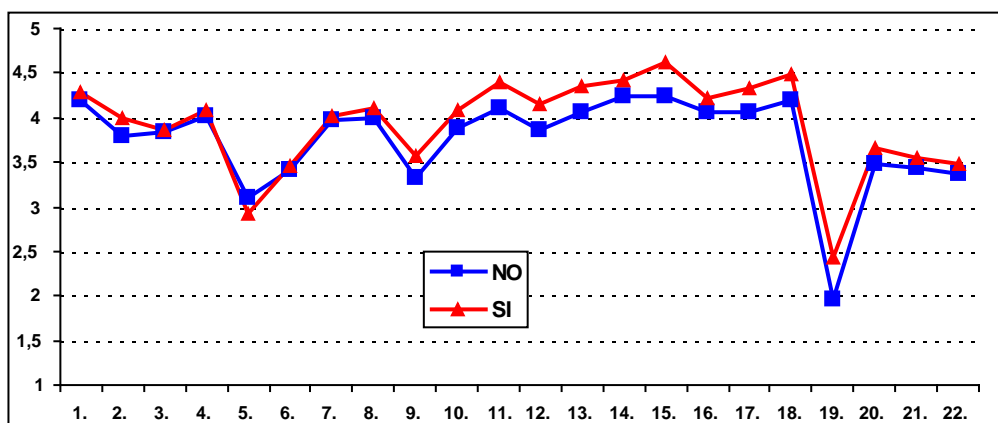


Gráfico 49.- Perfil de la motivación según el conocimiento de los objetivos del centro del encuestado

Destacan estos ítems: Reconocimiento de usuarios, reconocimiento de los familiares, autonomía de rol, buen compañerismo, ser de ayuda al equipo, realizar cuidados excelentes, rol administrativo. En ellos el grupo de los que no conocen los objetivos del centro están menos motivados respecto a los que los conocen.

Tabla 12 – Escala de satisfacción de los encuestados según objetivos del centro

SATISFACCIÓN / OBJETIVOS DEL CENTRO	NO (1)	SI (2)	Signif.	Diferencia
SATISFECHO	3,07	3,52	,002	1<2
CARGA DE TRABAJO	4,06	3,68	,007	1>2
SALARIO	2,46	2,97	,001	1<2
PROMOCIÓN	1,70	2,32	,000	1<2
RELACIÓN CON SUPERIORES	2,93	3,58	,000	1<2
RELACIÓN COMPAÑEROS	4,02	4,31	,005	1<2
AUTONOMÍA EN DECISIONES	2,56	3,27	,000	1<2
RECIBO TRATO JUSTO	2,10	2,81	,000	1<2
COMPARTIR OBJETIVOS	1,64	3,27	,000	1<2
CONOCER OBJETIVOS	1,49	3,00	,000	1<2
PARTICIPAR EN DECISIONES	1,25	1,99	,000	1<2
ELABORAR OBJETIVOS	1,37	2,27	,000	1<2

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	1,88	2,99	,000	1<2
SISTEMA DE VACACIONES	2,34	2,79	,004	1<2
SISTEMA DE LIBRANZAS	2,27	2,76	,003	1<2
RECONOCIMIENTO USUARIOS	3,85	3,83		
JORNADA LABORAL	2,83	3,46	,000	1<2
TURNOS DE TRABAJO	2,65	3,27	,000	1<2
SUPERVISIÓN ADECUADA	2,85	3,46	,000	1<2
APOYO DE SUPERIORES	2,10	3,01	,000	1<2
PROGRAMA DE FORMACIÓN	1,92	2,76	,000	1<2

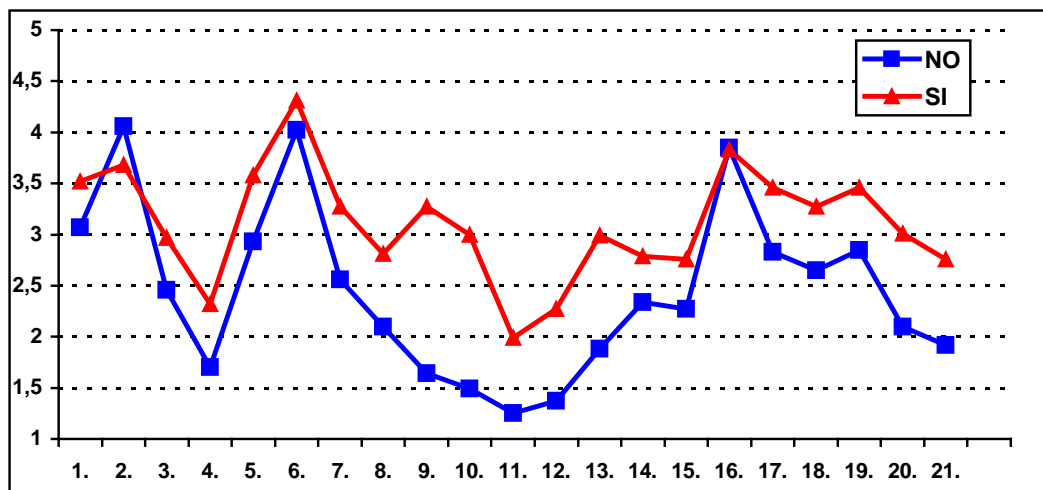


Gráfico 50.- Perfil de la satisfacción según el conocimiento de los objetivos del centro del encuestado

Los resultados nos demuestran que para la satisfacción es totalmente determinante el conocimiento de los objetivos, ya que es significativo en 20 de un total de 21 ítems, se excluye aquí el reconocimiento de los usuarios.

En las tablas y gráficas siguientes se describen las valoraciones existentes entre el nivel de motivación y el de satisfacción relacionadas con la variable **ESTILO DE DIRECCIÓN**.

**Tabla 13** – Motivación en la jornada laboral según estilos de dirección

MOTIVACIÓN / ESTILOS DE DIRECCIÓN	OBJETIVS (1)	N.L.S (2)	Signif.	Diferencia
Inicio de jornada	6,95	6,34		
Final de jornada	5,35	4,68		

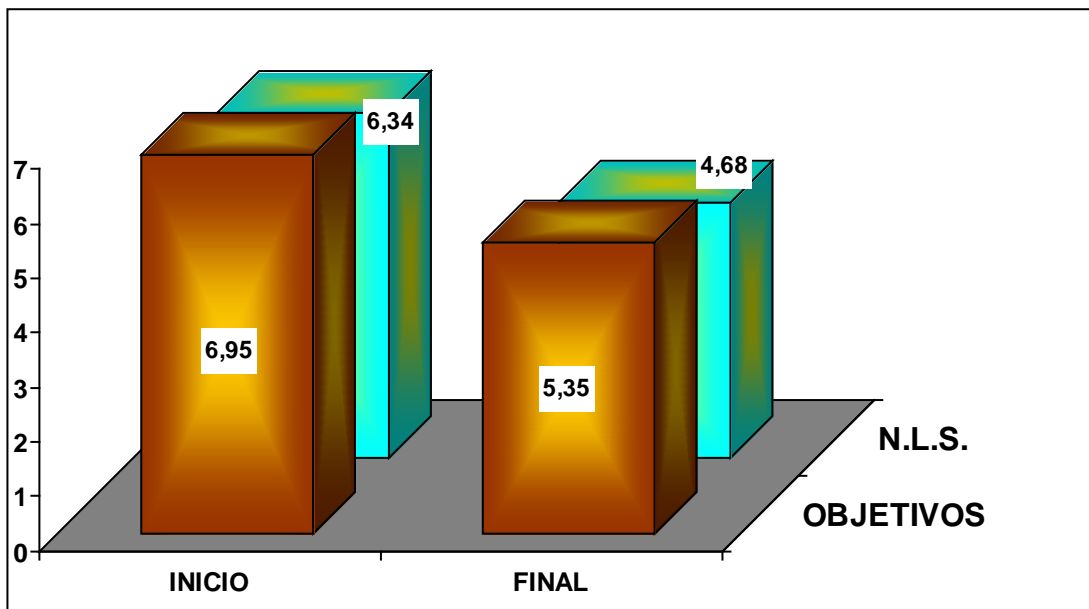


Gráfico 51.- Perfil de motivación al inicio y final de la jornada según estilos de dirección

La motivación al inicio de la jornada es mayor que al final relacionándose o no con el estilo de dirección por objetivos.

**Tabla 6** – Escala de motivación de los encuestados según estilos de dirección

MOTIVACIÓN / ESTILO DE DIRECCIÓN	OBJETIVS (1)	N.L.S (2)	Signif.	Diferencia
CONTRATO ESTABLE	4,32	4,03		
GANAR DINERO	3,99	3,69		
PROMOCIÓN PROFESIONAL	3,79	3,91		

FORMACIÓN PROFESIONALIZADORA	4,02	4,11		
PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN	2,97	3,08		
INNOVAR	3,43	3,50		
MEJORAR CALIDAD	4,01	4,10		
TRABAJO COTIDIANO	4,05	4,09		
RECONOCIMIENTO DE DIRECCIÓN	3,51	3,39		
RECONOCIMIENTO EQUIPO	4,03	3,98		
RECONOCIMIENTO USUARIOS	4,31	4,27		
RECONOCIMIENTO FAMILIARES	4,11	3,95		
AUTONOMÍA DE ROL	4,24	4,28		
SERVICIO DESEADO	4,33	4,34		
BUEN COMPAÑERISMO	4,51	4,38		
CONTINUIDAD DE CUIDADOS	4,15	4,20		
AYUDA PARA EQUIPO	4,27	4,22		
REALIZAR CUIDADOS EXCELENTES	4,40	4,37		
ROL ADMINISTRATIVO	2,34	2,09		
EDUCACIÓN USUARIO	3,56	3,77		
EDUCACIÓN FAMILIAS	3,48	3,69		
DOCENCIA ENFERMERAS	3,42	3,59		

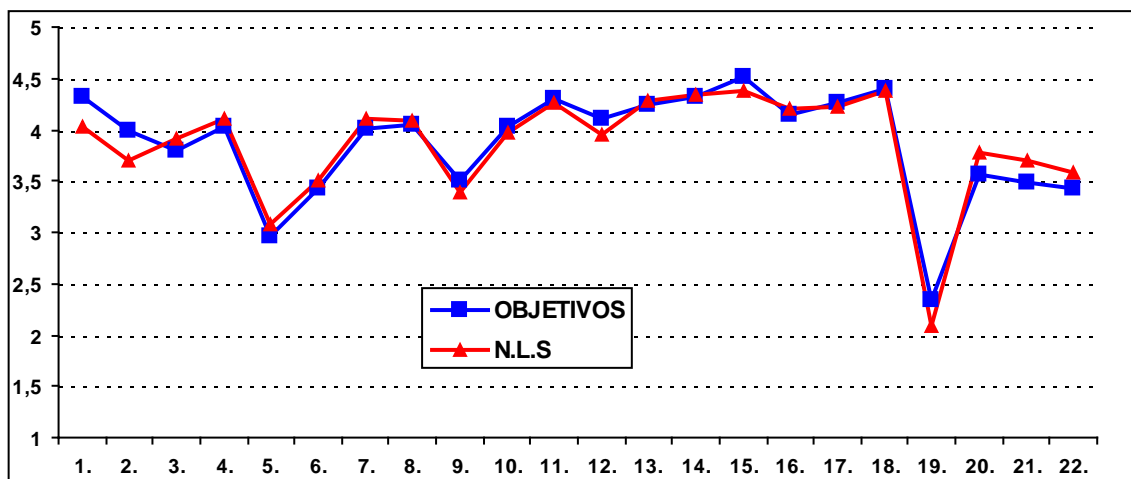


Gráfico 52.- Perfil de la motivación según el estilo de dirección

No existen diferencias significativas entre la motivación y los estilos de dirección

**Tabla 14** – Escala de satisfacción de los encuestados según estilos de dirección

<b>SATISFACCIÓN / ESTILO DE DIRECCIÓN</b>	<b>OBJETIVOS (1)</b>	<b>N.L.S (2)</b>	<b>Signif.</b>	<b>Diferencia</b>
SATISFECHO	3,51	2,94	,000	1>2
CARGA DE TRABAJO	3,81	3,92		
SALARIO	2,87	2,58		
PROMOCIÓN	2,15	1,89		
RELACIÓN CON SUPERIORES	3,43	3,14	,043	1>2
RELACIÓN COMPAÑEROS	4,24	4,06		
AUTONOMÍA EN DECISIONES	3,10	2,76	,028	1>2
RECIBO TRATO JUSTO	2,67	2,20	,004	1>2
COMPARTIR OBJETIVOS	2,88	2,06	,000	1>2
CONOCER OBJETIVOS	2,69	1,78	,000	1>2
PARTICIPAR EN DECISIONES	1,86	1,33	,000	1>2
ELABORAR OBJETIVOS	2,11	1,42	,000	1>2
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	2,77	2,03	,000	1>2
SISTEMA DE VACACIONES	2,74	2,19	,001	1>2
SISTEMA DE LIBRANZAS	2,73	2,13	,001	1>2
RECONOCIMIENTO USUARIOS	3,93	3,69		
JORNADA LABORAL	3,34	2,86	,006	1>2
TURNOS DE TRABAJO	3,09	2,83		
SUPERVISIÓN ADECUADA	3,34	3,02	,048	1>2
APOYO DE SUPERIORES	2,83	2,28	,001	1>2
PROGRAMA DE FORMACIÓN	2,58	2,03	,000	1>2

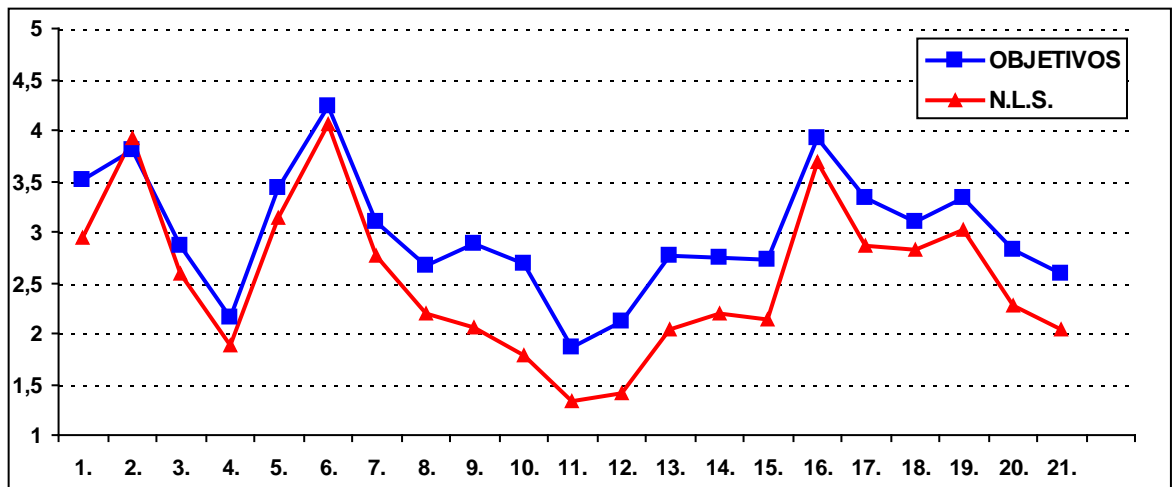


Gráfico 53.- Perfil de la satisfacción según el estilo de dirección

De estos datos resulta obvio que el nivel de satisfacción de los profesionales, si es mayor en aquellos que poseen conocimientos sobre el estilo de dirección del centro en todos los ítems, frente a los que no lo conocen exceptuando: la carga de trabajo, salario, promoción así como la relación con los compañeros, el reconocimiento de los usuarios, y los turnos de trabajo, no tiene relación con el conocimiento del estilo de dirección para promover la satisfacción profesional.

En las tablas y gráficas siguientes se describen las valoraciones existentes entre el nivel de motivación-satisfacción relacionadas con la variable **TITULACIÓN**

**Tabla 15 – Motivación de la jornada laboral según titulación**

MOTIVACIÓN / TITULACIÓN	ATS (1)	DUE (2)	AUXILR (3)	Signif.	Diferencia
Inicio de jornada	6,63	6,75	7,10		
Final de jornada	3,85	5,28	5,91	,001	1<2,3

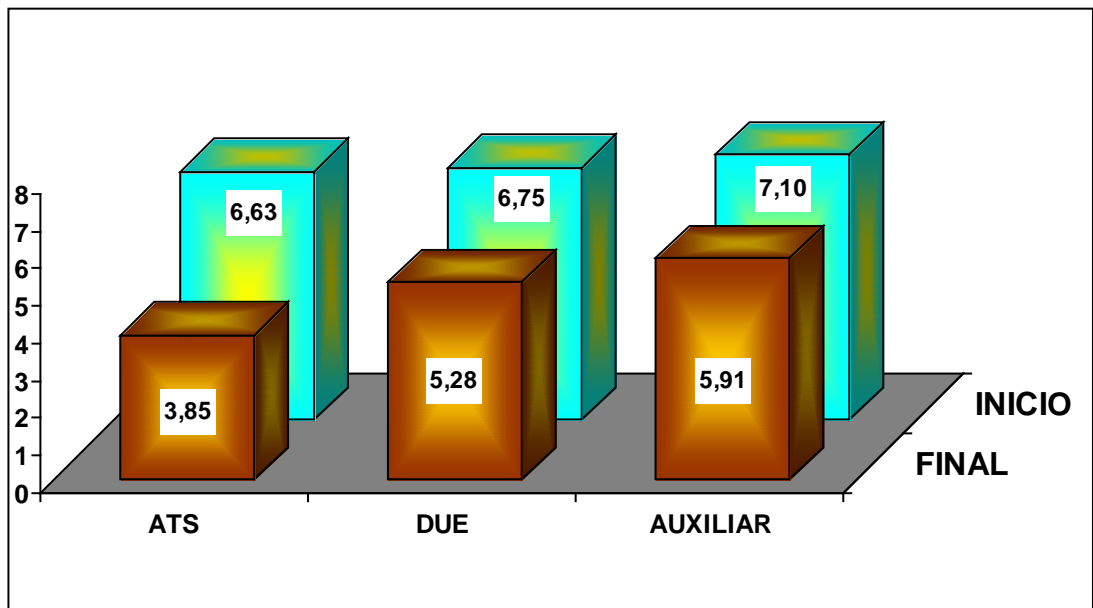


Gráfico 54.- Perfil de motivación al inicio y final de la jornada según titulación del encuestado

La motivación en relación a la titulación, es menor en el grupo ATS, que en el DUE y auxiliar, tanto al inicio como al final de la jornada.

