

ESCOLA UNIVERSITÀRIA D'INFERMERIA SANTA MADRONA
de la Fundació "la Caixa"

*La comunicació i la satisfacció
professional en conflicte permanent*

SILVIA CASANOVA I BLANCO
GEMMA GRACIA I CASTELLÀ
ALÍCIA NOGUÉ I PLANELLA
M^a CARME RICO I GRANDAL

15^a PROMOCIÓ (2003 – 2005)

Treball presentat al curs d'Administració i Gestió en Cures d'Infermeria per
l'obtenció del Màster.

Treball dirigit pel professor: José Tejada

Comissió avaluadora:

Montserrat Teixidor	Presidenta
Esteve Pont	Secretari
Concepció Ferrer	Vocal
José Tejada	Vocal

Presentat en data: 2 de juny de 2005

Acceptat en data: 20 de juny de 2005

Queda prohibida qualsevol reproducció total o parcial d'aquest treball sense l'autorització expressa per part dels autors.

ÍNDIX

AGRAÏMENTS	6
------------------	---

A. JUSTIFICACIÓ / INTRODUCCIÓ

INTRODUCCIÓ	7
OBJECTIUS	11
HIPÒTESIS	11

B. MARC TEÒRIC

1. COMUNICACIÓ

1.1 INTRODUCCIÓ	13
1.2 CONCEPTUALITZACIÓ DE LA COMUNICACIÓ	14
1.2.1 Definició de comunicació	14
1.2.2 Diferència entre comunicació i informació	15
1.2.3 Elements de la comunicació / procés de comunicació	16
1.3 TIPUS DE COMUNICACIÓ	21
1.3.1 Comunicació verbal	21
1.3.2 Comunicació no verbal	23
1.4 XARXES DE COMUNICACIÓ	26
1.5 CANALS DE COMUNICACIÓ	27
1.5.1 Comunicació descendent	29
1.5.2 Comunicació ascendent	29
1.5.3 Comunicació horitzontal	31
1.5.4 El rumor: comunicació informal	31
1.6 FACTORS QUE INFLUEIXEN EN LA COMUNICACIÓ	34
1.6.1 Barreres de la comunicació	36
1.6.2 Principis bàsics de tota comunicació	39
1.6.3 Factors que ajuden en la comunicació	39
1.6.4 Com millorar l'habilitat comunicativa	40
1.6.5 Com millorar les comunicacions	42
1.7 COMUNICACIÓ INTERNA	44
1.7.1 Programes de comunicació interna	53
1.7.2 Barreres que dificulten els processos de comunicació interna	54
1.7.3 Què podem fer per millorar la comunicació interna	55
1.7.4 Fases per elaborar un pla de comunicació interna	56
1.8 LA COMUNICACIÓ COM A ESTRATÈGIA EN LA GESTIÓ DELS SERVEIS D'INFERMERIA.....	57

2. MOTIVACIÓ I SATISFACCIÓ	
2.1 CONCEPTUALITZACIÓ I CARACTERÍSTIQUES DE LA MOTIVACIÓ	59
2.2 TEORIES DE LA MOTIVACIÓ	61
2.2.1 Teoria de la motivació, segons Maslow	61
2.2.2 Teoria dels factors , de Herzberg	65
2.2.3 Teoria X i Teoria Y de Douglas McGregor	68
2.2.4 Teoria de les expectatives de Vroom	70
2.2.5 Teoria de les motivacions socials de McClelland	71
2.2.6 Teoria de l'expectativa, segons Lawler	71
2.3 CONCEPTUALITZACIÓ DE SATISFACCIÓ	71
2.3.1 Perspectives del treballador i del treball	76
2.3.2 Factors que determinen la satisfacció laboral	77
2.3.3 Aspectes socioculturals que motiven als treballadors	80
2.3.4 La dimensió de la satisfacció i el valor donat a certs factors	82
2.3.5 Mesura de satisfacció laboral: mètodes objectius i subjectius de satisfacció	83
2.4 FACTORS QUE INFLUEIXEN EN LA MOTIVACIÓ I LA SATISFACCIÓ LABORAL	84
2.4.1 Clima organitzacional	84
2.4.2 Liderat	89
2.5 ESTRATÈGIES PER MILLORAR LA MOTIVACIÓ I LA SATISFACCIÓ LABORAL.....	102
2.5.1 Recompenses	102
2.5.2 Gestió de Recursos Humans i Plans d'Incentius	103
2.5.3 Comunicació i accés a les informacions	103
2.5.4 Complexitat, control i comunicació	104
2.6 LA SATISFACCIÓ LABORAL, UNA REALITAT	105

C. MARC APLICAT

3. DISSENY DE L'ESTUDI

3.1 METODOLOGIA	113
3.2 VARIABLES	114
3.3 POBLACIÓ / MOSTRA	117
3.4 INSTRUMENTS	118
3.4.1 Validació instrument	119
3.4.2 Sistema de distribució i recollida del qüestionari	119

D. RESULTATS	
4.1 INTRODUCCIÓ	122
4.2 ANÀLISI DESCRIPTIU	122
4.2.1 Dades sociològiques	122
4.2.2 Dades sobre satisfacció professional	130
4.2.3 Dades sobre la comunicació	131
4.3 ANÀLISI INFERENCIAL	134
E. CONCLUSIONS	188
F. ACCIONS DE MILLORA/ LÍNIES D'INVESTIGACIÓ	194
G. BIBLIOGRAFIA	196
H. ANNEXES	
ANNEX 1. QÜESTIONARI.....	204
ANNEX 2. DOCUMENTS DE VALIDACIÓ DEL QÜESTIONARI.....	208

Volem expressar el nostre agraïment a totes les persones que han col·laborat en l'elaboració d'aquest treball d'investigació:

Al nostre tutor i companys del màster.

A tots els jutges que desinteressadament han validat el qüestionari.

A les Direccions d'Infermeria i Recursos Humans de les Institucions enquestades.

A tot el personal d'Infermeria de les Institucions que han col·laborat contestant als qüestionaris.

Als familiars i amics que ens han animat fins a l'últim moment.

A. JUSTIFICACIÓ / INTRODUCCIÓ

Des de fa molts anys la nostra societat va començar a sensibilitzar-se sobre la importància i la complexitat de la comunicació.

Dins les organitzacions s'ha pres consciència dels problemes que poden derivar d'una comunicació ineficaç.

Blake i Mouton ja posaven de manifest que els problemes de comunicació, juntament amb els de planificació són els que dificulten l'excel·lència organitzativa.

Barnard (1938:90) diu que *“ la comunicació és el sistema nerviós d'una organització”*.

Rogers i Rogers (1976:7) afirma que *“la comunicació és el fil que manté unides les diferents parts d'una organització, de tal manera que si la comunicació fos ineficaç, aquesta organització s'enderrocaria immediatament”*.

Podem veure que dins una organització, un dels elements fonamentals és la comunicació. En una organització, s'estableixen diferents línies i canals de comunicació que influeixen en la satisfacció laboral dels professionals.

La línia tradicional de comunicació és la que segueix un sentit descendent, és principalment directiva. En l'actualitat les noves tendències de direcció aposten per una comunicació en sentit ascendent, que proporciona un augment de motivació i satisfacció personal permetent la participació dels professionals.

L'associació satisfacció - comunicació va ser introduïda per primer cop per Level (1950) en un anàlisi de comunicació en un banc urbà. Dins aquest anàlisi es barregen diferents variables com la quantitat d'informació general que els empleats reben de la direcció, la modificació avançada dels canvis en les polítiques de l'organització, en els processos i les condicions de treball, la llibertat que sentien per dirigir-se als seus comandaments i el fet d'estar ben informats.

La satisfacció laboral té repercussió tant en la qualitat de vida de les persones que integren una organització com en els resultats que s'aconsegueixen. La insatisfacció laboral és un dels factors causants de l'absentisme laboral. Així, la rutina en el treball, la importància que aquest té per cada persona, el grau de centralització de la presa de decisions, la comunicació ineficaç, la definició inespecífica del rol professional, les oportunitats de promoció i les relacions interpersonals mesuren el grau de satisfacció laboral d'un treballador.

La nostra proposta d'investigació està inclosa dins la línia de “ El factor humà en infermeria”.

Un dels factors motivadors que ens ha portat a escollir el tema, és la realitat que ens trobem en el dia a dia: la comunicació ineficaç i les conseqüències que genera en els professionals d'infermeria.

Creiem que un dels pilars fonamentals de tota organització, és la comunicació que s'estableix entre els diferents estaments – departaments – persones que la integren.

L'omissió d'informació, el secretisme, la censura, la falta d'honestitat són factors que priven a les persones sobre la llibertat de pensar, de fer i d'investigar. Això ens comportarà un monotonia en la vida laboral, insatisfacció, desconfiança, submissió, ruptura de les relacions interpersonals i pèrdua de capacitat i iniciativa que impliquen efectes perjudicials en la productivitat de l'empresa.

Dins una organització, les persones que la componen, tenen diferents personalitats i la comunicació amb i entre cada una d'elles ve marcada per les relacions interpersonals que es creen. Les paraules adopten significats diferents segons les persones que les pronuncien i escolten, sempre donant importància a la comunicació no verbal.

La comunicació eficaç crea un clima en el que qualsevol tipus de personalitat es potencia i es desenvolupa per igual, cada persona rep un feed-back positiu i es respecten les seves necessitats motivadores.

En definitiva, la comunicació influeix en la satisfacció laboral dels professionals d'infermeria. Una organització amb una comunicació ineficaç pot ser "no funcional".

OBJECTIUS

OBJECTIU GENERAL:

Evidenciar que una comunicació ineficaç compromet el nivell de satisfacció laboral.

OBJECTIUS ESPECÍFICS:

1. Conèixer les diferents línies de comunicació de cada centre.
2. Identificar els diferents canals de comunicació de cada centre.
3. Detectar els factors que bloquegen la comunicació.
4. Relacionar com influeixen els diferents tipus de liderat en la comunicació.
5. Establir els diferents factors que determinen la satisfacció laboral.
6. Conèixer el nivell de satisfacció laboral de cada centre.
7. Relacionar com influeixen els diferents tipus de liderat amb la satisfacció laboral.

HIPÒTESI

El sistema de comunicació hospitalària influeix en el nivell de satisfacció dels professionals d'infermeria.

B. MARC TEÒRIC

1. COMUNICACIÓ

1.1 INTRODUCCIÓ

L'home és un sistema obert que es comunica amb el seu entorn, immers per tant en un sistema social, necessita establir i mantenir relacions interpersonals que li donin una gratificació, que li facin sentir-se bé amb si mateix i en el seu entorn social i familiar.

La comunicació humana és un requisit imprescindible per aconseguir el benestar i ajudar a identificar les necessitats, és el mitjà a través del qual ajudem a satisfer als demés.

El grau de satisfacció en una relació interpersonal és un producte conjunt de recompenses i conflictes. *“Amb freqüència la quantitat de conflicte en una relació és bastant independent del grau de satisfacció”* Argyle i Furnham (1983).

En les relacions laborals, els superiors que més èxit aconsegueixen són els que fomenten la iniciativa, la consideració dins de l'equip i la presa de decisions democràtiques – persuasives.

Una de les finalitats primordials de la comunicació és establir relacions interpersonals. Són moltes les teories que recolzen aquest aspecte. Per emmarcar aquesta finalitat podríem senyalar les premisses de la Teoria de la Comunicació de Watzlawich:

- El vehicle de la interacció entre individus és la comunicació.
- Qualsevol comunicació implica un compromís i defineix la forma com l'emissor concep la relació amb el receptor.
- Tota conducta i no només la parla és comunicació. Tota comunicació afecta a la conducta.
- És impossible no comunicar-se.
- D'una informació no tots en traiem les mateixes conclusions.

Ens comuniquem amb tota la nostra persona, jo em comunico des de la meua autoestima, des dels meus valors ètics o morals, des dels meus ideals, ansietats i angoixes, des dels meus rols o els rols que jugo o que em fan jugar a la societat, des de les meves necessitats físiques, psíquiques, socials o espirituals i de la mateixa forma que jo em comunico des de tot això, també la persona que es comunica amb mi ho fa igualment.

El significat de les paraules està en les persones, no en les paraules, i com les persones adquireixen diferents experiències, la seva forma de captar, interpretar i projectar lo que han percebut és molt particular, peculiar i a vegades diferent. D'aquí que "lo que està clar per mi, només ho està per mi". Pensem que únicament a través d'un bon feed-back, al contingut, al sentiment i a la demanda del nostre interlocutor ens permetrà saber si parlant del mateix estem dient el mateix.

La comunicació és part integral del comportament humà.

1.2 CONCEPTUALITZACIÓ DE LA COMUNICACIÓ

1.2.1 Definició de comunicació

Shannon y Weaver (1949) van definir la comunicació com *"tot allò que succeeix entre dos o més ments. Donat que la conducta és el que perceben els demés, tota conducta és comunicació i tota comunicació produeix conductes"*.

Davis y Newstrom (1986) van definir la comunicació com *"la transferència d'informació i l'entesa entre dues persones"*.

Johnson (1985) considerava la comunicació com *"un medi perquè una persona envii un missatge a una altra, a l'espera de resposta"*. Així doncs, tota comunicació implica un emissor i un receptor.

Gibran (1951) va postular que *"un individu pot parlar verbalment amb si mateix, però la comunicació en les organitzacions sempre inclou un mínim de dues persones i els papers de l'emissor i el receptor"*.

Davis y Newstrom (1985) van senyalar que *“un directiu que envia un missatge escrit a un subordinat només es comunica si aquest últim el rep, el llegeix i el comprèn”*.

“La comunicació és la capacitat que posseeix un individu o un grup per transmetre les seves idees i els seus sentiments a altres individus o grups sense oblidar rebre les idees i sentiments d’altres individus o grups” Cibanal i Arce (2000).

Podem veure generalment que el concepte de comunicació es defineix com “l’intercanvi d’informació entre dues o més persones”. L’objectiu de la comunicació és provocar una resposta, en aquest sentit s’ha d’entendre la comunicació com un procés, que no només consisteix en enviar un missatge, sinó també en la recepció del mateix, lo que provoca l’intercanvi de papers emissor-receptor, receptor-emissor.

La comunicació és l’intercanvi d’idees i informació. Comunicació no és només dir paraules. És quelcom que forma part de totes les nostres activitats quotidianes i relacions personals. Proporciona el marc en el que la gent viu i treballa. És el ciment sobre el qual construïm la comprensió i el respecte, tant essencials per les relacions.

1.2.2 Diferència entre comunicació i informació

La informació la podem definir com l’acció i efecte d’informar (donar a algú una notícia sobre alguna cosa).

La diferència fonamental entre informació i comunicació resideix en la resposta de l’interlocutor (feed-back), mentrestant que la informació no precisa feed-back, la comunicació per poder establir-se, si.

Segons Dimitri Weiss la informació consisteix simplement en què un emissor emeti coneixements estructurats a un receptor. El receptor, es considera sempre com un subjecte passiu davant la informació. La comunicació, consisteix en intercanvis d’informació amb l’objectiu de canviar el comportament de les organitzacions. La comunicació es produeix en una

multiplicitat de sentits donat que cada receptor del missatge transforma a la vegada en productes de nous i variats missatges.

La informació augmenta el coneixement, comunica novetats. L' objectiu de la informació és transmetre tota la informació necessària per la presa de decisions i influir en l'actitud de tot el personal de l'empresa perquè els seus objectius i activitats estiguin en harmonia amb els objectius i operacions de l'empresa.

La comunicació és percepció, crea expectatives i planteja exigències. La comunicació busca modificar comportaments, actituds, representacions o coneixements dels interlocutors.

La informació complementa la comunicació, lo que es comunica en el missatge és informació; la informació que s'envia i es rep en les comunicacions és de dos tipus: de fets i de sentiments. Els fets són elements d'informació que poden mesurar-se o descriure's de manera objectiva. Els sentiments són les respostes emocionals dels treballadors davant les decisions o les accions realitzades pels directors o altres treballadors.

La comunicació fa un pas més en les relacions entre els treballadors ja que provoca comportaments. Els processos de comunicació són eines socials que permeten la interacció humana, a saber mantenir un mínim d'interdependència entre diferents elements: individus, grups, tallers, oficines, departaments, serveis, etc., que la organització requereix pel seu sistema intern.

1.2.3 Elements de la comunicació / procés de comunicació

La comunicació és un sistema d'anada i tornada, donat que l'objectiu de la comunicació és donar resposta, això li marca un caràcter progressiu; amb l'intercanvi de papers entre l'emissor i el receptor es produeix el procés de la comunicació.

Amb la finalitat d'entendre el procés de la comunicació és important dividir aquest procés en els components essencials del mateix: emissor, missatge, receptor, retroalimentació o feed-back (figura 1).

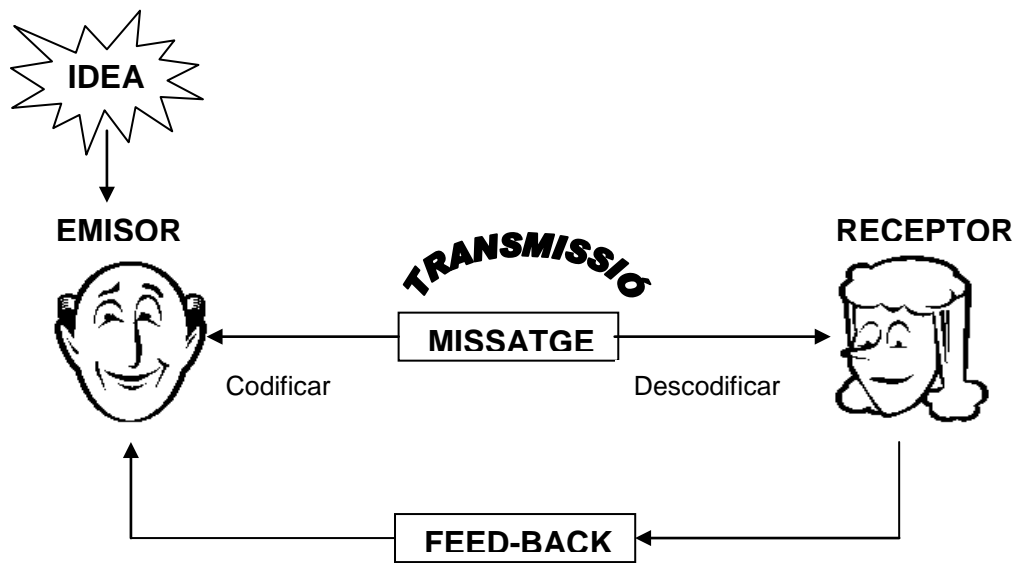


Figura 1 . Components del procés de comunicació

Emissor: l'emissor és la persona que desitja intercanviar informació. Per què es doni un correcte intercanvi, l'emissor ha de reunir necessàriament dues condicions: tenir una "idea", que sigui la raó de la comunicació (també denominada font de la comunicació), i construir el missatge de la forma més idònia perquè pugui transmetre's, amb la finalitat d'aconseguir una resposta.

La comunicació serà errònia si no es té una idea clara del que es vol intercanviar. Respecte a la segona condició, per transmetre un missatge és imprescindible que s'efectuï la codificació de la informació. L'emissor i el receptor han de compartir els mateixos codis perquè el missatge pugui ser desxifrat i per tant, produir una resposta. El codi és un conjunt de coneixements que són comuns a l'emissor i al receptor; el missatge és traduït en signes, símbols, etc. amb el mateix significat per ambdós.

Missatge: una vegada codificat el missatge, aquest es troba en disposició de transmetre's al receptor. Per enviar el missatge s'utilitza un canal de comunicació; per tant, el canal és el mitjà a través del qual es transmet el

missatge. L'elecció del mateix és transcendental, doncs clarifica l'objecte de la comunicació; per consegüent, ha de ser apropiat a la informació que es va a transmetre.

Receptor: el receptor és la persona que desxifra el codi. En una primera fase ha de percebre lo que l'emissor li envia, i en una segona desxifrar el codi utilitzat en la transmissió del missatge.

Retroalimentació o feed-back: en la comunicació interpersonal, l'emissor i el receptor ocupen papers totalment dinàmics; la resposta originada pel receptor, després de la descodificació del missatge emès per l'emissor, es converteix en un nou missatge amb una codificació – transmissió, mitjançant un canal, amb la finalitat que li arribi a l'emissor, que en aquest cas s'ha convertit en receptor. D'aquesta manera es trenca amb la jerarquitització del procés de comunicació, en el qual al receptor se li atribueix exclusivament el paper de reproductor del missatge (figura 2).