**Tabla 16** – Escala de motivación de los encuestados según titulación

MOTIVACIÓN / TITULACIÓN	ATS (1)	DUE (2)	AUXILR (3)	Signif.	Diferencia
CONTRATO ESTABLE	4,17	4,20	4,37		
GANAR DINERO	4,00	3,86	4,04		
PROMOCIÓN PROFESIONAL	3,34	3,92	4,00	,014	1<2,3
FORMACIÓN PROFESIONALIZADORA	3,77	4,13	4,11		
PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN	2,59	3,15	2,79	,019	2>1
INNOVAR	3,09	3,51	3,42		
MEJORAR CALIDAD	3,74	4,09	3,96		
TRABAJO COTIDIANO	3,97	4,13	4,00		
RECONOCIMIENTO DE DIRECCIÓN	3,11	3,49	3,68		
RECONOCIMIENTO EQUIPO	3,83	4,00	4,11		
RECONOCIMIENTO USUARIOS	4,20	4,29	4,30		
RECONOCIMIENTO FAMILIARES	3,74	4,08	4,14		

AUTONOMÍA DE ROL	4,03	4,30	4,25		
SERVICIO DESEADO	4,06	4,37	4,47		
BUEN COMPAÑERISMO	4,29	4,47	4,62		
CONTINUIDAD DE CUIDADOS	4,09	4,18	4,21		
AYUDA PARA EQUIPO	4,09	4,23	4,36		
REALIZAR CUIDADOS EXCELENTES	4,31	4,39	4,39		
ROL ADMINISTRATIVO	2,00	2,26	2,39		
EDUCACIÓN USUARIO	3,29	3,74	3,44	,025	2>1
EDUCACIÓN FAMILIAS	3,11	3,65	3,45	,022	2>1
DOCENCIA ENFERMERAS	3,06	3,54	3,43		

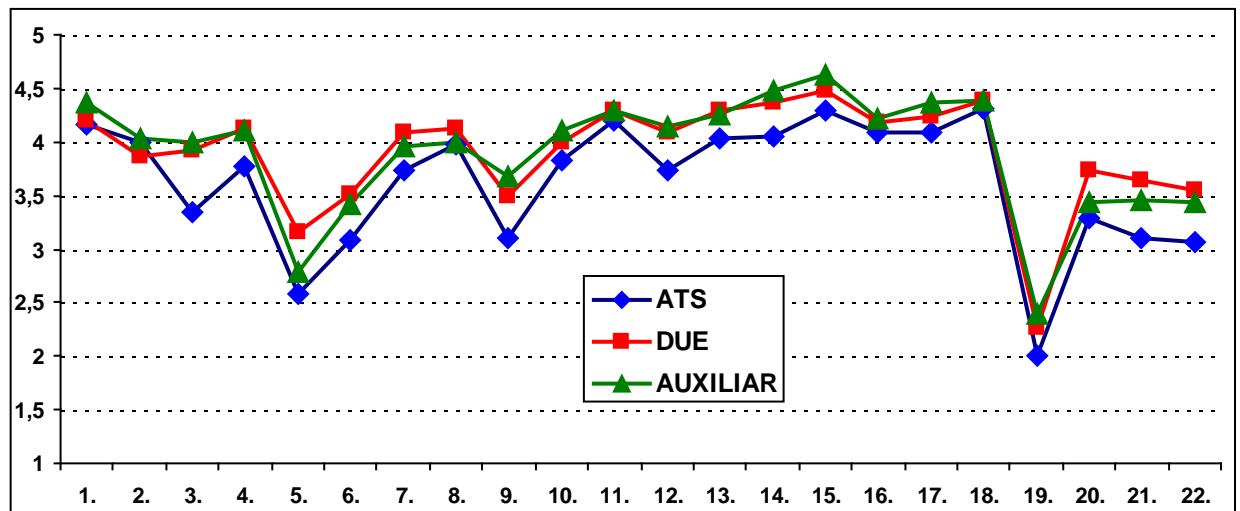


Gráfico 55.- Perfil de la motivación según titulación del encuestado

Se hallan en menor nivel de motivación, Promoción profesional, Proyectos de investigación y educación a usuarios y familia. El hecho de que los auxiliares superen a los diplomados podría estar relacionado con la mayor responsabilidad de estos últimos, al realizar los auxiliares en gran parte, tareas delegadas.

**Tabla 17 – Escala de satisfacción de los encuestados según titulación**

<b>SATISFACCIÓN / TITULACIÓN</b>	<b>ATS (1)</b>	<b>DUE (2)</b>	<b>AUXILR (3)</b>	<b>Signif.</b>	<b>Diferencia</b>
SATISFECHO	3,31	3,29	3,57		
CARGA DE TRABAJO	4,40	3,66	3,84	,001	1>2,3
SALARIO	3,03	2,83	2,57		
PROMOCIÓN	1,94	2,21	1,96		
RELACIÓN CON SUPERIORES	3,29	3,35	3,38		
RELACIÓN COMPAÑEROS	4,18	4,16	4,32		
AUTONOMÍA EN DECISIONES	3,20	3,14	2,59		
RECIBO TRATO JUSTO	2,09	2,63	2,67	,001	1,2>3
COMPARTIR OBJETIVOS	2,34	2,69	2,79	,018	2,3>1
CONOCER OBJETIVOS	2,20	2,53	2,39		
PARTICIPAR EN DECISIONES	1,57	1,81	1,61		
ELABORAR OBJETIVOS	1,97	1,99	1,79		
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	2,86	2,57	2,40		
SISTEMA DE VACACIONES	2,74	2,57	2,71		
SISTEMA DE LIBRANZAS	2,86	2,48	2,67		
RECONOCIMIENTO USUARIOS	3,66	3,88	3,84		
JORNADA LABORAL	3,31	3,12	3,46		
TURNOS DE TRABAJO	3,17	2,91	3,29		
SUPERVISIÓN ADECUADA	3,00	3,27	3,32		
APOYO DE SUPERIORES	2,43	2,65	2,86		
PROGRAMA DE FORMACIÓN	2,31	2,46	2,51		

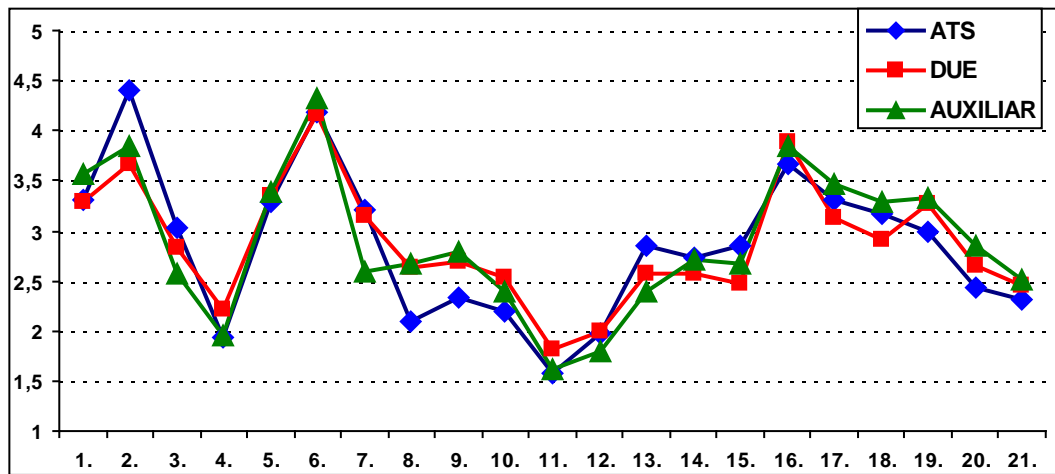


Gráfico 56.- Perfil de la satisfacción según titulación del encuestado

Existen diferencias significativas en tres ítems: Cargas de trabajo, autonomía en decisiones y recibir un trato justo. En el apartado carga de trabajo, los ATS sienten que tienen más satisfacción que diplomados y auxiliares. En la autonomía de decisiones tanto ATS como diplomados sienten que tienen más satisfacción que los auxiliares, esto podría explicarse por la autonomía de rol más desarrollada que poseen. En el ítem relacionado con recibir un trato justo los ATS se sienten discriminados respecto a diplomados y auxiliares.

En las tablas y gráficas siguientes se describen las valoraciones existentes entre el nivel de motivación-satisfacción relacionadas con la variable **CARGO LABORAL**.

Tabla 18 – Motivación en la jornada laboral según cargo laboral

MOTIVACIÓN / CARGO LABORAL	AUXILR (1)	DUE (2)	MANDO (3)	Signif.	Diferencia
Inicio de jornada	7,09	6,64	8,00		
Final de jornada	5,87	4,96	5,50		

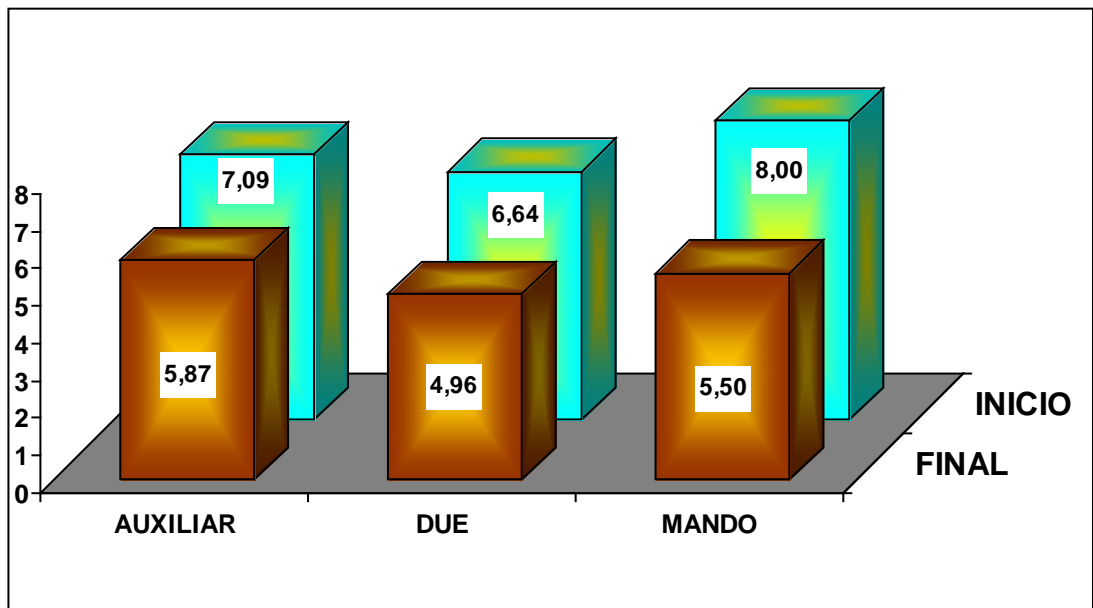


Gráfico 57.- Perfil de motivación al inicio y final de la jornada según cargo laboral del encuestado

No hallamos diferencia significativas entre la motivación al inicio y final de la jornada en relación al cargo laboral.

**Tabla 19** – Escala de motivación de los encuestados según cargo laboral

MOTIVACIÓN / CARGO LABORAL	AUXILR (1)	DUE (2)	MANDO (3)	Signif.	Diferencia
CONTRATO ESTABLE	4,36	4,18	4,50		
GANAR DINERO	4,05	3,88	4,00		
PROMOCIÓN PROFESIONAL	4,00	3,82	3,40		
FORMACIÓN PROFESIONALIZADORA	4,13	4,06	4,00		
PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN	2,83	3,03	3,10		
INNOVAR	3,43	3,41	3,70		
MEJORAR CALIDAD	3,94	4,00	4,30		
TRABAJO COTIDIANO	4,02	4,08	4,50		
RECONOCIMIENTO DE DIRECCIÓN	3,73	3,43	3,10		
RECONOCIMIENTO EQUIPO	4,16	3,97	3,90		
RECONOCIMIENTO USUARIOS	4,36	4,26	4,40		

RECONOCIMIENTO FAMILIARES	4,20	4,03	3,70		
AUTONOMÍA DE ROL	4,23	4,23	4,44		
SERVICIO DESEADO	4,46	4,30	4,50		
BUEN COMPAÑERISMO	4,61	4,43	4,40		
CONTINUIDAD DE CUIDADOS	4,20	4,16	4,20		
AYUDA PARA EQUIPO	4,35	4,19	4,50		
REALIZAR CUIDADOS EXCELENTES	4,38	4,36	4,60		
ROL ADMINISTRATIVO	2,42	2,18	2,60		
EDUCACIÓN USUARIO	3,45	3,67	3,40		
EDUCACIÓN FAMILIAS	3,46	3,55	3,40		
DOCENCIA ENFERMERAS	3,43	3,43	3,60		

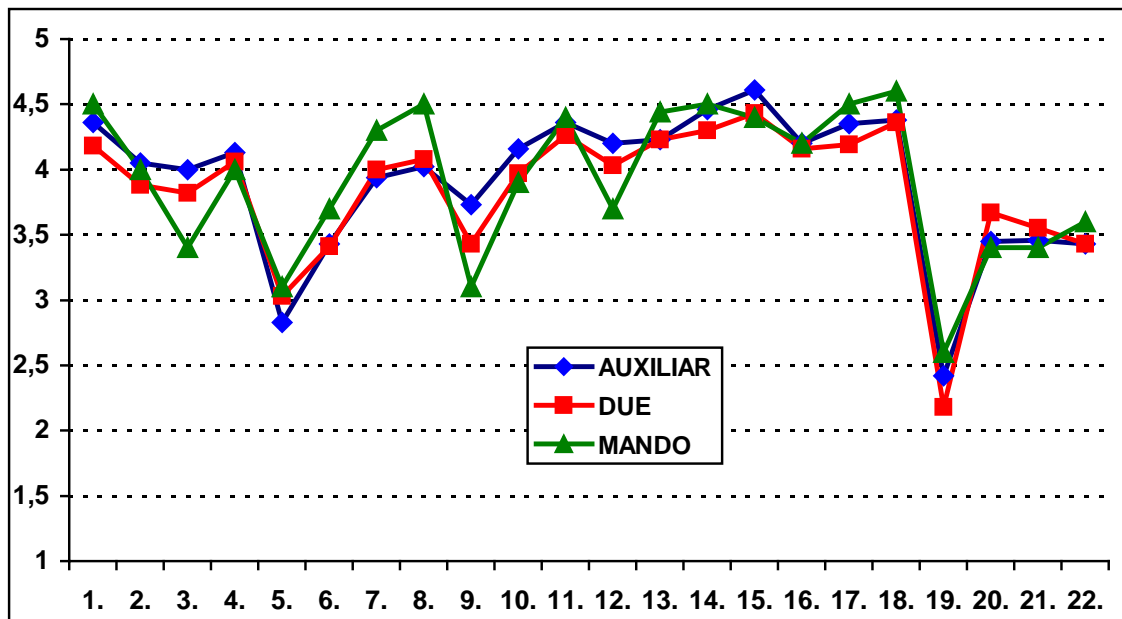


Gráfico 58.- Perfil de la motivación según cargo laboral del encuestado

No hay diferencias significativas entre la motivación y el cargo laboral.