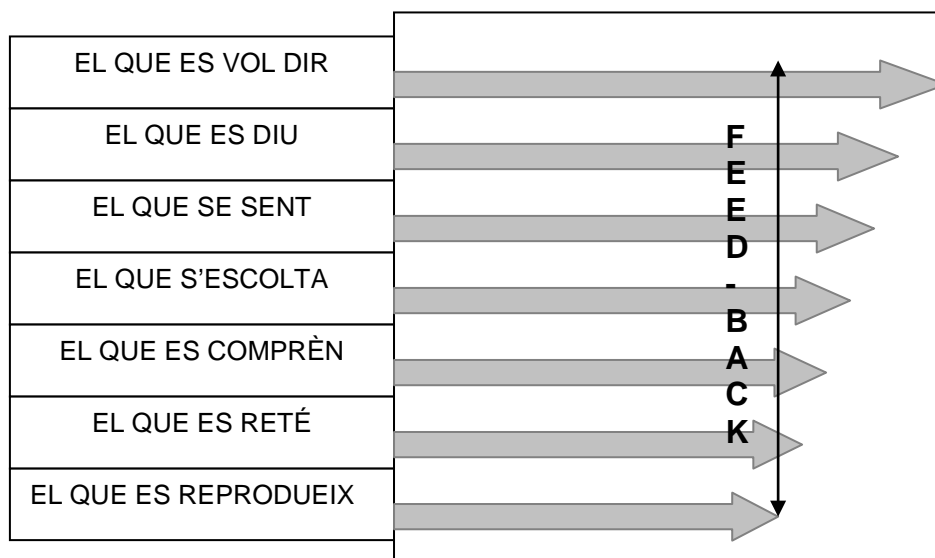


Figura 2. Elements que intervien en el feed-back

L'enfocament sintàctic (oracions) i semàntic (els significats), tant importants tradicionalment, estan essent desplaçats per l'enfocament pragmàtic de la comunicació, tractant de considerar en un primer pla el perquè de la comunicació i la influència que aquesta té sobre la conducta de les persones. El factor determinant de l'enfocament pragmàtic és la relació entre les persones (emissor-receptor), pel que es fa necessari afegir un nou component, el context, que adquireix una importància especial en el procés de la comunicació.

Context: tots els components de la comunicació s'engloben en el context, essent aquest tot allò que no és pur contingut: en quin moment i lloc s'està produint la trobada, aspecte extern dels interlocutors, normes que regulen la trobada, informació prèvia existent sobre el tema, relació jeràrquica entre els interlocutors, què saben ells de mi i jo d'ells i com em veig a mi mateix davant aquestes persones i com crec que em veuen elles a mi.

Per tant, podem dir que el procés de comunicació consta de sis passos: ideació, codificació, transmissió, recepció, descodificació i resposta.

Ideació → comença quan el transmissor decideix compartir el contingut d'un missatge amb algú, sent la necessitat de comunicar-se i desenvolupa una idea. El transmissor necessita tenir una finalitat i pensar amb claredat, o el missatge pot arribar a falsejar-se o a perdre el seu significat.

Davis y Newstrom (1985) van argumentar que *"l'emissor ha de pensar abans d'emetre un missatge"*. Quan l'emissor té una idea clarament formulada, ha de seleccionar el/els llenguatge/s per comunicar-la. És necessari considerar tant el llenguatge verbal com el no verbal. S'ha de seleccionar el llenguatge que comporti les màximes probabilitats, que el missatge sigui emès i rebut amb precisió.

Codificació → implica posar el significat en símbols: parlats, escrits o no verbals. Cal destacar que els antecedents i prejudicis culturals i professionals

de la persona afecten al procés de codificació. Cal utilitzar símbols que puguin entendre's amb facilitat.

Transmissió del missatge → ha de ser capaç de superar les interferències com la distorsió del discurs, la utilització de paraules inintel·ligibles, frases llargues i complexes, la distorsió ocasionada pels aparells de filmació, el soroll, l'escriptura il·legible ...

Recepció → les persones tendim a l'atenció i percepció selectiva (escoltar únicament els missatges d'interès i escoltar les parts del missatge que s'adapten a lo que es vol sentir) i són una de les causes d'una interpretació incompleta i distorsionada de la comunicació. Altres causes serien anticipar-se al contingut del missatge pensant que ja sabem el que ens diran, o preparant la pròpia resposta i no s'escolta el missatge, o que el receptor estigués per altres activitats i no escoltés; l'escolta deficient és una de les majors barreres en el procés de la comunicació.

Descodificació → el receptor defineix les paraules i interpreta els gestos durant la transmissió del discurs. Els missatges escrits permeten més temps per la descodificació. Els símbols estan subjectes a una interpretació basada en els prejudicis personals, culturals i professionals de cadascú, per lo que poden no tenir el mateix significat per l'emissor que pel receptor. El procés de comunicació depèn de la comprensió que el receptor faci de la comunicació.

Resposta → és lo que fa el receptor en resposta al missatge de l'emissor. A partir d'aquest moment el receptor es converteix en emissor i es torna a iniciar el procés de comunicació. Aquest circuit es manté fins que acaba la comunicació.

Avaluar la retroalimentació és una de les maneres que té l'emissor de comprovar que el missatge ha estat percebut d'acord amb les seves intencions.

Evidentment, l'objectiu de qualsevol comunicació és la congruència entre el missatge emès per l'emissor i el missatge entès pel receptor.

“La validació és un aspecte essencial, doncs les persones es comuniquen i perceben en funció d'actituds, coneixements i experiències individuals” Berlo (1960). La percepció és selectiva, i per tant, hi ha la possibilitat que lo que es transmet no es percebi com a tal.

1.3 TIPUS DE COMUNICACIÓ

La comunicació es divideix generalment en dos tipus bàsics: la comunicació verbal (paraules parlades o escrites) i la no verbal (gestos).

1.3.1 Comunicació verbal

És la transmissió d'un missatge mitjançant la paraula parlada o escrita. Per tant, pot ser directa (oral) o indirecta (informes, butlletins, programes, rumors,...) tenen el potencial per alterar o editar les dades originals.

Tot el que s'escriu o es parla forma part de la comunicació verbal. Les interaccions verbals entre companys, superiors i subordinats, infermeres i pacients, infermeres i altres membres de l'equip... constitueixen la base de la comunicació verbal. Els memoràndums escrits, les notes al taulell d'anuncis, els articles de diari, les peticions i assignacions per escrit i altres informes similars també són comunicacions verbals.

La parla és la forma més comuna de transmetre verbalment un significat. Per lo general, es combina amb signes no verbals. El to i la inflexió de la veu junt amb les expressions poden comunicar més eficaçment idees i sentiments. També el volum, l'altura, la velocitat, l'enunciació i la ressonància de la veu del parlant són factors que influeixen en la facilitat dels demés per entendre el missatge.

És més difícil transmetre algunes idees per medi de l'escriptura que per medi de la parla, perquè el lector no té pistes externes, és a dir, llenguatge no verbal que li ajuda a clarificar el significat que el que escriu intenta donar. Per tant el que escriu ha de seleccionar paraules el més precises i concises.

La comunicació escrita ha de ser clara, precisa, completa i correcta. Es qualifica com a informació de primera mà i permet deixar-ne constància. Per medi d'ella les persones tenen l'oportunitat de poder retornar a segments anteriors del missatge, el que permet una millor comprensió en la informació.

La comunicació verbal és l'esforç conscient d'utilitzar les paraules com a medi d'intercanvi d'informació, sentiments, etc. Aquestes varien segons la cultura, el fons socio-econòmic, edat, educació, etc. La comunicació verbal presenta in comptables maneres d'intercanviar idees; així, l'entonació de la veu pot canviar el missatge que es vol transmetre, per exemple.

Per realitzar una comunicació verbal eficaç s'ha de tenir en compte:

- Simplicitat: el missatge ha d'estar construït amb paraules de fàcil comprensió, realitzat mitjançant estructures que s'adapten al camp estructural del receptor, i que no donin peu a interpretacions errònies. Tanmateix el missatge ha de ser condensat, anar "al gra" , amb l'objectiu de no distreure o perdre l'atenció del receptor; aquest aspecte és molt important a l'hora de realitzar comunicacions escrites (informes, etc.). A la realització de llargues explicacions i la utilització de termes inadequats se l'anomena sobrecomunicació. Un altre aspecte que cal tenir en compte és la subcomunicació, és a dir, l'afany de reduir tant el missatge amb la finalitat de simplificar-lo que s'estructura de forma incompleta, i per tant, de difícil o impossible interpretació.
- Claredat: s'ha de transmetre el que es pretén transmetre, sense donar lloc a interpretacions errònies. Per aconseguir una comunicació congruent hi ha d'haver una concordança entre el missatge parlat (el seu significat) i el missatge no verbal transmès. La finalitat, per tant, és aconseguir que el receptor sàpiga el què, com, perquè, quan, qui i a on.
- Moment i pertinença: per aconseguir una correcta transmissió i recepció del missatge és important que el temps en el que es realitza sigui apropiat, amb la finalitat d'assegurar que s'ha escoltat. S'ha de

relacionar per tant amb els interessos i assumptes de la persona a qui es vol fer arribar el missatge.

- Adaptabilitat: s'ha de modificar o modular el missatge parlat en funció de les senyals (gestos) procedents del receptor. En aquest aspecte s'intenta aconseguir variar els estímuls de moment i pertinença a mesura que es produeix la comunicació mitjançant el feed-back rebut pel receptor; per tant, s'han d'evitar els missatges (comunicació) rutinaris o automàtics.
- Credibilitat: la validesa d'una creença, la confiança que inspira l'emissor és potser l'aspecte més important de la comunicació. Per aconseguir credibilitat s'ha de conèixer el tema objecte de la comunicació, d'aquesta manera se sustenta la solidesa del missatge; a més ha d'existir una actitud de confiança i seguretat amb el que s'està transmetent, doncs del contrari no es crearà un clima de seguretat i credibilitat. És important identificar un aspecte que podria dificultar la comunicació: al tractar de realçar la credibilitat del missatge que es vol transmetre, es pot caure en l'autoritarisme, o bé semblar presumit, per evitar-ho cal potenciar l'aspecte constructiu del missatge.

1.3.2 Comunicació no verbal

Surt de cada persona en el seu estil de personalitat, elecció del menjar, habitació, ordenació del seu despatx, prioritat per les cites i hàbits socials.

La comunicació no verbal és el llenguatge corporal. Sense parlar ni escriure, el comportament corporal és un poderós mitjà de comunicació. La comunicació no verbal transmet més que la comunicació verbal degut a que la no verbal no és conscient, i per tant, no modulable. La comunicació no verbal es realitza a través de gestos, la postura, el contacte ocular, les expressions facials, les variacions de l'espai, el volum i el to de veu... Tant el contingut com la intensitat de les interaccions entre individus estan molt influïts per la comunicació no verbal. Moltes vegades, les diferències entre el que sent i el que diu la persona que parla es comuniquen de manera no verbal al

interlocutor. La comunicació no verbal amplia, contradiu i/o augmenta el que s'està comunicant verbalment, però, com succeeix amb el silenci, també pot operar de manera autònoma.

No obstant, pot existir una mala interpretació per part del receptor, al no poder estar completament segur del que es vol expressar mitjançant aquesta forma de comunicació, donada la multiplicitat de significats que alguns gests, moviments, etc. posseeixen.

- Aparença física: comprèn les característiques físiques i la manera de vestir. Amb respecte a lo primer, observant el to de pell, la llargada del cabell i les ungles, etc., s'obté informació sobre l'estat de salut, higiene, estrès, tipus de treball, etc. La manera de vestir pot donar idea molt més real d'alguns aspectes que les característiques físiques, ja que el vestir és molt personal, podent reflectir aspectes com la condició social, la religió, la cultura, l'autoconcepte; pot completar el grau d'informació les joies, perfum...
- Postura i marxa: aquests aspectes poden donar informació sobre el grau d'autoconcepte, estat d'humor i de salut.
- Expressió facial: no existeix una part de cos més expressiva que la cara. Els músculs que envolten els ulls i la boca són particularment expressius, i tot i que poden arribar a controlar-se, comunament són espontanis. Les emocions bàsiques que es poden transmetre són: alegria, tristesa, sorpresa, descontent, por i ràbia. Moltes expressions facials transmeten un significat universal, no obstant cap expressió simple s'interpreta adequadament sense considerar: altres pistes físiques de reforç, el camp en el que apareixen i l'expressió dels demés en el mateix tema.

Un altre aspecte important dins l'expressió facial el constitueix la mirada; amb ella es vol reflectir reconeixement mutu d'una persona i voluntat de mantenir la relació. S'han de tenir presents diferents aspectes de la mirada: excessiu contacte visual suposa superioritat, escàs control visual suposa falta d'atenció i baixar la vista suposa submissió. Existeix

major contacte visual en conversacions personals o íntimes; la comunicació és més efectiva quan el contacte visual és el que ambdós, emissor i receptor, consideren l'adequat.

- Gestos: els moviments de les mans són també molt expressius; l'estrès, l'ansietat, la ira, poden ser expressats amb moviments de les mans, tal com mossegar-se les ungles, prémer els punys, aferrar-se a la cadira Amb freqüència els gestos impliquen altres parts del cos, a més de les mans.

El que fem i com ho fem té tant significat com lo que expressem verbalment, de fet, lo que podem dir pot ser menys important que com ho diem o bé, lo que fem mentrestant parlem. La comunicació no verbal anomenada "llenguatge corporal" , es presenta quan les emocions causen canvis visibles en el nostre organisme. Ex: l'ansietat provoca un augment de la FC, transpiració i canvia el color de la pell, també poden presentar-se tremolors, prémer els punys i hiperactivitat. Les nostres actituds davant certes situacions i persones es reflecteixen en la nostra postura corporal i accions. Segons Ruesch i Kees (1956) *"la comunicació no verbal és un indicador més fiable del significat real que el que diu una persona, perquè els individus en general són incapaços de controlar conscientment el seu comportament no verbal"*.

El silenci, sobretot quan es combina amb llenguatge corporal, pot transmetre un significat. El silenci pot adquirir diferents formes:

- Silenci de desatenció. La persona no mira al que parla i fingeix estar absorta en una altra activitat com llegir, realitzar un treball manual o simplement mirar fixament per la finestra o a la paret.
- Silenci rebec. La persona reconeix la presència de l'altre individu arrugant l'entrecella o els llavis, però no diu res.
- Silenci per por. La persona es mostra angoixada, vol parlar, però té por de fer-ho.

- Silenci reflexiu. L'expressió facial i posició corporal indiquen que, encara que en silenci, l'individu medita amb atenció lo que se li diu o se li ha dit amb anterioritat.

És impossible no comunicar-nos fem el que fem, ens comuniquem.

1.4 XARXES DE COMUNICACIÓ

Les xarxes de la comunicació defineixen els canals pels quals flueix la informació. Els canals d'una organització poden ser formals o informals i cada un d'ells té un ús respectiu dins de l'empresa. Les xarxes formals són generalment verticals, seguint la cadena d'autoritat i limitades amb les comunicacions de les tasques empresarials (el millor exemple de xarxa formal es plasma en l'organigrama). Pel contrari, les xarxes informals no són rígides en la seva direcció, no són programades, es donen espontàniament i en l'àmbit de les relacions socials quotidianes dins l'organització; vinculen als seus integrants obeint només a l'empatia natural que entre ells es genera, independentment del càrrec o posició que ocupin. En una xarxa informal no només no compte l'organigrama, sinó que emergeix una altra jerarquia paral·lela.

Una xarxa formal sol presentar tres formes (figura 3):

- Cadena: segueix rígidament la cadena formal de mandat.
- Roda / Cercle: es recolza en un líder per actuar com un conducte central per totes les comunicacions del grup.
- Tot el canal: tota la xarxa del canal permet que tots els membres del grup es comuniquin de forma activa els uns amb els altres; és més adequada si es busca una major satisfacció.

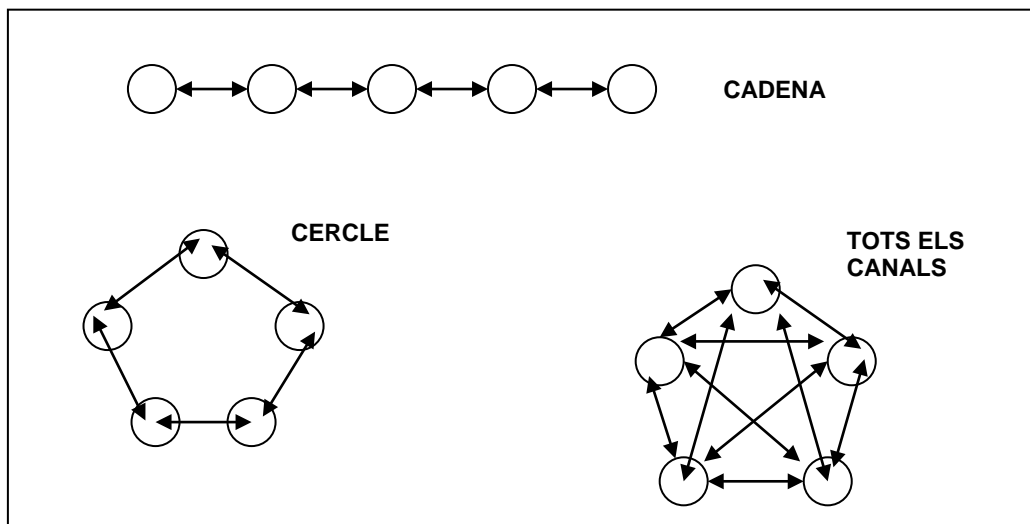


Figura 3. Xarxes formals de comunicació

El sistema de cadena és ràpid i eficaç per problemes senzills.

L'estructura circular és lenta i inexacta.

Quan es té la llibertat necessària per fer-ho, els grups tendeixen a evolucionar cap una estructura de xarxa amb tots els canals oberts a mesura que els problemes es fan més complexes, tornant a una estructura de roda quan aquests problemes són més senzills.

El sistema adequat és l'estructura que facilita la comunicació necessària per la realització de les tasques.

Xarxes informals: la informació pot córrer entre els membres en forma de rumor, no és controlada per la gerència i és percebuda pels treballadors com més de confiança i creïble que les informacions emeses per la gerència a través de les xarxes formals.

1.5 CANALS DE COMUNICACIÓ

El canal és el medi a través del qual viatja el missatge.

Les organitzacions cada vegada són més complexes, per tant, és precís crear nombrosos canals de comunicació perquè la informació es mogui cap a dalt, cap avall i lateralment dins l'estructura organitzativa de l'empresa.

En una empresa coexisteixen diferents canals de comunicació: la comunicació vertical (entre diferents nivells de jerarquies: descendent / ascendent) i la comunicació horitzontal, en el mateix nivell. Aquests nivells es desenvolupen a la vegada seguint canals formals a través de trobades, reunions, entrevistes i informals a través de trobades casuals, o no seguint les línies jeràrquiques formals.

Els canals de comunicació formals es circumscriuen a la xarxa formal i creuen l'organigrama de l'empresa. Cada un d'aquests recorreguts afavoreix el contacte entre diferents nivells, departaments i àrees de l'organització, al temps que persegueixen l'execució dels objectius particulars: construcció d'identitat, consens, participació, feed-back, cohesió, treball en equip... La conquesta de qualsevol d'aquests objectius és possible gràcies a que els canals de comunicació formals són dissenyats i administrats per l'empresa, exercint un control significatiu sobre la informació que per ells circula.

Els canals de comunicació informals responen a una xarxa informal i no són planejats. És cert que les xarxes informals no són llunyanes a la comunicació formal (tot i la seva espontaneïtat estan introduïdes dins d'una xarxa formal i per tant, són permeables als seus canals), desborden l'estructura de l'organització i obren canals alternatius per on fer circular la seva pròpia informació. La xarxa informal no només interpreta i reinterpreta la informació oficial, sinó que a més produeix la seva pròpia informació "no oficial".

En una organització és molt important escollir el medi més adequat per transmetre la informació i això dependrà del tipus d'informació, de qui l'ha de rebre i les condicions que es requereixen per la millor entesa del mateix. Pels missatges relacionats amb el treball, el més adequat és escollir un canal formal; per missatges de tipus socials o personals, millor utilitzar canals informals.

1.5.1 Comunicació descendent

Serveix per transmetre informació d'un nivell jeràrquic superior de l'empresa a un nivell inferior de la mateixa i així successivament. El seu principal objectiu és transmetre informació relacionada amb el treball per facilitar la coordinació entre els diferents nivells jeràrquics, mantenir informats als membres de l'organització proporcionant informació sobre el que s'ha de fer, el com i lo que s'espera d'ells.

La comunicació descendent és la línia tradicional de comunicació, una comunicació principalment directiva.

L'ensenyament oral i escrit, la formació i qualsevol altra informació necessària per influir en els comportaments i actituds dels subordinats es considera comunicació descendent.

Formes de comunicació en sentit descendent: manuals pel treballador, fulles de descripció laboral, entrevistes d'avaluació de rendiment, sistemes de megafonia, les cartes, les memòries, els missatges difosos amb el taló de la paga, els cartells, el tauler d'anuncis, els mostradors d'informació, les publicacions de la companyia, els informes anuals, la cadena d'autoritat, els rumors i els sindicats.