**Tabla 20** – Escala de satisfacción de los encuestados según cargo laboral

<b>SATISFACCIÓN / CARGO LABORAL</b>	<b>AUXILR (1)</b>	<b>DUE (2)</b>	<b>MANDO (3)</b>	<b>Signif.</b>	<b>Diferencia</b>
SATISFECHO	3,54	3,25	4,00	,034	3>2
CARGA DE TRABAJO	3,82	3,81	3,90		
SALARIO	2,58	2,84	3,40		
PROMOCIÓN	1,96	2,12	2,70		
RELACIÓN CON SUPERIORES	3,39	3,32	3,70		
RELACIÓN COMPAÑEROS	4,32	4,15	4,40		
AUTONOMÍA EN DECISIONES	2,60	3,09	4,00	,000	<b>3&gt;1</b>
RECIBO TRATO JUSTO	2,70	2,50	2,80		
COMPARTIR OBJETIVOS	2,82	2,56	3,50	,023	3>2
CONOCER OBJETIVOS	2,42	2,41	3,20		
PARTICIPAR EN DECISIONES	1,63	1,72	2,40		
ELABORAR OBJETIVOS	1,81	1,91	3,20	,000	3>1
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	2,43	2,55	3,80	,002	3>1
SISTEMA DE VACACIONES	2,75	2,59	2,80		
SISTEMA DE LIBRANZAS	2,70	2,55	2,70		
RECONOCIMIENTO USUARIOS	3,89	3,87	3,30		
JORNADA LABORAL	3,43	3,12	3,80		
TURNOS DE TRABAJO	3,33	2,92	3,70	,026	3>2
SUPERVISIÓN ADECUADA	3,36	3,20	3,40		
APOYO DE SUPERIORES	2,89	2,56	3,40	,018	3>2
PROGRAMA DE FORMACIÓN	2,54	2,39	3,00		

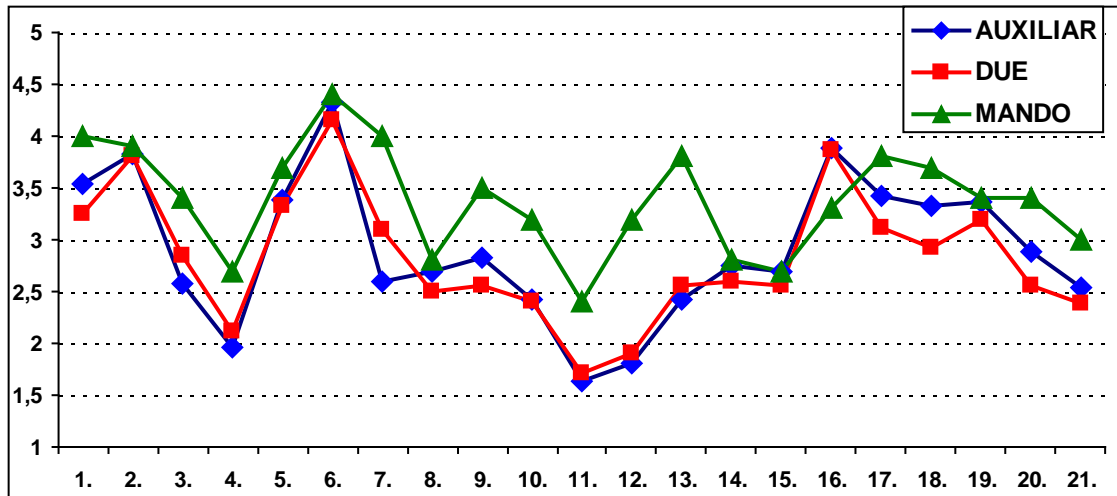


Gráfico 59.- Perfil de la satisfacción según el cargo laboral del encuestado

En el tema de la satisfacción relacionada con el cargo laboral nos encontramos que: los mandos en general están más satisfechos, tienen mayor autonomía en decisiones, comparten objetivos y los elaboran, comunican resultados, tienen mejor turno de trabajo y apoyo por parte de la dirección.

En las tablas y gráficas siguientes se describen las valoraciones existentes entre el nivel de motivación - satisfacción relacionadas con la variable **TIPOS DE CONTRATO**.

Tabla 21 – Motivación en la jornada laboral según tipo de contrato

MOTIVACIÓN / TIPO DE CONTRATO	FIJO (1)	INTERINO (2)	SUPLIENT (3)	Signif.	Diferencia
Inicio de jornada	6,87	6,16	7,17	,041	3>2
Final de jornada	5,37	3,88	5,86	,000	1,3>2

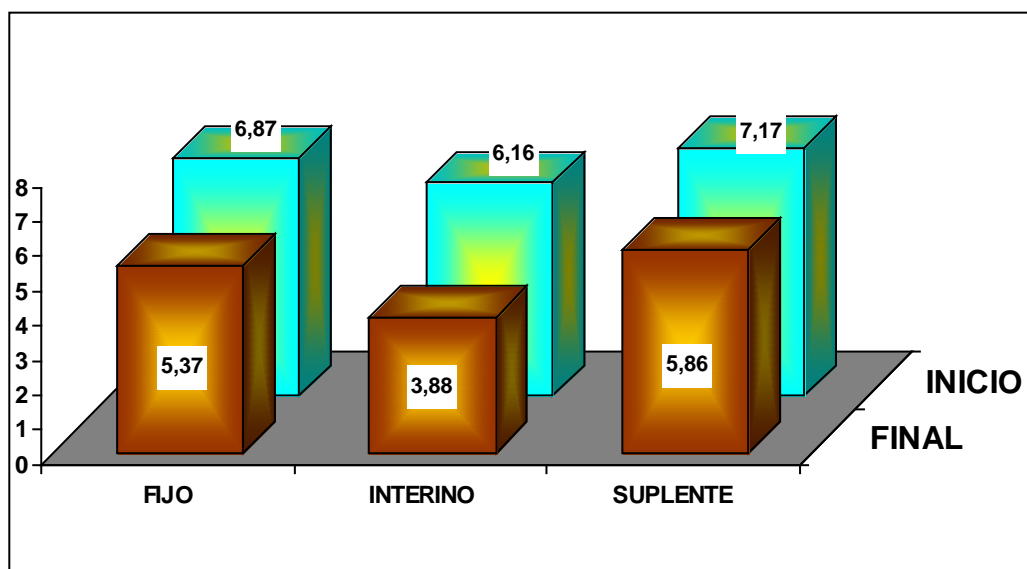


Gráfico 60.- Perfil de motivación al inicio y final de la jornada según tipo de contrato del encuestado

Al inicio de la jornada el suplente tiene una mayor motivación que el interino y al final de la jornada el interino la tiene menor que el fijo y el suplente.

**Tabla 22** – Escala de motivación de los encuestados según tipo de contrato

MOTIVACIÓN / TIPO DE CONTRATO	FIJO (1)	INTERINO (2)	SUPLENTE (3)	Signif.	Diferencia
CONTRATO ESTABLE	4,27	4,25	4,17		
GANAR DINERO	4,08	3,75	3,77		
PROMOCIÓN PROFESIONAL	3,69	4,00	3,99		
FORMACIÓN PROFESIONALIZADORA	4,05	3,95	4,19		
PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN	2,85	3,10	3,13		
INNOVAR	3,32	3,40	3,63		
MEJORAR CALIDAD	3,94	4,12	4,06		
TRABAJO COTIDIANO	4,10	4,02	4,09		
RECONOCIMIENTO DE DIRECCIÓN	3,44	3,59	3,48		
RECONOCIMIENTO EQUIPO	3,96	3,98	4,07		
RECONOCIMIENTO USUARIOS	4,24	4,30	4,33		

RECONOCIMIENTO FAMILIARES	3,98	4,05	4,16		
AUTONOMÍA DE ROL	4,28	4,14	4,27		
SERVICIO DESEADO	4,29	4,30	4,49		
BUEN COMPAÑERISMO	4,43	4,47	4,58		
CONTINUIDAD DE CUIDADOS	4,21	4,12	4,14		
AYUDA PARA EQUIPO	4,23	4,16	4,32		
REALIZAR CUIDADOS EXCELENTES	4,40	4,36	4,36		
ROL ADMINISTRATIVO	2,30	2,23	2,18		
EDUCACIÓN USUARIO	3,53	3,71	3,66		
EDUCACIÓN FAMILIAS	3,43	3,65	3,59		
DOCENCIA ENFERMERAS	3,36	3,72	3,40		

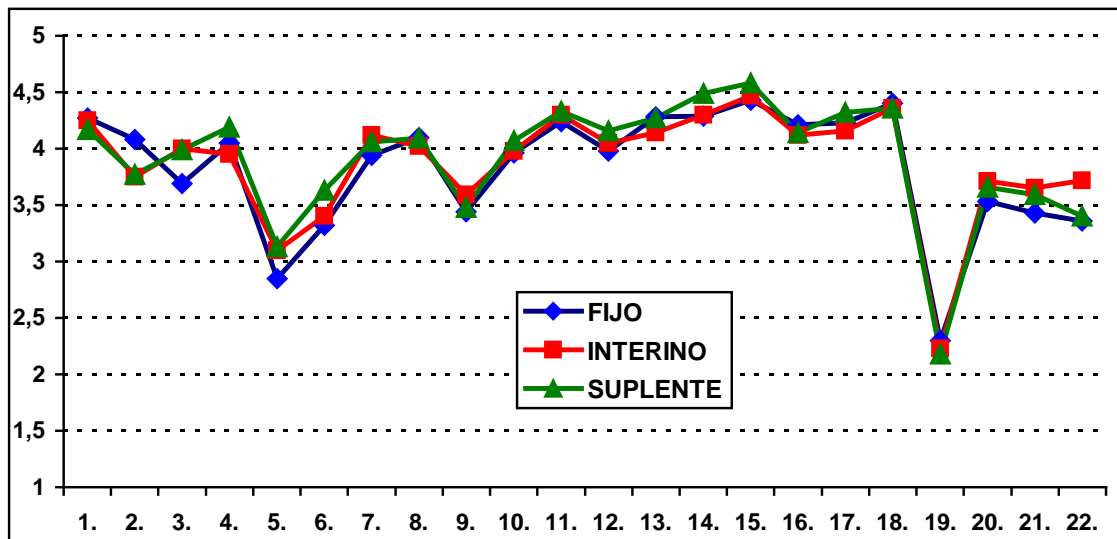


Gráfico 61.- Perfil de la motivación según el tipo de contrato del encuestado

En los ítems encuestados no hallamos diferencias significativas entre los diferentes tipos de contratos y la motivación.

**Tabla 23** – Escala de satisfacción de los encuestados según tipo de contrato

<b>SATISFACCIÓN / TIPO DE CONTRATO</b>	<b>FIJO (1)</b>	<b>INTERINO (2)</b>	<b>SUPLIENT (3)</b>	<b>Signif.</b>	<b>Diferencia</b>
SATISFECHO	3,57	3,14	3,17	,018	1>2
CARGA DE TRABAJO	3,95	4,02	3,48	,004	1,2>3
SALARIO	2,91	2,05	3,06	,000	1,3>2
PROMOCIÓN	2,15	1,80	2,25		
RELACIÓN CON SUPERIORES	3,46	3,14	3,32		
RELACIÓN COMPAÑEROS	4,23	4,02	4,26		
AUTONOMÍA EN DECISIONES	3,19	2,61	2,97	,007	<b>1,3&gt;2</b>
RECIBO TRATO JUSTO	2,63	2,11	2,70	,009	1,3>2
COMPARTIR OBJETIVOS	2,83	2,26	2,62	,021	1>2
CONOCER OBJETIVOS	2,63	1,98	2,41	,005	1,3>2
PARTICIPAR EN DECISIONES	1,81	1,51	1,71		
ELABORAR OBJETIVOS	2,07	1,89	1,75		
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	2,89	2,36	2,20	,000	1>2,3
SISTEMA DE VACACIONES	3,05	2,55	1,96	,000	1>3
SISTEMA DE LIBRANZAS	3,06	2,25	1,99		
RECONOCIMIENTO USUARIOS	3,84	3,86	3,80		
JORNADA LABORAL	3,74	2,57	2,79	,000	1>2,3
TURNOS DE TRABAJO	3,51	2,40	2,65	,000	1>2,3
SUPERVISIÓN ADECUADA	3,32	3,05	3,22		
APOYO DE SUPERIORES	2,84	2,33	2,59	,030	1>2
PROGRAMA DE FORMACIÓN	2,61	2,20	2,31	,034	1>2

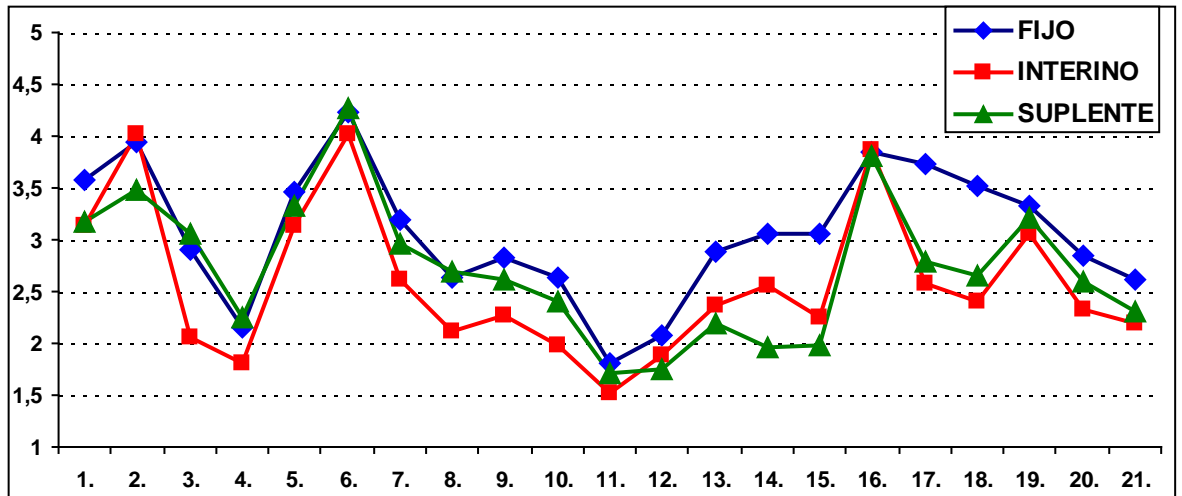


Gráfico 62.- Perfil de la satisfacción según el tipo de contrato del encuestado

Destacan: En el tema de satisfacción en general, salario, autonomía de decisiones, recibir un trato justo, compartir objetivos, los interinos se sienten menos satisfechos que el resto, así mismo en comunicación de resultados, vacaciones, formación, turno, jornada, los fijos son los más satisfechos. Destacar que la carga de trabajo que sienten los suplentes es menor

En las tablas y graficas siguientes se describen las valoraciones existentes entre el nivel de motivación -satisfacción relacionadas con la variable **TURNO DE TRABAJO**.

Tabla 24 – Motivación en la jornada laboral según turno de trabajo.

MOTIVACIÓN / TURNO	MAÑANA (1)	TARDE (2)	NOCHE (3)	FIN SEM. (4)	CORRET (5)	OTROS (6)	Signif.	Diferencia
Inicio de jornada	6,38	6,63	6,99	7,20	6,53	7,12		
Final de jornada	4,35	5,11	5,74	5,40	4,55	5,21		

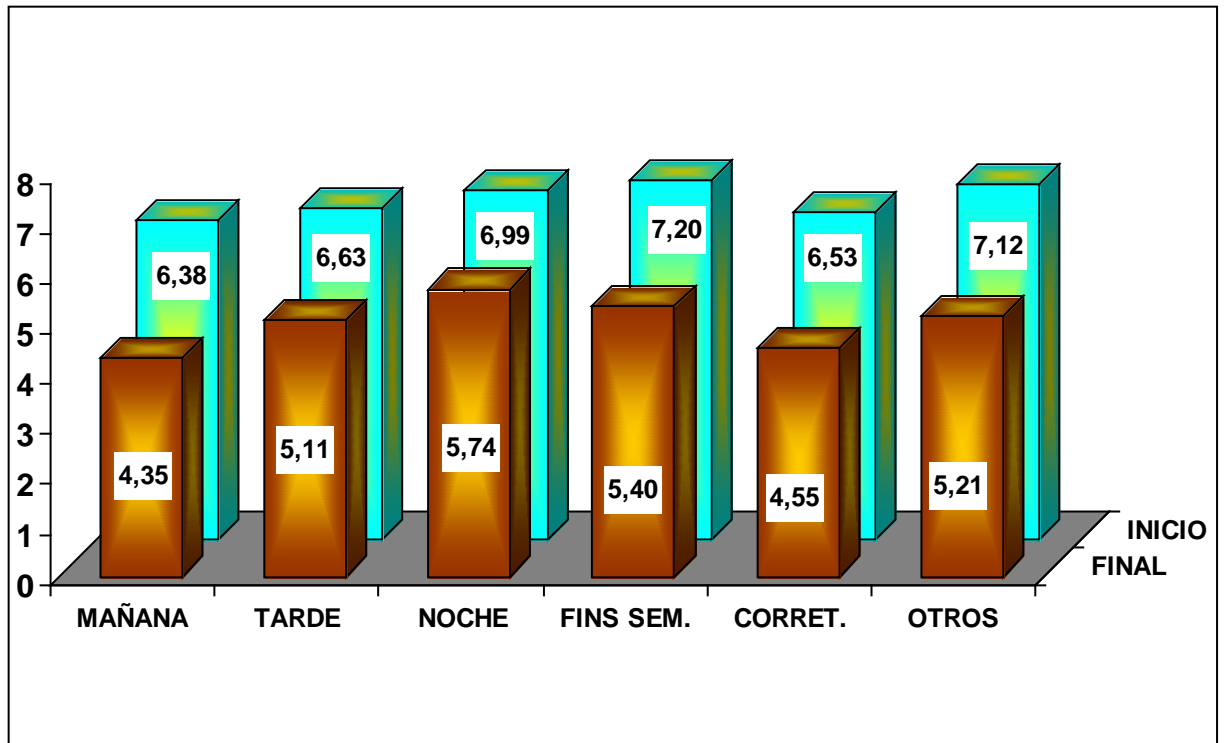


Gráfico 63.- Perfil de motivación al inicio y final de la jornada según turno de trabajo

Referente a la motivación y al turno de trabajo no se han encontrado diferencias significativas entre el inicio y el final de la jornada.