La comunicació en sentit descendent contribueix a generar una major insatisfacció laboral en els subordinats de la que pot produir-se amb la comunicació en sentit ascendent, independentment de la qualitat del missatge.

Les trampes possibles en aquest nivell són estils autoritaris de direcció, la creença que una clara comunicació pot ser presa com un signe de debilitat, la manca d'informació adequada: sobrecàrrega d'informació, falta d'obertura entre gerents i treballadors i filtrat de la comunicació.

1.5.2 Comunicació ascendent

Serveix per transmetre la informació d'un nivell jeràrquic inferior cap a un nivell jeràrquic superior. Per un directiu pot ser la més important perquè li permet conèixer la motivació de cada col·laborador i el seu estat d'ànim, percebre la

magnitud dels problemes, promoure la participació i aportació d'idees i aproximar els treballadors als directius lo que origina que aquests adquireixin una major comprensió de les decisions preses pels directius.

Les noves tècniques de direcció defensen la delegació d'autoritat i una implicació més personal en la presa de decisions, creant així una necessitat d'establir una comunicació en sentit ascendent més perfecta. La comunicació ascendent proporciona un mitjà de motivació i satisfacció personal permetent la participació del treballador. Els treballadors normalment es troben en una posició des de la qual poden avaluar la situació d'una manera més precisa que els directius. " Un treballador pot conèixer una millor solució a un problema que el directiu de primera línia, el qual a la vegada coneix millor la situació que un directiu mitjà i així successivament". L'exactitud de la informació en sentit ascendent resulta fonamental perquè la resolució de problemes sigui efectiva. Els subordinats s'han de sentir lliures per poder comunicar en sentit ascendent tant la informació sol·licitada com la que no ho ha estat, i han de tenir la oportunitat de fer-ho, d'altra manera als directius els mancaria informació necessària, resultant finalment una frustració tant entre els directius com entre els subordinats.

Les formes comunes utilitzades en la comunicació ascendent: discussions cara a cara, polítiques de portes obertes, les reunions amb la plantilla, les agrupacions de força per realitzar tasques, els informes escrits, les avaluacions d'actitud, els procediments per expressar queixes, les entrevistes, els estudis d'actitud, les bústies de suggeriments, la recepció, la cadena d'autoritat, els informadors, els rumors, els sindicats i la direcció participativa, consultiva i democràtica en general.

Les principals trampes en aquest nivell són: no escoltar i quan en un punt de l'escala es talla la comunicació cap a dalt, per una creença compartida "quan un subordinat transmet problemes cap a dalt és perquè no està complint adequadament la seva funció", l'únic que es genera d'aquesta manera és el desconeixement del que succeeix.

Una altra dificultat és la falta de claredat en les relacions, quan els organigrames no estan clarament definits i la gent no sap de qui depenen i a qui s'han de dirigir.

Generar informació útil des de baix requereix que els directius han de facilitar la comunicació ascendent, mantenint una política de portes obertes i motivant als seus treballadors a proporcionar informació.

1.5.3 Comunicació horitzontal

S'estableix entre departaments o personal del mateix nivell dins la jerarquia d'una organització, i s'utilitza amb freqüència per la coordinació d'activitats.

És important perquè permet la coordinació de les activitats i la transmissió de la informació que serveix per resoldre problemes comuns, permet el funcionament d'equips de treball eficaços. Un estil de direcció participativa és un factor d'estímul per la comunicació en aquest nivell afavorint la coordinació de les diferents activitats i el coneixement de les mateixes.

La comunicació horitzontal pot contenir aspectes emocionals i subjectius; quan la comunicació dins l'organització no segueix els camins establerts per l'estructura, es diu que és comunicació informal i compren tota la informació no oficial que flueix entre els grups que componen l'organització.

Els comitès, les conferències i les reunions són amb freqüència utilitzats per facilitar la comunicació horitzontal.

És interessant que es fomenti aquest tipus de comunicació, ja que genera esperit de cos i clima de treball en comú, facilita la dissolució de rumors i mals entesos, permet la creació de confiança i companyonia. Algunes trampes en la comunicació en aquest nivell sorgeixen quan existeix la creença que un mateix, la meva secció o el meu torn és més important que els altres. També per l'ús de llenguatges o argots específics que poden deixar a alguns fora de l'entesa.

1.5.4 El rumor: comunicació informal

Els mètodes de comunicació informals coexisteixen amb els canals formals.

El rumor el podem definir com una veu que corre entre el públic. Les seves característiques són: interessant, seductor, imprecís, misteriós i secret.

Els rumors estan constantment presents en una organització i tenen un paper decisiu i estratègic.

Les funcions dels rumors són: com a baròmetre d'una situació, com element persuasiu per la presa de decisions, o com funció gratificant per les persones que el provoquen.

La comunicació informal és amb freqüència ràpida i està subjecta a una considerable distorsió, la informació del rumor sol venir fragmentada i incompleta, per consegüent es tendeix a suplir les peces d'informació perdudes o desconegudes. Algunes persones aprofiten aquesta oportunitat per alliberar els seus sentiments d'autoestima, compensant així els seus sentiments d'inseguretat. Els directius poden aprendre molt escoltant els rumors i poden arreglar les distorsions a través dels canals informals per transmetre la informació correcta.

Normalment els rumors es donen degut a la manca de comunicació. Quan la gent creu que no s'ha dit tot, immediatament aporta les seves raons. Els rumors també es provoquen per una incomprensió en qualsevol dels camins de la comunicació o per prejudicis i opinions personals dels que escolten.

És millor evitar els rumors que intentar detenir-los quan s'han iniciat, per tant, s'ha de tenir ben informat al grup en relació als canvis en la política de l'empresa i a les raons dels canvis. No s'ha de passar per alt cap rumor, ja que indica que la línia de comunicació ha estat bloquejada en algun lloc.

Els rumors poden fer-se perillosos per diferents raons:

- Els processos de distorsió a que estan sotmesos per l'influència dels valors, creences i necessitats psicològiques de les persones.
- La gran rapidesa amb la que circulen i la gran dimensió d'audiència a la que arriben com a conseqüència dels beneficis que obtenen les persones que participen en la seva transmissió: permeten eliminar la incertesa i poden millorar l'autoimatge.
- La seva capacitat de credibilitat.

Quan el rumor afecta negativament a una organització és necessari parar-lo. És precís crear, en aquest moment, una acció comunicativa que neutralitzi aquest rumor. La font d'aquest contraatac ha de ser d'una gran credibilitat per poder desprestigiar la informació facilitada pel rumor.

Però no tot ha de ser negatiu. Les comunicacions informals aporten beneficis a les persones implicades però també poden ser útils a l'organització.

És important entendre que el rumor és una part de la xarxa d'informació de qualsevol grup o organització, li mostra als directius aquells temes que els treballadors consideren importants i provocadors d'ansietat, d'aquesta forma el directiu pot minimitzar les conseqüències negatives dels rumors al limitar el seu impacte. El rumor pot potenciar el reforçament de la cohesió del grup o generar i reforçar la cultura de l'organització.

Els nous models en comunicació interna exigeixen una revalorització d'aquells agents productors de discursos "no oficials" que habiten dins de l'ampla xarxa teixida per les relacions informals. L'acceptació d'aquesta xarxa com a part integrant i necessària de la vida organitzacional serà el primer pas a donar per aprofitar la riquesa dels seus canals i transformar la seva comunicació en una avantatge competitiva; l'eficàcia de la comunicació augmenta quan el directiu utilitza la xarxa informal per reforçar la xarxa formal de la comunicació.

No totes les organitzacions afavoreixen d'igual manera l'aparició de xarxes informals.

En el procés continu i potser inconscient de desvalorització de les xarxes informals, els quadres directius han caigut en l'error de condicionar la comunicació a un organigrama de jerarquies on només el nivell superior té la paraula. Aquest monòleg unidireccional els impedeix aprofitar en la seva totalitat el potencial i les idees que poden aportar els seus treballadors. Així, la comunicació acaba per centrar-se en els canals convencionals (formals i descendents), eliminant el feed-back i els canals alternatius.

Lo curiós és que sense sortir-nos de l'organigrama i de la xarxa formal, es poden establir trajectòries ascendents, horitzontals i transversals de comunicació.

Les xarxes i els canals formals i informals són complementaris, es necessiten mútuament. Però s'han de prendre precaucions. Moltes vegades la informació que circula pels canals informals supera a "l'oficial". El personal s'assabenta sistemàticament de les notícies a través de rumors o comentaris, ocasionant un clima d'incertesa que a la llarga es traduirà en desmotivació, insatisfacció i pessimisme.

Les Direccions culpen de forma equivocada a aquesta comunicació "no oficial" de provocar aquesta situació. És de vital importància, convèncer a les Direccions que els canals de comunicació informals si no ocupen un rol dominant no són negatius. És per això, que s'han d'elaborar unes polítiques de comunicació amb èxit.

La comunicació informal creix quan "l'oficial" és escassa, incoherent o arriba fora de lloc i de temps. La informació "no oficial" ocupa el buit que provoca la incertesa creada per la desinformació.

Si una organització comunicés en el temps i en la forma correcta deixaria a la comunicació "no oficial" en segon terme.

Els canals de comunicació informal tenen que implementar-se i sostenir-se, la comunicació formal ha d'emetre's i legitimar-se.

1.6 FACTORS QUE INFLUEIXEN EN LA COMUNICACIÓ

La informació es concentra en un missatge que tracta de transmetre la realitat que el subjecte percep o ha percebut.

La realitat té dos components: la realitat objectiva (coincidint amb els fets) i la realitat subjectiva (es manifesta segons la concepció que la persona té sobre ella, és a dir, en funció de les opinions). Això genera un procés de deformació de la realitat que es produeix degut a la diferent manera de percebre els objectes i fets que ens succeeixen a les persones.

Les dades rebudes pels sentits són processades pel nostre cervell i ens aporten informació per fer-nos amb la realitat, però computem les dades sensorials rebudes com un programa més o menys diferent per cada individu,

lo que fa que la informació final no sigui la mateixa per tothom, davant els mateixos fets.

Combs (1959) senyala que *“utilitzem el nostre personal sistema de valorar la realitat no només per les situacions passades o presents, sinó també per configurar lo que segons els nostres esquemes pot succeir presumiblement en el futur”*.

En aquest procés personal el principal ingredient és la percepció.

La percepció: la imatge que un es fa del món i de l'altre és un element essencial en la comunicació. Per percebre és precís, sentir, interpretar i comprendre el món en el qual un viu. La percepció, és doncs, un gest personal i intern.

Per tant podem dir que la comunicació depèn de la informació i la informació de la realitat percebuda, és a dir, de la percepció i aquesta depèn de dos factors: interns o personals (escala de valors, opinions, creences, situacions personals que un pot estar vivint....) i externs o ambientals (educació, cultura, factors ambientals, grups de referència....).

Podem dir que aquests dos factors són l'òptica a través de la qual ens configurem la nostra realitat.

El procés perceptiu d'altra banda, ens permet seqüenciar i organitzar la recepció dels estímuls i sensacions ambigües recollits a través de tots els sentits, que llavors seran processats per obtenir un resultat significatiu per nosaltres. En poques paraules, “tendim a veure lo que esperem i desitgem veure”. Aquest procediment el fem a través d'uns patrons significatius per l'individu anomenat “expectabilitat” per Huse i Bowditch (1975). Aquests autors resumeixen la percepció, assenyalant que la forma en que organitzem les sensacions té dos aspectes: d'una banda les sensacions que tenim en comú amb els altres (els fets) i d'altra banda, les sensacions que organitzem en formes que són singulars per nosaltres; aquest aspecte del procés perceptiu depèn dels mecanismes biològics, de l'experiència passada i de les suposicions presents, tot lo qual emergeix de les nostres pròpies necessitats, experiències, valors i sentiments.

El context és un element fonamental de tota comunicació i significació. No s'ha d'aïllar el fenomen del context. Cada fenomen té sentit i significat dins del context en el que es produeix. Només podem comprendre a l'altra si som capaços de filtrar la realitat com l'interlocutor la filtra (tant a nivell de contingut, sentiment, afecte, interpretació...) només el feedback permetrà al nostre interlocutor que aquest compregui que no només parlem del mateix sinó que diem el mateix.

1.6.1 Barreres de la comunicació

Són molts els obstacles que sorgeixen al comunicar-nos. En qualsevol de les etapes del procés de comunicació poden presentar-se interferències que limitin la comprensió del missatge.

Marc de referència.

Les experiències acumulades durant la infància ens permeten construir la nostra manera de comprendre la realitat i reaccionar davant els fets. Construïm un marc de referència que constitueix un dels aspectes més importants de la nostra personalitat.

Cada persona posseeix un marc de referència únic i tendeix a emetre i interpretar els missatges en funció dels paràmetres que el caracteritzen.

Capacitat del comunicant. Llenguatge.

Les principals barreres a la comunicació les constitueixen els missatges amb carència de raonament i deficientment expressats. La falta de claredat i precisió resultants a un vocabulari inadequat, d'una pobre selecció de paraules, de la utilització de paraules buides, de frases mal construïdes, d'una pobre organització d'idees i de falta de coherència són defectes comuns en aquest sentit. Parlar massa ràpid o poc a poc, no remarcar els punts claus són altres aspectes que porten com a conseqüència el fracàs en la transmissió d'idees. Els informes pobrament organitzats també compliquen el procés de comunicació. No hem d'oblidar-nos que les paraules adopten significats

diferents segons la persona que les pronunciï o escolti (l'edat, l'educació i els antecedents culturals són variables que influeixen en el llenguatge que una persona utilitza i per tant, les paraules signifiquen diferents coses per diferents persones). Per això la comunicació resulta un procés complicat quan l'emissor utilitza paraules amb les que el receptor no es troba familiaritzat, no es comunica dins el mateix nivell que el receptor o fa el missatge llarg i complicat.

Selecció d'un canal de comunicació inadequat.

Filtració.

Si els emissors no tenen tota la informació o no informen sobre fets que coneixen, llavors transmeten un missatge distorsionat o filtrat. El filtre, tant si és intencionat com no, implica una elecció del que es comunica basada en prejudicis.

La filtració és la manipulació de la informació de l'emissor perquè sigui vista més favorablement pel receptor. Els interessos personals i les percepcions de lo que és important d'aquells que resumeixen estan presents en els resultats de la informació, lo que fa impossible que els receptors aconseguixin informació objectiva. Mentrestant més vertical és l'estructura de l'organització més possibilitat de filtració hi haurà.

Percepció selectiva

Les persones utilitzen la percepció selectiva per escoltar el que volen sentir d'acord amb els seus prejudicis. Els valors, les actituds i les premisses afecten a la pròpia percepció d'un missatge. La realització d'un judici de valor respecte a un missatge basant-se en la opinió que un tingui de l'emissor o del significat que esperi del missatge permet al receptor escoltar lo que ell vol escoltar.

La posició jeràrquica de l'emissor.

La confiança o desconfiança de l'emissor també influeix en la manera en què el missatge és rebut.

L'emissor és jutjat amb el seu missatge degut a que el receptor sol trobar difícil separar lo que escolta amb el que sent per l'emissor. Els missatges procedents d'escalons més alts són amb freqüència considerats autoritaris, encara que no tinguin intenció de ser-ho. Quant més alt és el punt jeràrquic des del qual s'origina un missatge, més grans seran les possibilitats de ser acceptats degut al status de l'emissor, el qual fa que el receptor tendeixi a considerar cert el missatge. Si l'emissor no té aquest status, el missatge pot ser desestimat.

Actituds

Les actituds transmeten creences, pensaments i sentiments sobre les persones i els fets.

Tant les actituds de l'emissor com les del receptor condicionen la culminació del procés complet de la comunicació.

Els subordinats tendeixen a atendre a les comunicacions procedents dels directius, facilitant la comunicació en sentit descendent. L'actitud del directiu (a través de la comunicació no verbal) pot allunyar als subordinats, fent que aquests no informin dels problemes reals o potencials si ho detecten. Els directius intermedis poden no informar dels problemes que poden reflectir les seves capacitats de direcció d'una manera desfavorable. La manca de temps dels directius (no poden veure a tots els seus subordinats tantes vegades com els agradaria) o (l'excusa del temps per no tenir que escoltar) , també impedeixen la comunicació.

L'avaluació prematura del que es dirà, la preocupació per un mateix, la falta de predisposició a escoltar, la falta de receptivitat a noves idees i resistència al canvi són també elements que interfereixen en l'escolta. La distància física, la complexitat organitzativa, la temperatura, el soroll, les instal·lacions físiques (despatxos, sala de reunions i sales de descans) i les instal·lacions tècniques (telèfons, altaveus i equips de reproducció) també afecten a les comunicacions.

Soroll: s'entén per soroll en la comunicació les pertorbacions que provoquen que el missatge sigui intel·ligible en part o en la seva

totalitat. El soroll pot arribar a ser part de la informació, deteriorar-la o destruir-la, podent-se deure al missatge poc clar (molt dens, o no concís), la utilització d'un medi (canal) inadequat, la diferència de contextos entre l'emissor i receptor, incloure en el procés suposicions o inferències (estereotips), etc.

Barreres de la comunicació causades per la política de l'organització:

- Estructures organitzatives que creen i fomenten la burocràcia.
- Canals de comunicació rígids que endarrereixen la solució als problemes.
- Escassos nivells de participació.
- Satisfacció escassa .

1.6.2 Principis bàsics de tota comunicació

El més important és tenir una actitud dialogant, lo qual comporta:

- Capacitat d'escoltar a l'altra abans de respondre; analitzar i discutir un problema abans de jutjar o donar una opinió.
- Capacitat de posar-se en qüestió i rectificar pròpies posicions o punts de vista, quan l'altra i altres demostrin les insuficiències del propi pensament.

1.6.3 Factors que ajuden en la comunicació

- El que compta principalment no és l'emissió, sinó la recepció del missatge: ens hem d'expressar tenint en compte a les altres persones.
- Ser el més simple, clar i concret possible en el llenguatge.
- Procurar ser objectiu en les intervencions.
- Associar les accions amb les paraules.
- Lluitar perquè la informació flueixi contínuament.
- Tenir alguna cosa a dir: no parlar per emplenar el temps.

- Dirigir-se a l'altre o altres de manera que disposi favorablement a la comunicació, tant en la forma com en el contingut.
- Emfatitzar la comunicació cara a cara.
- No enquadrar a l'altra d'una "manera fixa de ser".
- Tenir en compte els diferents punts de vista d'un mateix problema: ningú posseeix la veritat absoluta, s'ha d'enriquir-se amb l'aportació dels altres.
- Crear una atmosfera favorable a la comunicació: saber escoltar als altres, respectar les diferències dels demés, estar disponible pels altres, importància del calor humà al grup, afavorir el diàleg en llibertat i en veritat.

La Direcció ha de comprometre's en la filosofia i el comportament, amb la noció que comunicar-se amb els treballadors és essencial per aconseguir les finalitats de l'organització. Comprometre's amb la comunicació de dos vies (ascendent i descendent), mantenint als membres de l'organització informats dels canvis i presa de decisions dins de l'organització, desenvolupant un programa de comunicació per transmetre la informació que cada departament o treballador necessita.

1.6.4 Com millorar l'habilitat comunicativa

Al moment de comunicar-se les persones poden utilitzar tres tipus d'estils: passiu, agressiu o assertiu.

L'estil passiu es caracteritza per ser tímid, inhibit, submís, autonegador i evasiu de conflictes.

L'estil agressiu, la conducta de l'individu és dominant, enèrgica, centrada en si mateixa, autofacilitadora i autoexpressiva.

L'estil assertiu és expressiu i autoestimulant i es basa en el "*concepte ètic que no és just o bo violar els nostres propis drets humans ni els dels demés com el dret a l'expressió de la pròpia personalitat o el dret a ser tractat amb dignitat i respecte*" Waters (1982).

L'assertivitat és la capacitat d'expressar les pròpies idees i emocions, però fent-ho de manera que faciliti que els demés facin el mateix.

Per millorar la capacitat comunicativa s'ha d'intentar desenvolupar l'estil assertiu. Per aconseguir-ho s'ha de tenir present:

- Utilitzar un llenguatge neutre, no explosiu.
- No ser ambigu i no difuminar els missatges amb crosses.
- Ser col·laborador, obert i receptiu cap als demés (poden saber coses que un mateix no sàpiga).
- No menys valorar-se i no menys valorar als demés.
- Ventilar les situacions conflictives immediatament (o al menys tan bon punt sigui possible).
- Assegurar-se que la comunicació no verbal sigui congruent amb les pròpies paraules. Per millorar la seva capacitat en la comunicació no verbal : mantenir el contacte visual; assentir ocasionalment amb el cap com a senyal de confirmació; somriure i mostrar-se animat o seriós segons l'ocasió; inclinar-se cap a l'interlocutor; parlar pausadament i en un to tranquil que doni sensació de seguretat; no mirar cap una altra part o desviar la mirada de l'interlocutor; no tancar els ulls; no utilitzar tons de veu desagradable; no parlar massa ràpid o massa lent i evitar fer badalls.