Tabla 25 – Escala de motivación de los encuestados según turno de trabajo

MOTIVACIÓN / TURNO	MAÑANA (1)	TARDE (2)	NOCHE (3)	FIN SEM. (4)	CORRET (5)	OTROS (6)	Signif.	Diferencia
CONTRATO ESTABLE	4,35	4,11	4,23	4,40	4,35	4,21		
GANAR DINERO	3,69	3,68	4,13	3,60	3,77	4,00		
PROMOCIÓN PROFESIONAL	3,60	3,94	3,88	4,00	4,06	3,62		
FORMACIÓN PROFESIONALIZADORA	4,00	4,35	4,12	3,00	4,03	3,88	,048	2>4
PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN	3,17	3,24	2,98	2,40	2,93	2,72		
INNOVAR	3,32	3,77	3,45	3,20	3,57	2,97		
MEJORAR CALIDAD	3,77	4,23	4,09	3,80	3,93	3,82		

TRABAJO COTIDIANO	3,88	4,24	4,11	3,20	3,97	4,18		
RECONOCIMIENTO DE DIRECCIÓN	2,96	3,33	3,59	3,40	3,68	3,56		
RECONOCIMIENTO EQUIPO	3,85	3,81	4,16	3,80	4,06	3,85		
RECONOCIMIENTO USUARIOS	4,35	4,35	4,32	4,00	4,16	4,18		
RECONOCIMIENTO FAMILIARES	4,08	4,33	4,04	3,80	4,00	3,79		
AUTONOMÍA DE ROL	4,23	4,32	4,38	4,40	3,93	4,06		
SERVICIO DESEADO	4,46	4,51	4,28	4,80	4,48	4,09		
BUEN COMPAÑERISMO	4,12	4,70	4,51	4,80	4,41	4,47	,047	4>1
CONTINUIDAD DE CUIDADOS	4,15	4,27	4,25	3,80	3,97	4,12		
AYUDA PARA EQUIPO	3,92	4,22	4,36	4,40	4,29	4,13		
REALIZAR CUIDADOS EXCELENTES	4,35	4,39	4,46	4,20	4,30	4,26		
ROL ADMINISTRATIVO	2,12	2,09	2,44	1,20	2,40	2,03		
EDUCACIÓN USUARIO	3,80	3,42	3,67	3,40	3,70	3,38		
EDUCACIÓN FAMILIAS	3,85	3,42	3,56	3,20	3,63	3,21		
DOCENCIA ENFERMERAS	3,42	3,44	3,46	3,40	3,57	3,27		

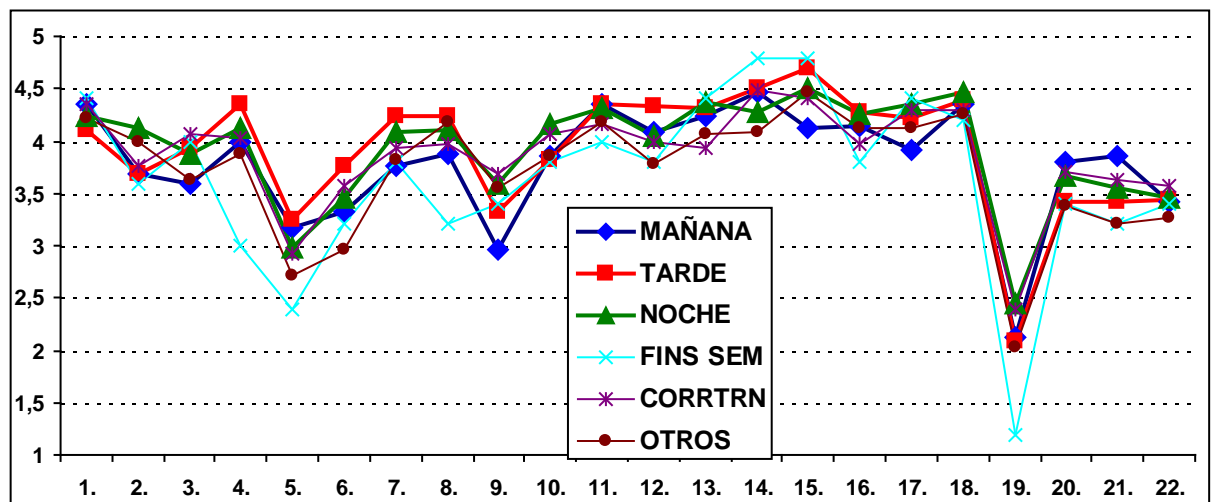


Gráfico 64.- Perfil de la motivación según el turno de trabajo

La diferencia evidenciada es que el personal de fin de semana siente que tiene menor formación profesionalizadora que el turno diurno a su vez tiene un mejor compañerismo que el que se da en el turno de la mañana.

**Tabla 26** – Escala de satisfacción de los encuestados según turno de trabajo

<b>SATISFACCIÓN / TURNO</b>	<b>MAÑANA (1)</b>	<b>TARDE (2)</b>	<b>NOCHE (3)</b>	<b>FIN SEM. (4)</b>	<b>CORRET (5)</b>	<b>OTROS (6)</b>	<b>Signif.</b>	<b>Diferencia</b>
SATISFECHO	3,23	3,32	3,52	3,20	3,00	3,47		
CARGA DE TRABAJO	4,08	3,79	3,75	3,80	3,87	3,82		
SALARIO	2,58	2,18	3,01	2,60	2,97	2,91	,002	3>2
PROMOCIÓN	1,81	1,89	2,13	1,60	2,19	2,50		
RELACIÓN CON SUPERIORES	3,04	3,18	3,58	3,60	3,23	3,21		
RELACIÓN COMPAÑEROS	4,04	4,32	4,26	4,60	4,13	4,03		
AUTONOMÍA EN DECISIONES	3,23	2,55	3,21	2,60	2,68	3,15	,005	1>2
RECIBO TRATO JUSTO	2,04	2,27	2,76	1,80	2,65	2,71	,007	3>4
COMPARTIR OBJETIVOS	2,31	2,30	2,85	2,60	2,53	2,91		
CONOCER OBJETIVOS	2,00	2,05	2,68	2,00	2,20	2,82	,002	3>1,4
PARTICIPAR EN DECISIONES	1,77	1,37	1,81	1,20	1,73	1,91		
ELABORAR OBJETIVOS	1,77	1,63	2,08	1,40	1,94	2,12		
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	2,72	2,24	2,68	2,00	2,26	2,88		
SISTEMA DE VACACIONES	3,04	2,21	2,66	1,00	2,42	3,15	,000	1>4
SISTEMA DE LIBRANZAS	2,88	2,03	2,76	1,20	2,23	3,03	,000	1>4
RECONOCIMIENTO USUARIOS	4,15	3,87	3,84	3,40	3,60	3,82		
JORNADA LABORAL	3,38	2,74	3,47	2,80	2,55	3,68	,000	3>5
TURNOS DE TRABAJO	3,19	2,47	3,35	1,80	2,24	3,59	,000	3>4
SUPERVISIÓN ADECUADA	2,92	2,84	3,48	2,80	3,20	3,38	,019	3>4
APOYO DE SUPERIORES	2,35	2,18	2,99	2,20	2,52	2,79	,002	3>2,4
PROGRAMA DE FORMACIÓN	2,27	2,05	2,57	1,40	2,40	2,88	,001	3>4

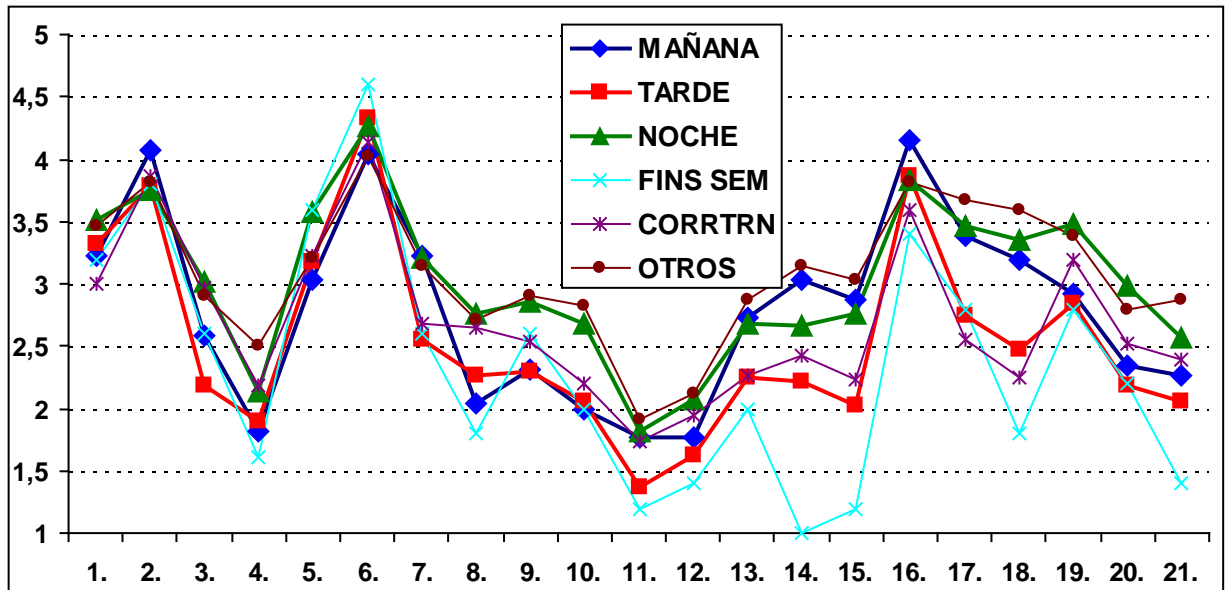


Gráfico 65.- Perfil de la satisfacción según el turno de trabajo

De este gráfico se desprende que el turno de noche, está más satisfecho en general que el resto. En lo referente al salario, trato justo, conocimiento de objetivos, jornada, turno, supervisión, apoyos superiores y programas de formación.

El sistema de vacaciones y libranzas, es obviamente mejor en el turno de mañana que en el de fin de semana.

En las tablas y gráficas siguientes se describe las valoraciones existentes entre el nivel de motivación-satisfacción relacionadas con la variable **LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS**.

**Tabla 27 – Motivación en la jornada laboral según servicio**

MOTIVACIÓN / SERVICIO	MEDICAS (1)	QUIRURG (2)	ESPECLS (3)	CORRET (4)	Signif.	Diferencia
Inicio de jornada	7,23	6,55	6,46	6,95		
Final de jornada	5,94	5,02	4,38	5,48	,008	1>3

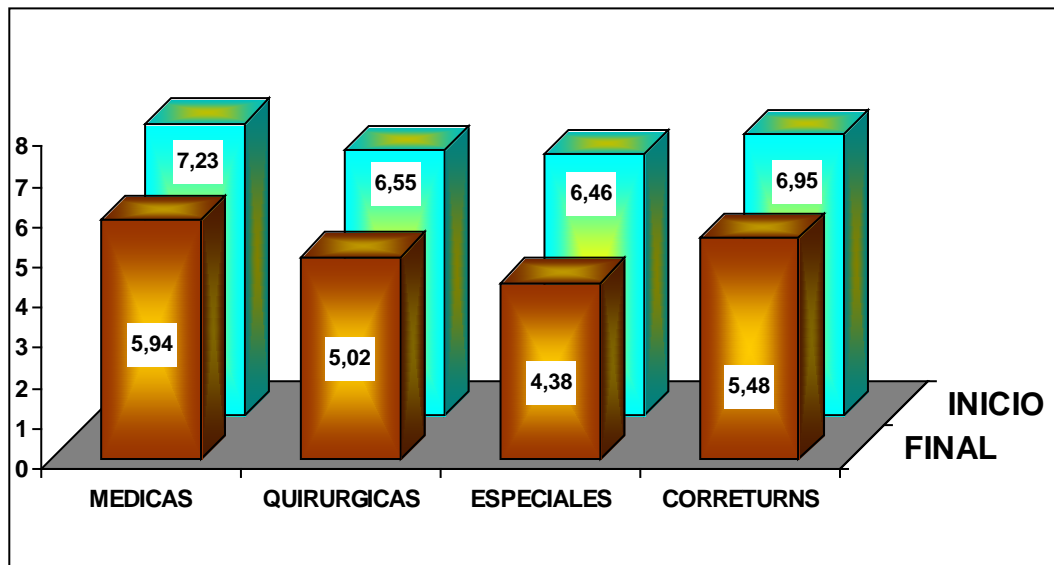


Gráfico 66.- Perfil de motivación al inicio y final de la jornada según área de trabajo

Consideramos como servicios especiales UCI, áreas quirúrgicas, áreas de urgencias, y unidades coronarias.

Destacar que al inicio de la jornada las plantas médicas tienen mayor motivación que el resto, y al final las médicas siguen teniendo un score mayor que sobre todo en los servicios especiales

**Tabla 28** – Escala de motivación de los encuestados según servicio de trabajo

MOTIVACIÓN / SERVICIO	MEDICAS (1)	QUIRURG (2)	ESPECLS (3)	CORRET (4)	Signif.	Diferencia
CONTRATO ESTABLE	4,14	4,32	4,17	4,35		
GANAR DINERO	3,88	3,90	4,00	3,90		
PROMOCIÓN PROFESIONAL	3,62	3,80	3,98	4,05		
FORMACIÓN PROFESIONALIZADORA	3,97	4,08	4,10	4,15		
PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN	2,74	3,12	2,91	3,23		
INNOVAR	3,18	3,47	3,45	3,68		
MEJORAR CALIDAD	4,02	3,92	4,07	4,00		
TRABAJO COTIDIANO	3,97	4,11	4,14	4,08		
RECONOCIMIENTO DE DIRECCIÓN	3,42	3,37	3,45	3,75		

RECONOCIMIENTO EQUIPO	4,05	3,76	4,03	4,22		
RECONOCIMIENTO USUARIOS	4,32	4,15	4,40	4,22		
RECONOCIMIENTO FAMILIARES	4,18	3,87	4,07	4,03		
AUTONOMÍA DE ROL	4,28	4,22	4,26	4,22		
SERVICIO DESEADO	4,22	4,44	4,45	4,28		
BUEN COMPAÑERISMO	4,57	4,40	4,43	4,50		
CONTINUIDAD DE CUIDADOS	4,25	4,15	4,19	4,05		
AYUDA PARA EQUIPO	4,35	4,15	4,23	4,21		
REALIZAR CUIDADOS EXCELENTES	4,38	4,34	4,43	4,36		
ROL ADMINISTRATIVO	2,26	2,31	2,10	2,35		
EDUCACIÓN USUARIO	3,66	3,48	3,58	3,68		
EDUCACIÓN FAMILIAS	3,52	3,47	3,52	3,55		
DOCENCIA ENFERMERAS	3,40	3,44	3,31	3,70		

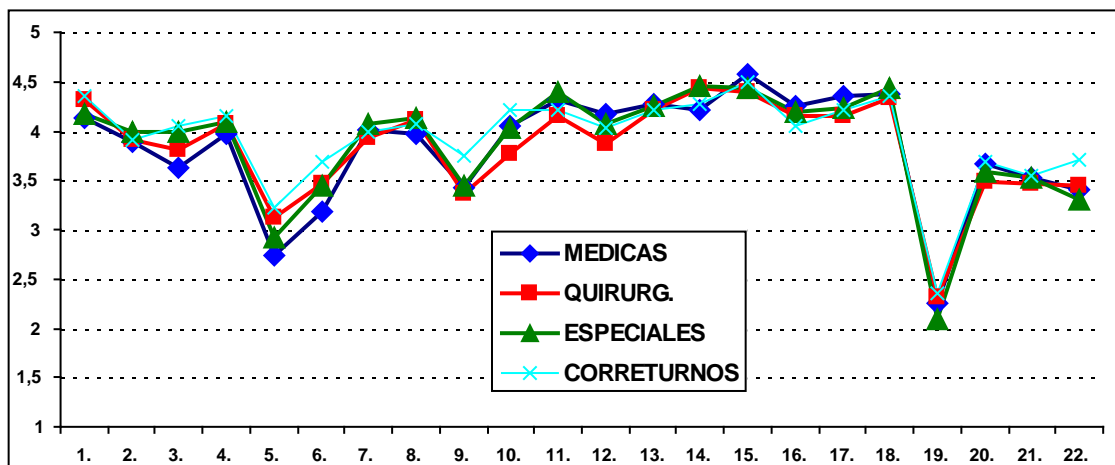


Gráfico 67.- Perfil de la motivación según área de trabajo del encuestado

No encontramos diferencias significativas en los ítems de la encuesta que relacionen la motivación y el servicio donde se presta la actividad.

**Tabla 29** – Escala de satisfacción de los encuestados según servicio de trabajo

<b>SATISFACCIÓN / SERVICIO</b>	<b>MEDICAS (1)</b>	<b>QUIRURG (2)</b>	<b>ESPECLS (3)</b>	<b>CORRET (4)</b>	<b>Signif.</b>	<b>Diferencia</b>
SATISFECHO	3,46	3,47	3,19	3,35		
CARGA DE TRABAJO	3,65	3,79	4,03	3,90		
SALARIO	2,71	2,77	2,71	3,10		
PROMOCIÓN	2,14	2,21	1,68	2,53	,000	4>3
RELACIÓN CON SUPERIORES	3,54	3,37	2,95	3,58	,001	4>3
RELACIÓN COMPAÑEROS	4,25	4,27	4,07	4,18		
AUTONOMÍA EN DECISIONES	3,11	3,02	2,88	3,03		
RECIBO TRATO JUSTO	2,63	2,66	2,12	2,93	,001	4>3
COMPARTIR OBJETIVOS	2,97	2,53	2,24	3,00	,001	4>2,3
CONOCER OBJETIVOS	2,75	2,35	2,05	2,70	,003	1>3
PARTICIPAR EN DECISIONES	1,78	1,77	1,41	2,03	,009	4>3
ELABORAR OBJETIVOS	2,02	2,02	1,64	2,15		
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	2,75	2,58	2,41	2,54		
SISTEMA DE VACACIONES	2,82	2,67	2,66	2,21		
SISTEMA DE LIBRANZAS	2,63	2,77	2,58	2,26		
RECONOCIMIENTO USUARIOS	3,83	3,79	4,03	3,60		
JORNADA LABORAL	3,43	3,50	2,93	3,00	,015	2>3,4
TURNOS DE TRABAJO	3,25	3,23	2,71	2,97		
SUPERVISIÓN ADECUADA	3,27	3,28	2,91	3,59	,022	4>3
APOYO DE SUPERIORES	2,89	2,84	2,17	2,82	,001	1>3
PROGRAMA DE FORMACIÓN	2,57	2,53	2,22	2,49		

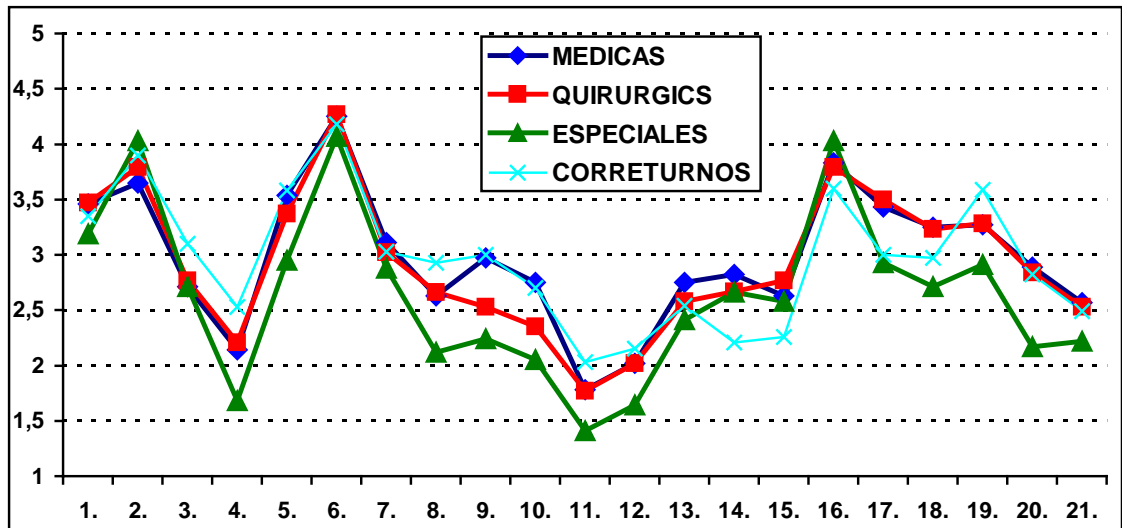


Gráfico 68.- Perfil de la satisfacción según área de trabajo del encuestado

El corretornos se halla más satisfecho en lo referente a: promoción, relación con superiores, trato justo, compartir objetivos y conocerlos, toma de decisiones y supervisión adecuada.

En las tablas y gráficas siguientes se describe las valoraciones existentes entre el nivel de motivación –satisfacción relacionadas con la variable **ACCESIBILIDAD DE LA DIRECCIÓN.**

**Tabla 30** – Motivación en la jornada laboral según accesibilidad de la dirección

MOTIVACIÓN / ACCESIBILID DIRECTORA	MUY ACC (1)	ACCESBL (2)	POCO (3)	INNACCE (4)	Signif.	Diferencia
Inicio de jornada	8,00	7,03	6,68	5,72	,037	1>4
Final de jornada	7,29	5,49	4,96	3,82	,008	1>4

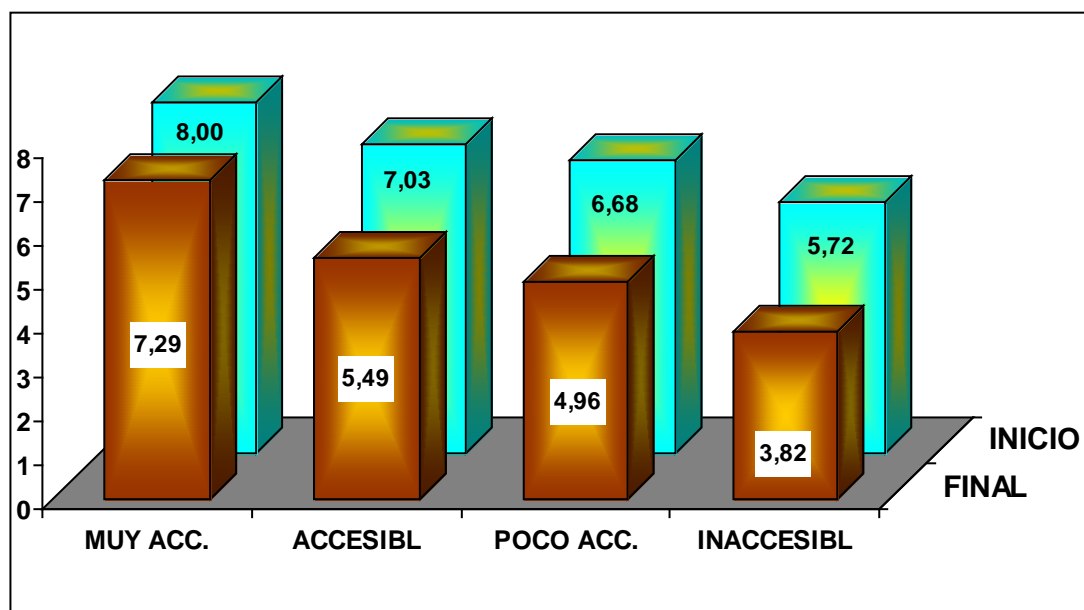


Gráfico 69.- Perfil de motivación al inicio y final de la jornada según accesibilidad directiva.

La motivación a l inicio y al final de la jornada es mayor si la dirección es accesible que si no lo es.

**Tabla 31** – Escala de motivación de los encuestados según accesibilidad de la dirección

MOTIVACIÓN / ACCESIBILID DIRECTORA	MUY ACC (1)	ACCESBL (2)	POCO (3)	INNACCE (4)	Signif.	Diferencia
CONTRATO ESTABLE	4,00	4,30	4,25	3,83		
GANAR DINERO	4,14	3,99	3,79	4,00		
PROMOCIÓN PROFESIONAL	4,14	3,94	3,75	3,53		
FORMACIÓN PROFESIONALIZADORA	3,86	4,17	4,00	3,94		
PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN	3,29	3,03	2,86	3,24		
INNOVAR	4,00	3,52	3,29	3,41		
MEJORAR CALIDAD	4,43	3,99	3,98	4,00		
TRABAJO COTIDIANO	4,14	4,04	4,17	3,89		
RECONOCIMIENTO DE DIRECCIÓN	4,00	3,57	3,38	3,17		
RECONOCIMIENTO EQUIPO	4,29	3,99	4,00	3,89		
RECONOCIMIENTO USUARIOS	4,43	4,26	4,32	4,06		

RECONOCIMIENTO FAMILIARES	4,29	4,03	4,08	3,83		
AUTONOMÍA DE ROL	4,71	4,23	4,21	4,22		
SERVICIO DESEADO	4,14	4,51	4,25	3,89	,018	2>4
BUEN COMPAÑERISMO	4,29	4,49	4,51	4,28		
CONTINUIDAD DE CUIDADOS	4,00	4,27	4,05	4,22		
AYUDA PARA EQUIPO	4,57	4,23	4,23	4,17		
REALIZAR CUIDADOS EXCELENTES	4,43	4,42	4,32	4,33		
ROL ADMINISTRATIVO	3,29	2,36	2,02	2,44	,009	1>3
EDUCACIÓN USUARIO	3,71	3,60	3,53	3,83		
EDUCACIÓN FAMILIAS	3,71	3,55	3,42	3,72		
DOCENCIA ENFERMERAS	3,57	3,57	3,30	3,39		

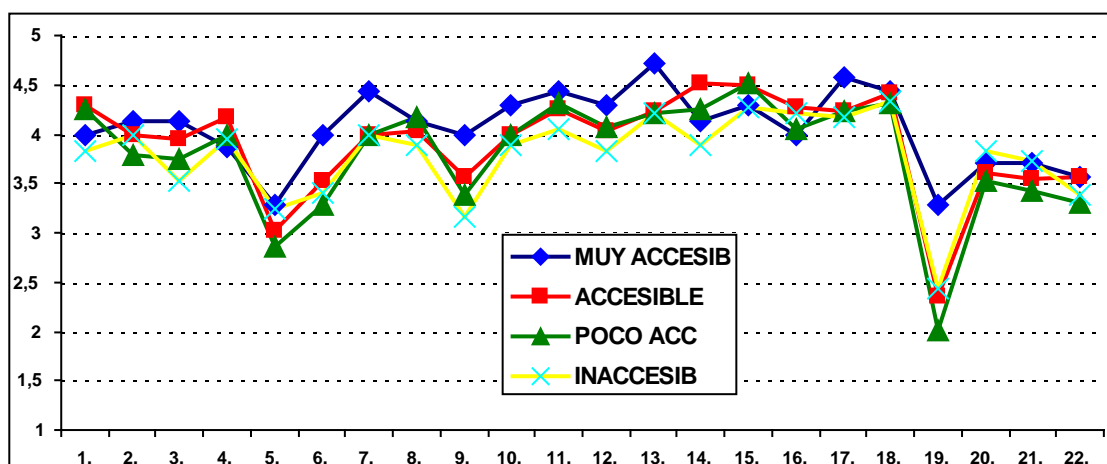


Gráfico 70.- Perfil de la motivación según accesibilidad de directora

La motivación es mayor para estar en el servicio deseado, si la dirección es accesible.

El rol administrativo se sobre lleva mejor cuanto más accesible sea la dirección

**Tabla 32** – Escala de satisfacción de los encuestados según accesibilidad de la dirección

<b>SATISFACCIÓN / ACCESIBILIDAD DIRECTORA</b>	<b>MUY ACC (1)</b>	<b>ACCESBL (2)</b>	<b>POCO (3)</b>	<b>INNACCE (4)</b>	<b>Signif.</b>	<b>Diferencia</b>
SATISFECHO	4,14	3,61	3,11	2,89	,000	1>4
CARGA DE TRABAJO	3,57	3,87	3,74	4,11		
SALARIO	4,00	2,86	2,71	2,33	,004	1>4
PROMOCIÓN	3,57	2,20	1,92	1,89	,000	1>4
RELACIÓN CON SUPERIORES	4,14	3,57	3,11	2,88	,000	1>4,3
RELACIÓN COMPAÑEROS	4,43	4,20	4,23	4,06		
AUTONOMÍA EN DECISIONES	4,29	3,04	2,93	2,61	,003	1>4
RECIBO TRATO JUSTO	4,14	2,74	2,31	2,06	,000	1>4
COMPARTIR OBJETIVOS	4,43	2,90	2,30	2,28	,000	1>4
CONOCER OBJETIVOS	4,00	2,65	2,13	2,11	,000	1>4
PARTICIPAR EN DECISIONES	3,57	1,88	1,47	1,39	,000	1>4
ELABORAR OBJETIVOS	3,86	2,07	1,76	1,39	,000	1>4
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	4,29	2,77	2,33	1,94	,000	1>4
SISTEMA DE VACACIONES	4,00	2,84	2,37	2,22	,000	1>4
SISTEMA DE LIBRANZAS	4,43	2,80	2,28	2,22	,000	1>4
RECONOCIMIENTO USUARIOS	4,43	3,90	3,76	3,67		
JORNADA LABORAL	4,43	3,38	3,01	3,06	,005	1>3
TORNOS DE TRABAJO	4,00	3,17	2,82	3,11	,039	1>3
SUPERVISIÓN ADECUADA	4,86	3,41	3,02	2,78	,000	1>4
APOYO DE SUPERIORES	4,57	2,86	2,47	1,89	,000	1>4
PROGRAMA DE FORMACIÓN	3,29	2,63	2,26	1,83	,000	1>4

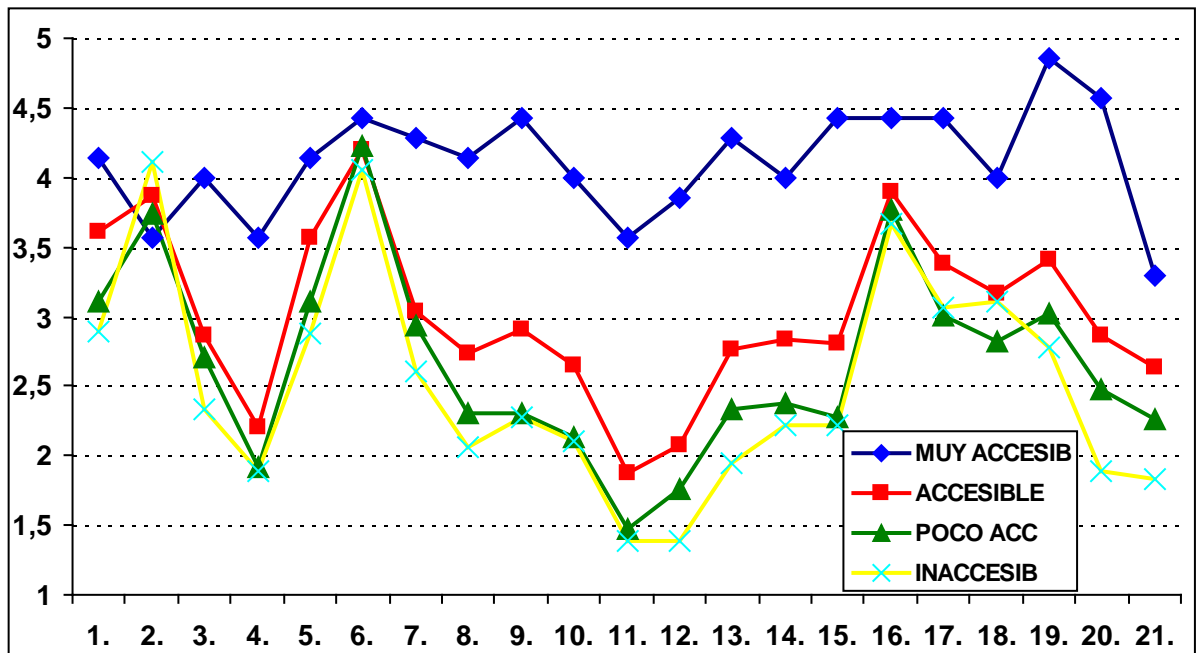


Gráfico 71.- Perfil de la satisfacción según accesibilidad de directora

Es un hecho muy constatable la relación entre la satisfacción y la accesibilidad de la dirección prácticamente en todos los ítems.

En las tablas y gráficas siguientes se describen las valoraciones existentes entre el nivel de motivación-satisfacción relacionadas con la variable **TIPO DE LIDERAZGO EJERCIDO**.

**Tabla 33** – Motivación en la jornada laboral según tipo de liderazgo

MOTIVACIÓN / TIPO DE LIDERAZGO	PARTICIP. (1)	AUTORIT. (2)	LAISEZ F. (3)	OTROS (4)	Signif.	Diferencia
Inicio de jornada	6,98	6,80	6,93	6,41		
Final de jornada	5,67	4,65	6,28	4,80	,012	3>2

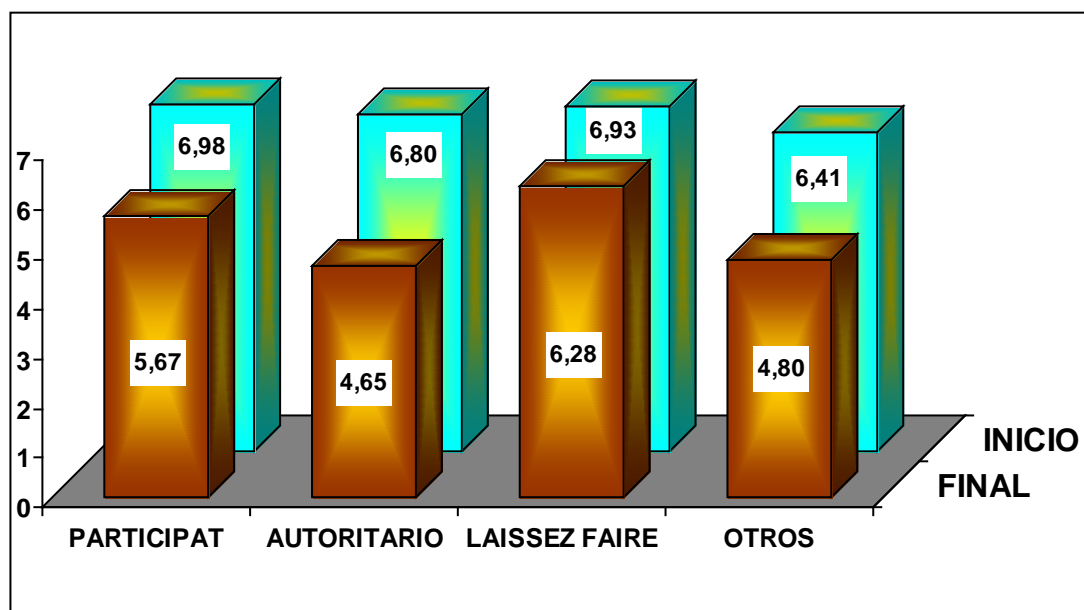


Gráfico 72.- Perfil de motivación al inicio y final de la jornada según tipo de liderazgo

El tipo de liderazgo autoritario provoca menor motivación tanto al inicio como al final de la jornada.