Factors que s'han de considerar a l'hora de comunicar-nos:

- L'audiència: qui és el nostre públic, què espera que li diguem.
- La informació necessària: quina informació haig de transmetre; quina informació necessito. Abans de parlar un ha de tenir les idees clares del que vol comunicar.
- El temps: quin és el millor moment per donar aquesta informació; amb quina freqüència. S'ha de valorar el temps perquè el missatge aconsegueixi el màxim impacte. Igualment s'ha de tenir present l'escenari.
- Clima: un clima que permeti a la gent dir el que pensa facilita l'intercanvi de informació.

- El mètode: quin és el més indicat. Evidentment cada mètode és adequat per moments diferents: reunions, presentacions personals, informes, juntes, revista empresa, vídeos, correu electrònic...

1.6.5 Com millorar les comunicacions

Les comunicacions orals

Les comunicacions han d'estar ben organitzades i expressades en termes senzills, en un estil clar i amb les frases el més curtes possibles. La redundància assegura que el missatge és comprés.

La bona comunicació comença amb una idea clara del que volem dir i com ho direm. Pensar abans que parlar. Ser breu i seleccionar les paraules acuradament. Expressar el que volem dir. S'ha de parlar amb el qui escolta enlloc de a qui escolta i mai depreciant-lo. El pronom jo s'ha d'utilitzar menys que el pronom nosaltres. El pronom vostè reforça la utilització personal en els suggeriments directius, mentrestant que el pronom nosaltres suggereix estar unit o pertànyer. Alerta no utilitzar el pronom vostè de forma despectiva. Quan s'utilitzen adequadament els pronoms poden contribuir a l'entesa eficaç de les nostres idees.

No oblidar la importància de les emocions de les altres persones en relació al que estem dient. Començar sempre per lo conegut i avançar fins lo desconegut. Seleccionar paraules definides i específiques, no abstractes.

Degut a que les accions tenen més força que les paraules, el missatge resultarà més efectiu si el seu emissor actua d'una manera congruent amb el que diu. Considerar les nostres comunicacions no verbals. Què és lo que les nostres accions li indiquen a les altres persones? Les expressions facials, els gestos i la postura del cos, solen donar a conèixer quins són els sentiments vertaders d'una persona amb major exactitud que les seves expressions verbals. Cal recordar que el to de veu, expressions facials i accions han d'estar en plena harmonia amb el context del nostre missatge verbal, sobresortint el seu vertader significat enlloc de desvirtuar-lo o desmentir-lo.

El saber com determinar si el missatge s'ha comprès correctament és important per millorar la comunicació. Cada persona té diferents antecedents, per tant, és major la possibilitat d'una falsa interpretació. Podem determinar-ho observant senyals no verbals com l'expressió de desconcert o el front arrugat.... Sempre que hi hagi una mala interpretació cal aclarir el significat per la satisfacció de l'interessat.

Escoltar constitueix un procés actiu que requereix una atenció conscient i resulta fonamental per la bona comunicació. Cal una empatia en l'escolta.

Aprendre a escoltar:

- No parlar. Les interrupcions indiquen que només tenim interès en nosaltres mateixos i en les nostres pròpies idees. Eviti avançar-se i suggerir una paraula quan l'interlocutor faci una pausa o sembli estar pensant. Utilitzi aquesta pausa per pensar sobre el que ha dit l'altra persona. Quan una persona no sap escoltar es destrueix un dels principals objectius de la comunicació: aprendre dels demés i intentar comprendre'ls.
- Practicar l'escolta activa. Podem ajudar al parlant si som oients actius, implica deixar de parlar mentrestant es tracta d'entendre l'actitud i els sentiments de la persona que parla. S'ha d'escoltar la història completa, parlant tan poc com sigui possible i evitant la formulació de preguntes que donin peu a una resposta, discussió o consell. Les nostres reaccions visibles poden estimular o bloquejar la comunicació. Pensi en lo que diuen. Parlant poc, els receptors poden concentrar-se en escoltar enlloc de fer-ho en el que diran com a resposta. Indiquem el nostre interès al somriure, assentir amb el cap. Miri a les persones quan parlen.
- Escoltar per donar a entendre. Aprendre a escoltar no només les paraules sinó entre paraules. Reconegui els seus propis prejudicis i intenti que aquests no li influeixin. Respongui als sentiments però no amb sentiments. La paraula empatia és potser la més indicada per

descriure l'escolta intel·ligent. Intenti aclarir el significat exposant de nou lo que ha escoltat per satisfacció del parlant.

La parla és poder; parlar és persuadir, convertir, dominar Sempre hem d'escollir les paraules que tindran l'efecte que busquem. Donar als demés l'oportunitat d'expressar les seves idees i opinions. La discussió o el diàleg, és un mètode de pensar i parlar en conjunt, explorar problemes, compartir coneixement i experiències i buscar idees noves.

Les comunicacions escrites

Solen tenir l'avantatge que són formulades més acuradament que les orals. També poden estalviar temps i diners i ser arxivades com a documents legals i fonts de referència.

Abans d'escriure, cal prendre en consideració el propòsit de la comunicació. Els redactors han de preguntar-se si la comunicació respon adequadament al què, qui, quan, a on i perquè i han de considerar el to del document.

La redacció permet expressar sentiments de manera visible i permanent. Les ordres verbals s'obliden amb facilitat, en canvi, quan es donen per escrit serveixen de recordatori del que hem de fer, quan i com. Utilitzar paraules senzilles, eliminar paraules innecessàries. Fer un missatge simple, concís i que vagi al gra.

La lectura és necessària per mantenir oberts els canals de la comunicació així com per mantenir informats a tots els empleats. Avui en dia, la infermeria exigeix que se la mantingui informada sobre lo que succeeix no només dins del seu camp professional sinó en el món que l'envolta. Per estar ben informats, hem de llegir i pensar sobre el que llegim.

1.7 COMUNICACIÓ INTERNA

Les institucions, les empreses, són un sistema organitzat per l'assoliment d'uns objectius, amb una distribució de funcions i al servei d'un sistema superior que és la societat.

“La Teoria General dels Sistemes” ens defineix que un sistema és un conjunt d'elements interdependents i interrelacionats que constitueixen un tot organitzat i la seva finalitat és aconseguir un objectiu concret.

La base de la teoria considera que les parts d'un sistema estan en interacció en tot moment i que qualsevol canvi, en qualsevol dels elements, afecta a tots els altres i a les relacions entre ells, produint a partir d'aquest canvi un nou sistema.

Des de les organitzacions ha existit i existeix una necessitat pràctica d'influir i motivar als seus professionals, per aconseguir els objectius. Per aconseguir els objectius tradicionalment la comunicació interna ha centrat els seus esforços en els canals convencionals i en els emissors, la comunicació descendent. Ara ens comencem a trobar en una nova etapa, on la societat del coneixement imposa les seves regles i fa emergir noves necessitats relacionades amb la comunicació.

L'organització tradicional jeràrquica i burocràtica va quedant enrera, donant pas a una altra basada en les relacions interpersonals que és concebuda com una xarxa de comunicació entre persones i grups de treball. La comunicació la definim com una xarxa, no és lineal, no té un temps programat, no es pot explicar mitjançant l'esquema de la informació. Els missatges venen de totes direccions. L'emissor és receptor i missatge al mateix temps.

Les institucions, les empreses necessiten la iniciativa, la creativitat de totes les parts integrants. La Direcció ha de ser capaç d'integrar a tot el personal en el seu projecte d'empresa, en el seu Pla Estratègic. És necessari que tot el personal comparteixi aquest projecte i per això cal que el considerin com una cosa pròpia i això només es pot aconseguir quan s'ha participat en la seva elaboració, en el seu disseny.

La fórmula màgica que farà que tot això agafi forma és la **COMUNICACIÓ INTERNA**.

La Comunicació Interna: són activitats que es realitzen dins d'una organització per mantenir les bones relacions entre els membres de l'empresa per mitjà de

la circulació de missatges que s'originen a través dels diversos canals de comunicació utilitzats per ella, amb l'objectiu de proveir comunicació, unió i motivació per així aconseguir les finalitats establertes per l'organització.

L'empresa ha de ser un espai obert, un lloc on els individus obtinguin el reconeixement i la realització personal i professional que busquen.

La integració dels elements de comunicació interna en l'activitat laboral quotidiana i la preparació de l'entorn social a on es desenvoluparà és essencial. Tota filosofia que emmarca aquesta nova comunicació té el seu resultat en la productivitat de l'empresa, i en la satisfacció de la persona.

No va ser fins a la passada segona meitat del segle XX quan les organitzacions comencen a plantejar-se que la transmissió d'instruccions (comunicació descendent) no és suficient i es comença a analitzar un nou camp de treball, entre els que afegeix la comunicació al repertori d'habilitats directives. Trobem així que les organitzacions aplicaven ja en els anys 90 un sistema en el qual promovien les filosofies de qualitat, s'enfocaven vers a l'educació que fomentava una comunicació més oberta, disposaven de tècniques i mecanismes de suport en comunicació perquè els continguts fossin més efectius i comprensibles i s'utilitzava el Desenvolupament Organitzacional fent ús de diferents teories com la teoria Z (destaca la importància del comportament humà dins de l'empresa per aconseguir els objectius marcats i senyala les pautes i directrius aconsellables per ajudar a millorar el comportament en bé de tots, de les pròpies persones i de l'empresa) relacionades amb l'educació i s'aplicaven pel millorament de la comunicació en les empreses.

En l'actualitat les grans empreses de negocis permeten un millor ambient, una oberta comunicació, més qualitat i sobretot decisions adequades i convenientes. Les causes que de certa manera obren una nova etapa a la comunicació interna les podem trobar en l'augment de la presència sindical, en un marc de relacions i legislació sociolaboral més favorable al treballador, l'augment de la formació acadèmica, una major consciència per part de les organitzacions del

que suposa la inversió en formar el personal i en els nous valors i creences que evolucionen fins un nou paradigma directiu.

La comunicació interna ens permet accedir a qualsevol informació. La censura, l'ocultació i la manipulació d'informació no tenen sentit. La comunicació interna es converteix en un mitjà imprescindible per aconseguir la integració d'idees i suggeriments del personal amb visió compartida per a tots.

La comunicació és el sistema nerviós que manté unides les diferents parts d'una organització. Sense comunicació, les organitzacions es desintegren.