**Tabla 34** – Escala de motivación de los encuestados según tipo de liderazgo

MOTIVACIÓN / TIPO DE LIDERAZGO	PARTICIP. (1)	AUTORIT. (2)	LAISSEZ F. (3)	OTROS (4)	Signif.	Diferencia
CONTRATO ESTABLE	4,33	4,40	4,08	3,96		
GANAR DINERO	3,98	4,01	4,00	3,83		
PROMOCIÓN PROFESIONAL	4,02	3,79	3,48	3,98		
FORMACIÓN PROFESIONALIZADORA	4,16	4,06	4,00	3,93		
PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN	3,29	2,85	2,64	3,02		
INNOVAR	3,73	3,22	3,46	3,43		
MEJORAR CALIDAD	4,12	3,98	3,92	3,89		
TRABAJO COTIDIANO	4,16	4,16	3,92	3,89		
RECONOCIMIENTO DE DIRECCIÓN	3,84	3,40	3,35	3,39		
RECONOCIMIENTO EQUIPO	4,12	3,92	3,96	4,02		

RECONOCIMIENTO USUARIOS	4,40	4,26	4,04	4,30		
RECONOCIMIENTO FAMILIARES	4,23	4,08	3,81	4,00		
AUTONOMÍA DE ROL	4,49	4,23	4,00	4,22		
SERVICIO DESEADO	4,40	4,33	4,58	4,20		
BUEN COMPAÑERISMO	4,58	4,44	4,54	4,46		
CONTINUIDAD DE CUIDADOS	4,28	4,20	4,19	3,96		
AYUDA PARA EQUIPO	4,33	4,23	4,28	4,13		
REALIZAR CUIDADOS EXCELENTES	4,63	4,31	4,35	4,30		
ROL ADMINISTRATIVO	2,47	2,16	2,12	2,24		
EDUCACIÓN USUARIO	3,81	3,60	3,19	3,70		
EDUCACIÓN FAMILIAS	3,72	3,51	3,15	3,57		
DOCENCIA ENFERMERAS	3,81	3,34	3,12	3,41		

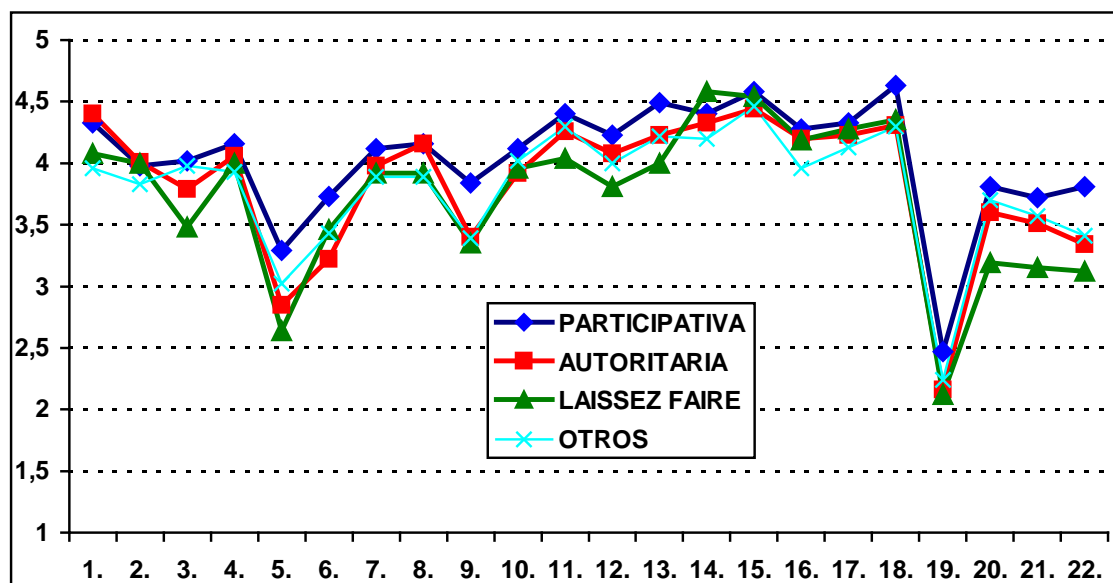


Gráfico 73.- Perfil de la motivación según el tipo de liderazgo

No hallamos en la encuesta diferencias significativas entre la motivación y el tipo de liderazgo ejercido.

**Tabla 35** – Escala de satisfacción de los encuestados según tipo de liderazgo

SATISFACCIÓN / TIPO DE LIDERAZGO	PARTICIP. (1)	AUTORIT. (2)	LAISEZ F. (3)	OTROS (4)	Signif.	Diferencia
SATISFECHO	3,58	3,23	3,33	3,28		
CARGA DE TRABAJO	3,77	4,09	3,41	3,80	,016	2>3
SALARIO	3,02	2,61	3,22	2,63	,022	3>2
PROMOCIÓN	2,35	1,93	2,26	1,93		
RELACIÓN CON SUPERIORES	3,77	3,12	3,41	3,15	,002	1>2
RELACIÓN COMPAÑEROS	4,21	4,19	4,42	4,11		
AUTONOMÍA EN DECISIONES	3,43	2,96	3,22	2,67	,004	1>2
RECIBO TRATO JUSTO	3,00	2,24	2,89	2,30	,000	1>2
COMPARTIR OBJETIVOS	3,26	2,42	2,63	2,43	,001	1>3
CONOCER OBJETIVOS	3,09	2,18	2,52	2,22	,000	1>2
PARTICIPAR EN DECISIONES	2,26	1,58	1,74	1,41	,000	1>2
ELABORAR OBJETIVOS	2,40	1,71	2,22	1,59	,000	1>2
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	2,88	2,66	2,56	2,00	,001	1>3
SISTEMA DE VACACIONES	2,64	2,79	2,52	2,30		
SISTEMA DE LIBRANZAS	2,67	2,73	2,44	2,30		
RECONOCIMIENTO USUARIOS	3,84	3,98	3,63	3,65		
JORNADA LABORAL	3,14	3,28	3,11	3,15		
TURNOS DE TRABAJO	3,12	3,14	2,70	2,78		
SUPERVISIÓN ADECUADA	3,86	3,01	3,08	3,02	,000	1>2
APOYO DE SUPERIORES	3,29	2,38	2,56	2,39	,000	1>2
PROGRAMA DE FORMACIÓN	2,62	2,34	2,56	2,24		

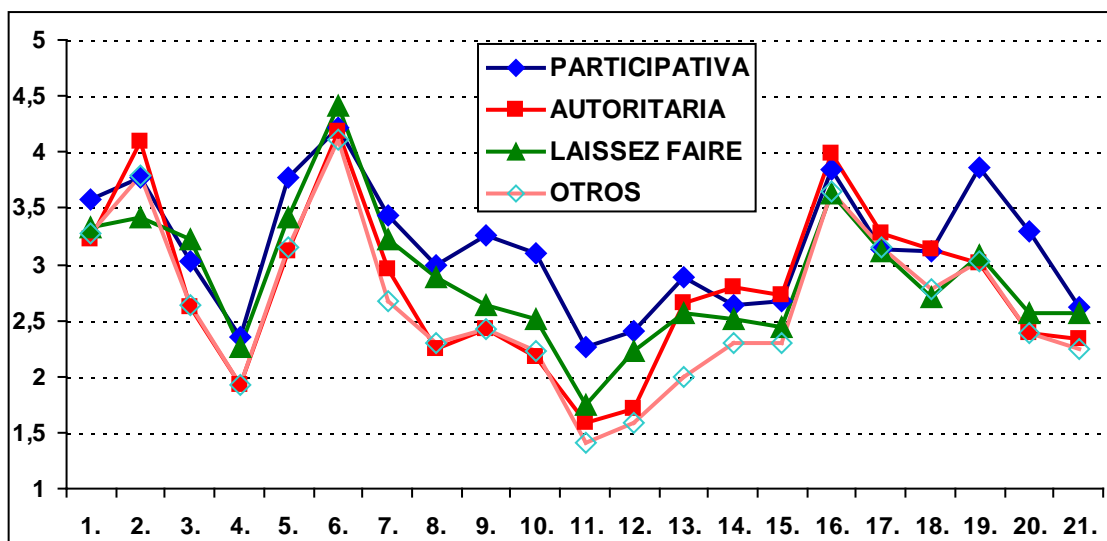


Gráfico 74.- Perfil de la satisfacción según el tipo de liderazgo

En relación a la satisfacción en los ítems: relación con superiores, autonomía de decisiones, trato justo, compartir objetivos y conocerlos, participar en decisiones, elaborar objetivos, supervisión adecuada y apoyo de superiores el nivel de satisfacción está relacionado con el estilo participativo más que con el autoritario, generando mayor satisfacción.

En las tablas y gráficas siguientes se describen las valoraciones existentes entre el nivel de motivación-satisfacción relacionadas con la variable **COMUNICACIÓN CON LA DIRECTORA**.

**Tabla 36** – Motivación en la jornada laboral según comunicación directora

MOTIVACIÓN / COMUNICACIÓN DIRECTORA	AUTORIT. (1)	PARTICIP. (2)	LAISSEZ FAIRE (3)	Signif.	Diferencia
Inicio de jornada	6,40	7,27	5,00	,004	2>3
Final de jornada	4,59	5,99	3,00	,000	2>3

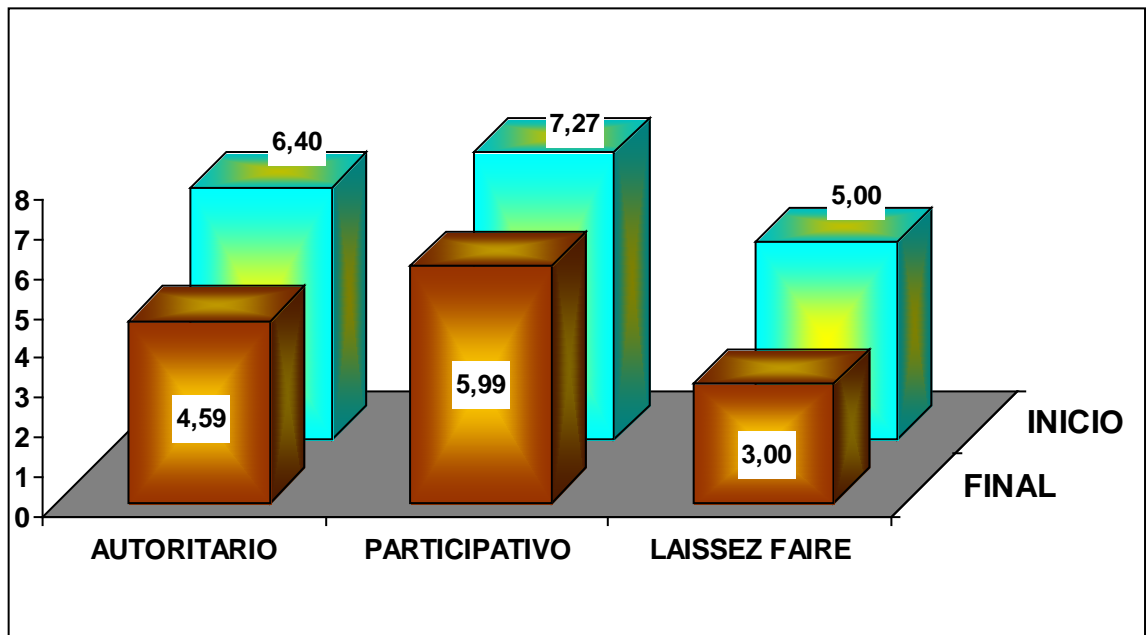


Gráfico 75.- Perfil de motivación al inicio y final de la jornada según comunicación de directora

La motivación al inicio y final de la jornada en relación con la comunicación de la directora el mejor es la participativa.

Tabla 37 – Escala de motivación de los encuestados según comunicación de la directora

MOTIVACIÓN / COMUNICACIÓN DE DIRECTORA	AUTORIT. (1)	PARTICIP. (2)	LAISSEZ FAIRE (3)	Signif.	Diferencia
CONTRATO ESTABLE	4,13	4,39	3,67		
GANAR DINERO	3,84	4,04	3,33		
PROMOCIÓN PROFESIONAL	3,72	4,00	3,67		
FORMACIÓN PROFESIONALIZADORA	3,93	4,23	4,00		
PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN	2,92	3,07	3,00		
INNOVAR	3,27	3,61	3,67		
MEJORAR CALIDAD	3,94	4,06	4,00		
TRABAJO COTIDIANO	3,99	4,14	4,33		
RECONOCIMIENTO DE DIRECCIÓN	3,34	3,61	3,00		

RECONOCIMIENTO EQUIPO	3,96	3,98	4,67		
RECONOCIMIENTO USUARIOS	4,16	4,39	4,67		
RECONOCIMIENTO FAMILIARES	3,94	4,13	4,33		
AUTONOMÍA DE ROL	4,18	4,34	4,67		
SERVICIO DESEADO	4,14	4,57	4,67	,002	3>1
BUEN COMPAÑERISMO	4,37	4,60	4,33	,005	2>3
CONTINUIDAD DE CUIDADOS	4,01	4,38	3,67		
AYUDA PARA EQUIPO	4,16	4,32	4,33		
REALIZAR CUIDADOS EXCELENTES	4,26	4,52	4,33		
ROL ADMINISTRATIVO	2,15	2,42	1,33		
EDUCACIÓN USUARIO	3,51	3,73	3,33		
EDUCACIÓN FAMILIAS	3,43	3,64	2,67		
DOCENCIA ENFERMERAS	3,29	3,54	4,00		

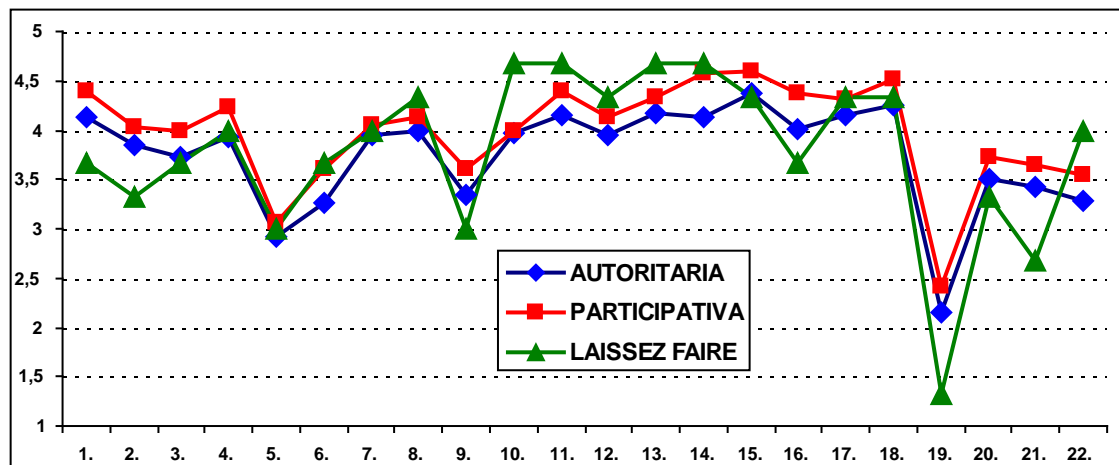


Gráfico 76.- Perfil de la motivación según la comunicación de la directora

En el ítem motivación relacionada con la comunicación con la dirección, encontramos que estar en el servicio deseado tiene que ver con el estilo laissez-faire más que con el autoritario, y que la continuidad de cuidados es mayor con la participativa.

**Tabla 38** – Escala de satisfacción de los encuestados según comunicación de la directora

SATISFACCIÓN / COMUNICACIÓN DE DIRECTORA	AUTORT (1)	PARTIC. (2)	LAISSÉZ FAIRE (3)	Signif.	Difere- ncia
SATISFECHO	3,21	3,51	3,67		
CARGA DE TRABAJO	3,95	3,66	4,33		
SALARIO	2,64	2,99	2,67		
PROMOCIÓN	1,90	2,32	1,67	,008	2>3
RELACIÓN CON SUPERIORES	3,15	3,65	2,67	,000	2>3
RELACIÓN COMPAÑEROS	4,00	4,44	3,67	,000	2>3
AUTONOMÍA EN DECISIONES	2,80	3,33	2,00	,000	2>3
RECIBO TRATO JUSTO	2,22	2,98	2,00	,000	2>3
COMPARTIR OBJETIVOS	2,30	3,14	1,33	,000	2>3
CONOCER OBJETIVOS	2,12	2,88	2,00	,000	2>3
PARTICIPAR EN DECISIONES	1,46	2,09	1,33	,000	2>3
ELABORAR OBJETIVOS	1,65	2,29	2,33	,000	3>1
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	2,34	2,91	2,33	,001	2>3
SISTEMA DE VACACIONES	2,45	2,89	1,00	,001	2>3
SISTEMA DE LIBRANZAS	2,37	2,94	1,00	,000	2>3
RECONOCIMIENTO USUARIOS	3,80	3,89	2,33		
JORNADA LABORAL	3,09	3,45	2,33	,040	2>1
TURNOS DE TRABAJO	2,95	3,18	1,67		
SUPERVISIÓN ADECUADA	3,07	3,50	2,33	,005	2>3
APOYO DE SUPERIORES	2,40	3,02	1,67	,000	2>3
PROGRAMA DE FORMACIÓN	2,25	2,70	1,33	,001	2>3

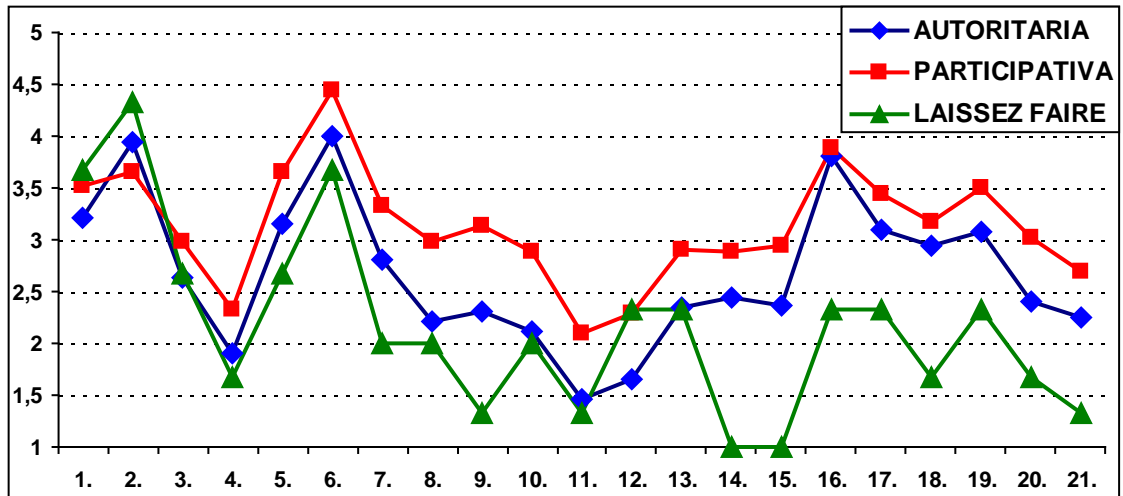


Gráfico 77.- Perfil de la satisfacción según comunicación de directora

Destacar en relación a la satisfacción un hecho positivo en la dirección participativa a: promoción, relación con los superiores, relación con los compañeros, autonomía de decisiones, trato justo, compartir y conocer objetivos, participar en decisiones, comunicación de resultados, vacaciones y libranzas, supervisión deseada, apoyo de los superiores programas de formación. Hay superioridad del estilo participativo ya que es evidente que genera mayor satisfacción.

## **IV. CONCLUSIONES**

Según los datos sociológicos obtenidos, observamos con relación a la edad dos grupos bien diferenciados con una media de 40,5 años, lo que nos indica que se trata de profesionales expertos y en su mayoría de sexo femenino lo cual confirma el hecho de una profesión mayoritariamente encuadrada en este género, siendo en más de la mitad de la muestra encuestada de estado civil casada o conviviendo en pareja, con dos o tres personas a su cargo; y sin hijos en un 46,3% del total de la muestra. Todo ello confirma la doble presencia femenina. Por ello nos preocupan las pocas políticas activas de conciliación de la vida laboral y familiar, si bien es cierto que en las últimas décadas se ha experimentado una mejoría al respecto, pero sigue siendo insuficiente.

Hallamos que la titulación mayoritaria es de Diplomado Universitario en Enfermería (DUE), y con función asistencial en un 70,2% y con antigüedad media de la titulación de 16 años. Resultando un grupo del 20% de profesionales de nueva incorporación.

En los tres centros sanitarios estudiados se evidencia una cierta fidelización con respecto a la institución, siendo la relación laboral en un 50% de contratos estable, 20% interinos y un 30% contratados; con un personal nocturno muy elevado, debido a que se pasó mayor cantidad de encuestas en el personal de esta franja horaria; y repartidos homogéneamente entre todas las áreas de trabajo.

El tiempo empleado para llegar al lugar de trabajo tiene una media de 25 minutos, lo cual consideramos que es un tiempo razonable.

El 93% de la totalidad de la muestra realiza formación continua de los cuales un 32,7% realiza cursos de post grado y un 12,8% algún tipo de máster.

De nuestro estudio evidenciamos que el conocimiento de los objetivos y la filosofía de la empresa superan más de 50%, sin embargo solo hay un 46,8% que conozca la misión de su centro de trabajo. En todos los casos siempre es la supervisora quien transmite la información al respecto.

En las tres Instituciones Sanitarias (IS) donde hemos realizado nuestro estudio hallamos que existen dos estilos de dirección diferentes muy marcados: objetivos y por valores (dos de los tres IS pertenecen a la dirección por objetivos y el otro a la dirección por valores) esto último no se refleja porcentualmente. En las IS "A" y "C" el tipo de liderazgo evidenciado es considerado autoritario, pero en el IS "B" observamos que más del 50% opinaba que su liderazgo era participativo.

Según el resultado que hemos obtenido concluimos que no existe una marcada diferencia en el posicionamiento de los encuestados sobre la accesibilidad de la directora de enfermería, aunque hallamos un porcentaje algo más elevado en el IS "B".

Con relación a la comunicación del personal con la directora más de la mitad de la muestra opinan que es de tipo autoritario y al mismo tiempo que es necesario la comunicación directa con la misma. En el IS "B" el 92,9% opina que su directora es comunicativa. Nos remarca los dos diferentes estilos de dirección, de los que describe en sus teorías sobre el estilo de mando Blake y Mouton.

Con respecto a favorecer la participación observamos que en la IS "B" hay un 76,9% de opiniones positivas respecto a este punto, un 100% respecto a la capacidad decisoria que posee; así como un 72% que la consideran empática y un 60% motivadora.

Resaltamos que solo un pequeño grupo se siente muy identificado con la institución laboral a la que pertenece pero paradójicamente por el contrario a la mayoría del grupo si lo hace con los objetivos del centro resultando estos más de la mitad de los encuestados (lo que nos hace suponer que la mayoría del grupo confunde los objetivos generales del centro con los objetivos de incentivación económica).

Observamos que estadísticamente es significativo el grupo de personas que están satisfechas con las respuesta de su dirección resaltando que en el IS "B" el 69% de personal se considera satisfecha.

En general las actitudes que más destacan los encuestados de su directora son que es autoritaria y respetuosa en un 86%; y un 72% opina que su directora no es motivadora (en mayor número corresponde estos parámetros en los IS "A" y "C")

Según nuestro estudio observamos que la motivación a lo largo de la jornada laboral disminuye a la mitad con la que se inicio (este hecho lo podríamos relacionar con la motivación extrínseca y la relación que ésta tiene con los factores ambientales.

Los factores más motivadores para los profesionales de la salud son: estabilidad de contrato y accesibilidad a la formación continua, en cuanto a ello destacamos que en los tres IS más de la mitad del personal considera insuficiente la formación continua; mejora asistencial en el trabajo diario, reconocimiento por parte del equipo, usuario y familiares Estos dos últimos factores nos indican que a los profesionales de la salud lo que nos importa es

la calidad de cuidados que se ofrecen a los usuarios; autonomía de rol, estar en el servicio deseado, asegurar la continuidad de cuidados, ayuda y relación de equipo, mejora de los cuidados y recursos. Por el contrario, los factores más desmotivantes son el Rol administrativo seguidos de los proyectos de investigación (posiblemente se deba al poco conocimiento que poseemos en general en el campo de la investigación relacionada con la enfermería). Esta tendencia creemos se verá modificada con el acceso al tercer ciclo universitario y al doctorado.

Unos datos a resaltar son el hecho de que el personal con titulación de ATS esté menos motivado que con los de titulación de DUE esto nos sugiere que podría deberse a los siguientes factores que en la actualidad son personas próximas a la jubilación, y que se siente poco identificado con la institución, menor preparación académica, etc.

El otro factor a resaltar es que las Auxiliares de Enfermería superan en motivación a los DUE, se podría explicar este hecho ya que realizan en gran parte tareas delegadas, pues en su mayoría la responsabilidad recae sobre la enfermería.

En el análisis inferencial observamos que el nivel de motivación para la promoción profesional es superior en el género femenino que en el masculino (de este fenómeno se desprenden dos conclusiones, una podría ser que la mujer puede tener una motivación intrínseca más importante para el desarrollo de su profesión superando el hándicap que le supone una doble presencia, por otro lado concluimos que este hecho también podría deberse a que la mayoría de la población encuestada es de género femenino.

Según los grupos estudiados no es un factor generador de satisfacción la participación con la toma de decisiones de la empresa siendo por el contrario lo que más les satisface la buena relación con su equipo asistencial y con el

reconocimiento de los usuarios y sus familias. En menor medida se puede considerar que es un factor extrínseco a la motivación el conocimiento de los objetivos de la empresa, afirmamos que guarda relación con la implicación con la institución, cuanto mayor sea esta mejor calidad asistencial dará y a la vez mejor trabajará en equipo.

Por último en relación al planteamiento inicial de nuestra hipótesis de partida:  
***“El estilo de dirección de enfermería influye en la motivación y satisfacción del profesional”***

Después de haber realizado un estudio exhaustivo de todos los datos obtenidos mediante encuestas en los tres IS analizados, mediante estudio tanto descriptivo como inferencial afirmamos: que no hemos podido demostrar en su totalidad nuestra hipótesis de partida dado que en lo que respecta a la motivación no hallamos diferencias estadísticamente significativa para relacionar el estilo de dirección con la misma; puede que no sea del todo un factor determinante, ya que un factor muy importante para la motivación como es el intrínseco y según se desprende de nuestro marco teórico no sólo depende de los factores ambientales sino de unos factores intrínsecos que son individuales y con escalas de valoración diferente para cada individuo y que inciden poderosamente sobre el conjunto de la motivación laboral siendo la variación de los mismos debida a otros aspectos que nada o poco tienen que ver con el estilo de dirección pudiéndose relacionar con la vida personal y social de cada profesional.

***Concluimos que si es determinante para la satisfacción profesional enfermera el estilo de dirección de cada organización:***

Demostramos con nuestra investigación que un profesional de enfermería satisfecho laboralmente es aquel que se siente reconocido por la dirección de su centro, participa en la toma de decisiones, que tiene autonomía de rol, que

participa de las recompensas que se deriven de su gestión, que cree tener un salario justo y una jornada laboral compatible con su vida familiar, si además de poseer todos estos factores y los individuos se sienten bien liderados y representados por un director/a de enfermería, que sea comunicativa, empática, equitativa, sabiendo delegar funciones, con capacidad para la toma de decisiones, elaborando una crítica siempre constructiva y que haga partícipe a todo su equipo asistencial de los objetivos y misión de su organización, que sea capaz de implicar y fidelizar a los enfermeros no sólo en sus puestos de trabajo, sino con la institución, ligando así con la idea de dirección de Kontz en 1961 y Curtin (1989) que se refería a las cualidades de liderazgo que las personas en general desearían tener en sus líderes, junto con una buena política activa de comunicación lo más directa y sin filtros entre ella y los miembros de su equipo. De todo esto se desprende que no sólo tiene que poseer competencia en el ámbito profesional sino que tiene que poseer unas cualidades como ser humano al que se le supone una alta vocación de servicio (ligadas a la política de gestión por valores).

Nos reafirmamos como hemos expuesto en nuestra justificación de nuestro estudio en el hecho de que la dirección de enfermería no solo debe utilizar un método científico lo más amplio y experto posible sino que además y como factor determinante para la motivación y satisfacción de todos los profesionales debe mostrar un comportamiento profesional y humano, al lograr la mayor satisfacción.

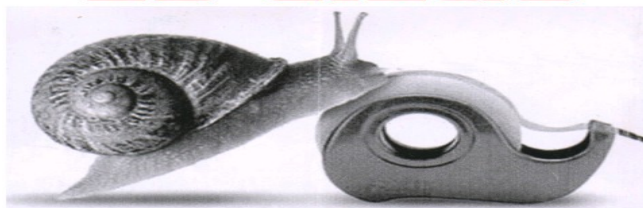
Una conclusión muy importante se está incidiendo en la **calidad de los cuidados** y en definitiva esto es hablar de los resultados, no solo en términos asistenciales sino también económicos (**productividad**) se nos ha evidenciado dos términos que pueden y deben ser compatibles como nos refiere **Kepler** (1980), cuando define en su teoría que las funciones de dirección son sobre todo un elemento de productividad en una organización, y que el producto de nuestro trabajo es diferente al de otras organizaciones que no tratan con la

salud y la vida, sin embargo igual que ellas estamos sometidos a leyes económicas en definitiva y a presentar cuentas en resultado por lo que se nos impone el ser productivos.

***Determinamos dos líneas de dirección totalmente diferentes:*** Por un lado el tipo de dirección autoritaria que como hemos demostrado es el menos favorable para nuestra hipótesis de trabajo y por otro que es el estilo por objetivos participativos que posea una suficiente retroalimentación como afirman **Tosi** y **Carrol** y es el idóneo para favorecer la motivación y satisfacción que favorece la consecución de los objetivos y de una cuenta de resultados satisfactoria.

A la vista de todas estas conclusiones se desprende que no siempre contamos con unas condiciones extrínsecas favorables para el ejercicio de nuestra profesión, nos gustaría que esta situación pudiera ir cambiando pero estamos convencidos de que a pesar de todo ello en todos los enfermeros sigue brillando la llama de la lámpara que es el símbolo de nuestra profesión y que nos hace capaces de renovarnos cada jornada para brindar a nuestro pacientes y a nuestro alrededor lo mejor de nosotros mismos que en su día nos hizo escoger esta y no otra profesión, por lo que afirmamos que ***“Queríamos ser, somos y seremos enfermeros el resto de nuestros días amando nuestra profesión que nos hace crecer y evolucionar como seres humanos”***. Esto se resume en que nuestro amor es ciego por nuestra profesión.

## **EL AMOR ES CIEGO**



## LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- ✓ Investigación sobre la doble presencia femenina.
- ✓ ¿Es un factor influyente en la motivación el grado de responsabilidad?
- ✓ Proponer un trabajo de investigación que intentase aclarar la aparente incongruencia relacionada con la existencia de formación continua y la relación con los superiores.
- ✓ Revisión anual, mediante el uso de encuestas de satisfacción, relacionando el trabajo en las diferentes áreas asistenciales en relación con el estilo de dirección del centro.
- ✓ ¿Por qué los ATS todavía no han querido o no han podido convalidar su título?
- ✓ Qué relación existe entre la satisfacción laboral y la satisfacción personal en diferentes niveles.
- ✓ ¿Qué hace que los suplentes sientan menor carga de trabajo que el resto de los profesionales?; se nos ocurre pensar que el personal suplente, siente una menor carga de trabajo, porque al ser de nueva incorporación generalmente está en contacto con profesionales más veteranos, que suelen hacerse cargo de las situaciones más complejas y les resuelven las dudas.
- ✓ Estudiar porque el hecho de trabajar en un servicio especial genera más insatisfacción. A nuestro entender, el hecho de que el personal de servicios especiales este menos satisfecho, se podría deber a tres fenómenos: 1) Al tratarse de personal generalmente muy especializado,

se exige mucho a sí mismo, así como a la calidad de cuidados que presta, lo que le hace pensar que siempre puede dar más de sí, creándose un círculo vicioso. 2) Podría tratarse, también, a que el personal está demasiado tiempo en estas unidades llegando a sentir el síndrome del quemado. 3) Al tener que lidiar todos los días una batalla con la muerte, debido a la mayor gravedad de estos pacientes.

- ✓ Estudio de las cargas de trabajo de tipo administrativo realizadas por el personal de enfermería en la diferentes áreas de servicios. Consideramos que una dirección muy accesible mejora la calidad asistencial y el rol enfermera al permitir prestar servicios en la unidad deseada, incidiendo directamente en la motivación y en la satisfacción.
- ✓ Averiguar por qué algunas direcciones son tan reacias a la accesibilidad.

## PROPUESTAS DE MEJORA

- Favorecer la formación continua en la organización, así como facilitar su acceso, disponer de flexibilidad horaria, diversificación de tema, etc.
- Incentivación económica a la formación, en relación al promedio de horas formativas para cada colectivo de enfermería.
- Favorecer la creación de grupos específicos, distribuidos en diferentes áreas de mejora, de forma que los profesionales participen y se impliquen en diferentes proyectos, pertenezcan o no al equipo directivo.
- Mejorar los canales de información y de difusión de los objetivos del centro a todos los trabajadores, así como también en relación a los diferentes estilos de dirección y en especial al propio de cada centro.
- Explotación positiva de los puntos de mejora aportados por los profesionales que serían encuestados periódicamente al respecto.
- Favorecer la formación en el tema del liderazgo a los mandos.
- Realizar estudios periódicos de satisfacción en relación al tipo de liderazgo ejercido desde la dirección.
- Establecimiento de comisiones y de grupos de acogida al personal de nueva incorporación.
- Establecimiento de tutorías de personal suplente en las diferentes áreas asistenciales.
- Seguimiento periódico de niveles de satisfacción, motivación y progreso asistencial de este personal de nueva incorporación. Evaluación periódica del mismo.
- En el apartado del rol administrativo, reducirlo al máximo, aumentando la contratación de personal administrativo. Al reducir el tiempo dedicado a este apartado, se podría dedicar más a tareas explícitamente enfermeras.
- Procurar que a los cargos directivos se llegue mediante competencia asistencial y formativa. Aunque sabemos de antemano que podría haber intereses que pudiese distorsionarlo.

# BIBLIOGRAFÍA

1. Arana W. Motivación en la gestión empresarial. [Página en internet] consultado el 19 de agosto del 2007. Disponible en <http://www.gestiopolos.com/>
2. Aranaz J, Mira J. Cuestionario Font Roja. Un instrumento de medida de la investigación en el medio hospitalario. *Todo Hospital* 1988; 52 63-66
3. Ardouin J, Bustos C, Gayo R y Jarpa M. Motivación y satisfacción laboral [revista en internet]. 2000. [Consultado el 24 de julio de 2007]. Disponible en: <http://www.udec.clbustos/apsique/labo/motysatis.html>
4. Bernis W. *On becoming a leader*: Reading. MA: Addison-Wesley; 1994.
5. Casanova-Blanco S, Gracia-Castellà G, Nogue-Planella A, Rico-Grandal M. La comunicació i satisfacció professional en conflicte permanent [Tesis]. Barcelona: EUI Santa Madrona; 2005.
6. Curtin L. Things unattempted yet. *Nursing Management* 1989; 20(7) 7-8
7. Di Vicenti Marie. *Administración de los servicios de enfermería*. 2ª Edición México: Editorial Limusa; 1981.
8. Dolan S y Martin I. *Los 10 mandamientos para la dirección de personas*. 1ª. Edic. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.; 2000.
9. Douglass L y Bevis E. *Team leadership in action*. San Luis: Editorial Mosby; 1970.
10. Fayol H. *General and industrial management*. London: Pitman & sons; 1949.
11. Fernández Higarza J. *Dirigir un equipo*. [página en internet]. [actualización 2008; consultada el 18 de abril de 2008]. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/dirunequi.htm>
12. Fernández J. *Escala de motivaciones psicosociales (MPS)*. Madrid: TEA ediciones S.A. Madrid; 1997.

13. Fiedler F y Garcia J. New approaches to effective leadership: cognitive resources and organizational performance. New York: John Wiley & sons; 1987.
14. Galliano L. Diccionario de Psicología. Madrid: Editorial siglo veintiuno; 1983.
15. García García A. La motivación individual. [Página en internet]. [Consultado el 28 de setiembre del 2007]. Disponible en <http://www.universidadabierta.edu.mx>
16. García S y Dolan S. La dirección por valores. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana; 2003.
17. Hersey P y Blanchard K. Management of organizational behavior: utilizing human resources. 6<sup>th</sup>. edition. Englewood Cliffss, NJ: Prentice – Hall; 1993.
18. Huber Diane. Liderazgo y administración en enfermería. 1<sup>a</sup>. Edición. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana; 1999.
19. Kepler T. Mastering the people skills. USA: Journal of nursing administration, 1980; 10(11), 15-20.
20. Koontz H. The management theory jungle. USA: Academy of management journal December 1961; 174-168.
21. Levenstein A. Planning. USA: Nursing management 1985; 16(9) 54-55
22. Lopez A. La Motivación. [Página en internet]. 2007. [consultada el 19 de julio del 2007]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml>
23. Marriner A. Administración y liderazgo en enfermería. Madrid: Editorial Mosby; 1996.
24. Marriner A. Manual para la administración de enfermería. 5ta. Edición. Madrid: Mosby-Doyma; 1996.
25. Marsellach Umbert G. Liderar y coordinar equipos. [Página en internet]. [actualización 2008; Consultada el 18 de abril de 2008]. Disponible en: <http://usuarios.lycos.es/puntodevista/Pr/tema16/tema16.html>

26. Martínez Arce M, González García Y, Pajares Díaz-Meco J. La satisfacción laboral de las personas del Hospital Creu Roja de Barcelona [Tesis]. Barcelona: EUI Santa Madrona; 2001.
27. Mir Abellán R, Toral Carreras C y Coello Marín J. La gestión de turnos influye tanto en la motivación como en la satisfacción del personal de enfermería [Tesis]. Barcelona: EUI Santa Madrona; 2006.
28. Montaner R y Equipo de Montaner y asociados 2000. Manual del directivo eficaz. 2ª Edición. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.; 2003.
29. Murphy D. Followers for a new era. Nursing management 1990; 21(7) 68-69
30. Pacheco del Cerro E. Administración de los servicios de enfermería. 1ª edición. Madrid: Edición síntesis; 1995.
31. Pacheco E. Administración de los servicios de enfermería. Madrid: Edit. Síntesis; 1995.
32. Peña M. La psicología y la empresa: el factor humano. Barcelona: Hispano europea; 1999.
33. Prades Villanueva J. ¿Cómo mandar bien? [página en internet]. Madrid: RRHH Magazine; c2008 [consultada el 18 de abril de 2008]. Disponible en <http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=505>
34. Tor Sala S. Grups de millora I motivació a l'hospital Sant Bernabé de Berga [Tesis]. Barcelona: EUI Santa Madrona; 2006.
35. Veciane Veys J. Función directiva. 1ª edición. Barcelona: Serveis publicacions UAB; 1998.
36. Wikipedia. Economía y dirección de empresas. [Página en internet]. c2008. [actualización el 5 de enero del 2008; consultada el 18 de abril de 2008]. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa\\_y\\_Direcci%C3%B3n\\_de\\_Empresas](http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_y_Direcci%C3%B3n_de_Empresas)
37. Zubiate Irún J y Susinos Rada T. Las satisfacciones e insatisfacciones de los enseñantes. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A.; 2000.

# ANEXOS

## ANEXO 1

Somos un grupo de profesionales de Enfermería, que estamos cursando la XVIII promoción del Máster de Administración y Gestión de Enfermería de la Escola Universitari d'Infermeria "**Santa Madrona**".

Dentro del marco de este estudio debemos realizar un trabajo de investigación intitulado "Influencia del estilo de dirección de enfermería sobre la motivación y la satisfacción profesional de las enfermeras". Esta investigación se realizará en tres hospitales. En ningún momento aparecerán los nombres específicos de dichos hospitales.

Este cuestionario pretende recoger la información y datos para poder analizar los resultados.

El valor de la información depende de la sinceridad de su respuesta. En ningún caso hay respuesta incorrecta, adecuada o inadecuada, lo importante es su opinión en cada una de las preguntas o ítems y esa opinión es siempre correcta.

Dado que el cuestionario es totalmente ANÓNIMO, lo cual nos hace garantizar la CONFIDENCIALIDAD de los datos.

Os agradecemos vuestra colaboración anticipadamente por el tiempo que dedicaréis en contestar nuestro cuestionario.

Muchas gracias,

Equipo Investigador:

- M<sup>a</sup> Antonia Deza
- Rosa Rosario
- Montse Velasco
- Jose Quipuscoa

## CUESTIONARIO

### A. DATOS PERSONALES

1. Edad : \_\_\_\_\_ años
2. Género: Mujer       Hombre
3. Estado civil:
  - 3.1.  Soltero/a
  - 3.2.  Casado/a – en pareja
  - 3.3.  Separado – Divorciado
  - 3.4.  Otros, especificar \_\_\_\_\_
4. ¿Cuántos hijos conviven con usted? \_\_\_\_\_ hijos
5. ¿Cuántas personas conviven en su hogar? \_\_\_\_\_ personas (incluida usted)

### B. ACTIVIDAD PROFESIONAL

6. Titulación
  - 6.1.  ATS
  - 6.2.  ATS convalidado
  - 6.3.  Diplomado de enfermería
  - 6.4.  Auxiliar de enfermería
  - 6.5.  Otros, especificar \_\_\_\_\_
7. ¿Qué cargo ocupa en la organización?
  - 7.1. ( ) Auxiliar de enfermería
  - 7.2. ( ) DUE
  - 7.3. ( ) Supervisora – Coordinadora
  - 7.4. ( ) Enfermera clínica
  - 7.5. ( ) Directora de enfermería
  - 7.6. ( ) Adjunto de dirección de enfermería
  - 7.7. ( ) Otros, Especificar \_\_\_\_\_
8. ¿Cuánto tiempo hace que terminó los estudios de enfermería?
  - 8.1. ( ) Menos de 5 años
  - 8.2. ( ) De 6 a 10 años
  - 8.3. ( ) De 11 a 15 años
  - 8.4. ( ) Más de 16 años
9. ¿Cuántos años hace que ejerce la profesión?
  - 9.1. ( ) Menos de 5 años
  - 9.2. ( ) De 6 a 10 años
  - 9.3. ( ) De 11 a 15 años
  - 9.4. ( ) Más de 16 años
10. ¿Cuántos años hace que trabaja en el hospital?
  - 10.1. ( ) Menos de 5 años
  - 10.2. ( ) De 6 a 10 años
  - 10.3. ( ) De 11 a 15 años
  - 10.4. ( ) Más de 16 años
11. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el servicio?
  - 11.1. ( ) Menos de 5 años
  - 11.2. ( ) De 6 a 10 años
  - 11.3. ( ) De 11 a 15 años
  - 11.4. ( ) Más de 16 años

12. ¿Qué tipo de contrato tiene usted?
- 12.1. ( ) Fijo
  - 12.2. ( ) Interina
  - 12.3. ( ) Suplente
13. Turno de trabajo actual
- 13.1. ( ) Mañana
  - 13.2. ( ) Tarde
  - 13.3. ( ) Noche
  - 13.4. ( ) Fines de semana
  - 13.5. ( ) Corre turnos o retenes
  - 13.6. ( ) Otros, especificar \_\_\_\_\_
14. ¿En qué área trabaja?
- 14.1. ( ) Plantas Médicas
  - 14.2. ( ) Plantas Quirúrgicas
  - 14.3. ( ) Servicios especiales
  - 14.4. ( ) Diferentes áreas
15. ¿Cuánto tiempo tarda en llegar de su domicilio al centro laboral? \_\_\_\_\_ minutos.

**C. VALORACIÓN DE LA FORMACIÓN CONTINUA**

16. ¿Ha realizado cursos de formación continua?
- ( ) NO
  - ( ) SI, ¿Dónde la realizó?
    - ( ) En la misma institución
    - ( ) Fuera de la institución
17. La formación continua en su institución es:
- 17.1. ( ) Insuficiente
  - 17.2. ( ) Suficiente
  - 17.3. ( ) Abundante
  - 17.4. ( ) Muy abundante
  - 17.5. ( ) Excesiva
18. ¿Qué formación post graduada ha realizado?
- 18.1. ( ) Formación continua
  - 18.2. ( ) Diploma de Postgrado
  - 18.3. ( ) Máster
  - 18.4. ( ) Otros, especificar \_\_\_\_\_
19. ¿Conoce la misión de su Centro?
- 19.1. ( ) NO
  - 19.2. ( ) SI ¿Quién le informó?
    - ( ) Gerente
    - ( ) Directora
    - ( ) Supervisora
    - ( ) Compañera
20. ¿Conoce la filosofía de cuidados de su Centro?
- 20.1. ( ) NO

- 20.2.  SI ¿Quién le informó?  
 Gerente  
 Directora  
 Supervisora  
 Compañera

21. ¿Conoce los objetivos de su Centro?

- 21.1.  NO  
21.2.  SI ¿Quién le informó?  
 Gerente  
 Directora  
 Supervisora  
 Compañera

#### D. ESTILOS DE DIRECCIÓN

22. ¿Cuán accesible es su directora de enfermería? Marque sólo una de las opciones.  
22.1.  Muy accesible  
22.2.  Accesible  
22.3.  Poco accesible  
22.4.  Inaccesible
23. ¿Qué tipo de liderazgo ejerce su directora? Debe marcar sólo una opción  
23.1.  Siempre nos hace participar en todos los quehaceres de enfermería  
23.2.  Nos ordena como hacer las tareas de enfermería. En todo momento hace uso de su autoridad.  
23.3.  Nos deja hacer, nunca pone impedimentos. Somos nosotros quienes fijamos los objetivos.  
23.4.  Otros, especificar \_\_\_\_\_
24. Cuando ha aportado mejoras para el funcionamiento de su unidad. ¿Qué tipo de reconocimiento ha obtenido por parte de la Dirección?  
24.1.  Felicitaciones  
24.2.  Incentivos económicos  
24.3.  Reconocimiento público  
24.4.  Indiferencia  
24.5.  Ninguno  
24.6.  Otros, especificar \_\_\_\_\_
25. ¿La comunicación con la directora de su centro es? Marque solo una:  
25.1.  La comunicación se produce desde la dirección hacia enfermería, pero difícilmente a la inversa.  
25.2.  La comunicación se produce en ambas direcciones respetando los estamentos  
25.3.  La comunicación se produce en ambas direcciones sin respetar los estamentos
26. ¿Cuál es el estilo de dirección de su Centro?  
26.1.  por objetivos  
26.2.  por valores  
26.3.  No lo sé  
26.4.  por otros, especificar \_\_\_\_\_

27. Señale con una cruz sobre la línea, si se siente identificado con la Institución.  
(0: Nada identificado, 10: Muy identificado)

\_\_\_\_\_

0    1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

28. En caso de tener cierta identificación (de 5 a 10) con la Institución, respecto a que:

- 28.1.        ( ) a los objetivos  
 28.2.        ( ) a la Misión  
 28.3.        ( ) a los valores  
 28.4.        ( ) a la filosofía de los cuidados  
 28.5.        ( ) Otros, especifica \_\_\_\_\_

29. ¿Qué tipo de relación profesional le parece necesario mantener con su directora?  
Marque sólo una de las opciones.

- 29.1. ( ) Es necesario mantener una relación directa con cierta periodicidad.  
 29.2. ( ) Mantener una relación directa siempre que sea necesario por alguna  
circunstancia especial  
 29.3. ( ) No considero que sea necesario mantener una relación directa.

30. Cuando se dirige a la dirección de enfermería para solucionar una cuestión profesional, la respuesta que obtienes es:

- 30.1. ( ) Satisfactoria  
 30.2. ( ) Le responde con evasivas  
 30.3. ( ) Le pide siempre algo a cambio  
 30.4. ( ) Rechaza cualquier petición que le haga  
 30.5. ( ) No le escucha  
 30.6. ( ) Otra, especificar \_\_\_\_\_

31. Valore la presencia o ausencia de las siguientes actitudes en su directora de enfermería

ÍTEM	SI	NO
1. Favorece la participación		
2. Ejerce la autoridad		
3. Es comunicativa		
4. Es solidaria		
5. Es respetuosa		
6. Es empática		
7. Es equitativa		
8. Es objetiva		
9. Motiva al personal		
10. Es sincera		
11. Mantiene reuniones periódicas con el personal		
12. Tiene gran capacidad de decisión		

32. ¿Cambiaría de profesión bajo las mismas condiciones laborales de sueldo y horarios? NO ( )  
 SI ( ) ¿por qué? \_\_\_\_\_

**E. MOTIVACIÓN**

1. Señale con una cruz sobre la línea el nivel de motivación profesional que tiene cuando empieza la jornada laboral. (0: Nada, 10: Máxima motivación)

\_\_\_\_\_

0    1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

2. Señale con una cruz sobre la línea el nivel de motivación profesional que tiene cuando termina la jornada laboral. (0: Nada, 10: Máxima motivación)

\_\_\_\_\_

0    1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

3. Valore del 1 al 5 en qué medida cada uno de estos ítems le motiva para su trabajo diario:

1=Nada    2=Poco    3=Suficiente    4=Bastante    5=Mucho

ÍTEMS	1	2	3	4	5
1. Tener un contrato estable					
2. Ganar el máximo de dinero posible					
3. Tener promoción profesional					
4. Adquirir la formación necesaria para mejorar mi desarrollo profesional					
5. Participar en los proyectos de investigación científica					
6. Participar en la innovación					
7. Impulsar la mejora asistencial					
8. El trabajo a realizar en mi práctica diaria					
9. Tener el reconocimiento profesional de la dirección					
10. Tener el reconocimiento profesional del equipo					
11. Tener el reconocimiento profesional de los usuarios					
12. Tener el reconocimiento profesional de los familiares					
13. Tener capacidad de autonomía en el rol profesional					
14. Estar desarrollando mi labor profesional en el servicio deseado					
15. Tener buena relación con el resto de compañeros de trabajo					

16. Asegurar la continuidad de los cuidados					
17. Ser una ayuda para los miembros del equipo					
18. Realizar los cuidados de enfermería con la mejor calidad y con los recursos que se dispone					
19. Realizar el rol administrativo					
20. Realizar la función educadora con los usuarios					
21. Realizar la función educadora con los familiares					
22. Participar en la docencia de profesionales de enfermería					
*					

**\*Puede añadir y valorar un ítem si lo desea.**

### 23. SATISFACCIÓN

Valore del 1 al 5 en qué medida cada uno de estos ítems le satisface en su trabajo diario:

1=Nada;      2=Poco      3=Suficiente      4=Bastante      5=Mucho

ÍTEM	1	2	3	4	5
1. Estoy satisfecho con mi puesto de trabajo					
2. Siento que tengo mucha carga de trabajo					
3. Estoy contento con mi salario					
4. Tengo oportunidades de promoción en la empresa					
5. Tengo buenas relaciones con mis superiores					
6. Tengo buenas relaciones con mis compañeros					
7. Dispongo de autonomía para tomar decisiones en mi trabajo					
8. Me siento tratado justamente por la organización					
9. Conozco los objetivos de la empresa					
10. Comparto los objetivos de la empresa					
11. Se me permite participar en la toma de decisiones de la empresa					
12. Se me permite participar en la elaboración de los objetivos					
13. Me comunican la evaluación de los resultados					
14. Estoy contento con el sistema de vacaciones					

15. Estoy contento con el sistema de libranzas o fiestas					
16. Me satisface el reconocimiento de los usuarios					
17. Estoy contento con mi horario de jornada laboral					
18. Estoy contento con el sistema de turnos de trabajo					
19. Tengo una supervisora-coordinadora adecuada					
20. Me siento apoyado por mis superiores					
21. Estoy satisfecho con el programa de formación de la empresa					

## **ANEXO 2**

### **Estudi sobre INFLUENCIA DEL ESTILO DE DIRECCIÓN SOBRE LA MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN DEL PROFESIONAL DE ENFERMERÍA**

**En el marc del Màster en Administració i Gestió en Cures d'Infermeria de la EUI Santa Madrona estem realitzant l'estudi: INFLUENCIA DEL ESTILO DE DIRECCIÓN SOBRE LA MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN DEL PROFESIONAL DE ENFERMERÍA**

**L'objectiu es** Verificar la influencia de los diferentes estilos de dirección de enfermería en la motivación y satisfacción profesional.

**Per aquest motiu necessitaríem la seva col·laboració** responent a les preguntes del qüestionari que li adjuntem. La seva opinió és clau per la realització d'aquest estudi.

**La informació que es reculli de tots els participants serà introduïda en una base de dades per a ser analitzada i serà tractada confidencialment. Cap enquestat serà identificat en la comunicació i publicació dels resultats.**

**Agraint la seva col·laboració,**

ÍTEMS	UNIVOCIDAD		PERTINENCIA		IMPORTANCIA				
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									
9.									
10.									
11.									
12.									
13.									
14.									
15.									
16.									
17.									
18.									
19.									
20.									
21.									
22.									
23.									
24.									
25.									
26.									
27.									
28.									
29.									
30.									
31.									
32.									
33.									
34.									
35.									
36.									
37.									
38.									
39.									
40.									
41.									
42.									
43.									
44.									
45.									
46.									

MOLTÍSSIMES GRÀCIES PER LA SEVA VALUOSA CONTRIBUCIÓ

### **ANEXO 3**

**Se adjunta pendrive conteniendo los resultados según el paquete SPSS versión 15.**