Moltes vegades es pensa que la comunicació és natural i espontània, de la qual ni fa falta ocupar-se especialment. Per tant és normal trobar-se amb empreses que no tenen elements operatius per resoldre problemes vinculats a la comunicació, ni s'observa clarament que la comunicació dins de l'empresa és una eina de gestió.

Desenvolupar contextos favorables per una millor entesa repercutirà sobre els treballadors, millorarà la motivació i el compromís, generarà alts rendiments positius, a més de fer-la més eficaç i humana.

Les relacions entre els integrants de l'empresa constitueixen un procés de comunicació; a través del mateix s'emet i s'obté informació. Una bona comunicació permet conèixer les necessitats dels membres de l'empresa. En definitiva, a través d'una comunicació eficaç es pot construir, transmetre i preservar una clara visió compartida, els valors, la missió i els objectius d'una organització.

Si una empresa té en compte els aspectes de comunicació de les relacions humanes es poden evitar les fonts de desmotivació .

Quan parlem de comunicació, entrem de ple en l'àrea d'expressió i per tant estem parlant d'emocions, sentiments, pensaments, etc.

Una bona comunicació organitzacional ha d'incloure aquests aspectes fonamentals del ser humà; com diu. P. Senge: *"...cadascú té una perspectiva, una manera de mirar la realitat. El punt de vista de cada persona constitueix una perspectiva única d'una realitat més àmplia. Si jo puc mirar a través de la*

teva perspectiva i tu de la meua veurem quelcom que no havíem vist a soles”. Hi ha molts altres ingredients que d'una manera o altra contribueixen a apropar les persones i a crear vincles: viure experiències comunes, compartir significats, participar de la vida institucional, ser un però a la vegada un equip. Desconèixer aquesta realitat comporta a unes relacions interpersonals que es desenvolupen sobre rumors i suposicions que desvirtuen i bloquegen tot intent de comunicació.

Gestionar els processos comunicatius implica considerar els àmbits i nivells de processos que es donen dins el sistema organitzacional. Si els integrants del grup tenen definides responsabilitats i rols, això els permet establir un esquema de treball flexible, on es donen espais de trobada perquè hi hagi un suficient flux de comunicació que retroalimenti i es projectin i es dinamitzin els projectes i les persones.

Tota persona compromesa amb l'organització, interactua cooperativament, desitja ser acceptada i espera que les seves opinions es tinguin en compte. Però la falta d'escolta, el no voler o no saber llegir a l'altra, va deteriorant lentament la comunicació.

La comunicació motivada, consentida i eficaç és la manera com es prediuen i s'interpreten els comportaments, s'avaluen i planifiquen les estratègies que mobilitzen el canvi, es proposen metes individuals i de grups en un esforç conjunt, de benefici comú.

Per totes aquestes raons, les organitzacions han de donar prioritat dins la seva estructura organitzacional un sistema de comunicacions i informació que dinamitzi els processos que a nivell intern vivifiquen l'entitat.

La comunicació dins les empreses es desenvolupen de dos maneres diferents:

- Una comunicació espontània i natural: és un intercanvi d'informació entre companys, “els rumors”.
- Una comunicació burocràtica: és la transmissió d'ordres o instruccions de treball; ordres per escrit que s'utilitzen com a mitjans (els comunicats de feina, els comunicats oficials, les circulars, els avisos, etc....) i com a

canals (el correu, la pissarra d'anuncis, les fulletons i revistes d'empresa).

La finalitat de la comunicació interna és aconseguir que els treballadors coneguin i acceptin les polítiques i directrius de l'empresa, reduint el conflicte laboral i incrementant la productivitat i l'eficàcia del funcionament de l'empresa.

Un dels elements que distorsionen la comunicació interna és la cultura organitzacional. Aquesta cultura és formada per les creences i valors compartits que interactuen de diferents maneres en una organització.

Aquesta cultura s'ha de prendre com a punt de partida i marc per la implantació d'una gestió ja que condiciona la comunicació.

Les organitzacions són úniques, cada una té la seva pròpia cultura, les seves tradicions i els seus mètodes d'acció, lo que en la seva totalitat constitueix el clima.

El clima de cada empresa es desenvolupa i comunica a través d'un sistema de comportament organitzacional. El sistema de controls dins d'una organització interactua amb les actituds dels treballadors i els factors situacionals per donar origen a una motivació específica per cada treballador en un moment determinat.

Els administradors poden aprendre a incrementar el compromís del treballador tenint-lo en ment en les plans de l'organització, posant nivells de salaris relativament alts, bons beneficis, oportunitats de creixement personal i implementant programes d'entrenament. Aquest compromís fa que els treballadors se sentin identificats, mostraran més participació. Les ganes de treballar del treballador dins de l'organització depèn de varis factors com poden ser les habilitats, el caràcter, els seus interessos, el nivell de motivació, la claredat i l'acceptació del seu treball.

Les organitzacions ens donen treball i un sou, encara que també ens poden donar molèsties, fer que el ser humà se senti incompetent i no satisfet.

La jerarquia pot arribar a inhibir la comunicació i cooperació degut a la desigualtat entre els nivells organitzacionals.

Una disciplina exagerada o masses pressions al personal poden aconseguir un bon resultat a curt temps, però un cost molt fort , a càrrec d'aquest actiu anomenat clima. El clima varia al llarg d'un continu que va de favorable a neutre i a desfavorable. Es tracta d'anar cap a un millor treball i millor satisfacció en el treball.

Els treballadors d'una empresa senten que el clima és favorable quan estan fent alguna cosa útil que els proporciona un sentit de valor personal. S'ha assenyalat que les persones tendeixen a buscar un treball que representi un desafiament o que sigui intrínsecament satisfactori. Els treballadors busquen la responsabilitat i l'oportunitat de tenir èxit, volen ser reconeguts en el seu valor com a individus i sentir que l'empresa es preocupa per les seves necessitats i problemes.

Moltes Direccions veuen perills en la informació total, clara i transparent, com a conseqüència intenten evitar-ho per tot els mitjans. Però és reconegut, per investigacions científiques que amagar informació, sigui de forma voluntària o involuntària, pot desencadenar el efecte Bumerang. Un altre error molt important de les Direccions és que a part de no comunicar de forma transparent i clara, segueixen no tenint el compromís d'informar, de comunicar per un igual a tot el personal, bé sigui dels diferents serveis o bé dels diferents torns.

Fem una petita reflexió: imaginem-nos un món on no existís la informació , la comunicació. Seria un món desolat, desèrtic. No podríem intercanviar idees, no podríem aprofitar els potencials, els talents de les persones. Seria un món molt proper a la destrucció.

La paraula és potser l'instrument més important que tenim a disposició per fer que la nostra vida sigui satisfactòria o insatisfactòria. Parlar lliurement amb una altra persona del que pensem i sentim és una acció alliberadora. Ens crea i recrea com a persones. El que ens fa sentir com a persones és la relació. La

comunicació és vital pel nostre creixement i desenvolupament personal i el del nostre interlocutor. La comunicació fa que ens sentim millor i amb més recursos per afrontar els problemes.

La comunicació dins d'una organització és desenvolupar un ambient de sinceritat, d'escolta i de circulació d'informació. Ignorar els objectius, les estratègies, les polítiques de l'organització condueixen indiscutiblement a la fragmentació, a la desmotivació i a la insatisfacció professional.

La comunicació interna no ha d'imposar, de convèncer, si no que ha d'involucrar, fomentar decisions, afavorir la integració, tenir en compte al personal com un gran recurs estratègic.

Per sort, les organitzacions han començat a adonar-se del valor de la comunicació i la informació com a recurs estratègic per desenvolupar-se i sobreviure en un món altament competitiu, obert, on les estructures mentals tancades, aïllades, impedeixen la presa de decisions, la confrontació, el diàleg franc, la valoració de les accions individuals i col·lectives i les relacions harmòniques.

La comunicació interna és una estratègia pel departament de RRHH. És la clau de la motivació, de la satisfacció laboral, permet que el personal es senti valorat, escoltat.

La comunicació és la clau de la motivació, és lo que permet que la gent senti que pot expressar-se i que les seves idees seran escoltades i valorades; segurament se senti més a gust en el seu lloc de treball; generant una major fidelitat del treballador cap a l'empresa.

Quan més complexa és una empresa més canals de comunicació s'han de crear per tal que la informació es pugui moure per totes les direccions dins de l'estructura organitzativa de l'empresa. Quan es comunica un fet, un sentiment, poden produir-se malentesos, quan es comunica un fet important ha d'existir una retroalimentació.

Els mètodes més importants per a la difusió d'informació dins d'una empresa són:

- El manual del treballador.
- Comunicacions escrites.
- Butlletins informatius.
- Comunicació electrònica (email).
- Reunions : faciliten el diàleg i fomenten les relacions personals, sobretot entre els treballadors que no solen interactuar entre si freqüentment per trobar-se separats.
- Retirs: excursions.
- Comunicacions informals: comunament anomenats rumors, consisteix en intercanvis d'informació que es produeixen de manera espontània entre els treballadors de l'empresa sense que s'hagi programat en una trobada sinó que aquest sorgeixi espontàniament. La informació que es sol transmetre és informació sobre mesures preses per l'empresa ja sigui a favor o en contra.
- Gestió mitjançant passejades (utilitzada per controlar la comunicació informal).
- Estudis d'actitud del treballador.
- Procediments d'apel·lació: permeten als treballadors donar resposta a les actuacions de la gerència i discutir les decisions de la direcció. El menys reglamentari és un programa de portes obertes, el denominador comú d'aquest tipus de programes és que els treballadors, disposen d'un accés directe a qualsevol director o directiu de l'empresa. Té dos importants avantatges: fa que els treballadors se sentin més segurs i confiats amb l'empresa i que els directius actuïn amb menys arbitrietat.
- Programa d'assistència al treballador: ajuden a afrontar problemes personals.
- Sistema de suggeriment.
- Premis de reconeixement.

1.7.1 Programes de comunicació interna

Els programes de comunicació interna actuen com una eina per millorar el clima laboral, per la millora del rendiment, per augmentar la motivació i la satisfacció del personal.

Actuacions

- Negociació entre els participants en les situacions de conflicte.
- Impacte dels factors socials i de l'entorn.
- Ajuda a que el problema sigui comprès i facilita la solució d'ell mateix.
- Ens serveix com indicador de mesura de la satisfacció que és el resultat del que hem observat, del que és necessari fer o sobre quins aspectes hem d'incidir.
- Element integradors entre les diferents àrees de l'organització. Promouen la interacció entre elles mitjançant la comunicació i la gestió en comú.

Funcions

La funció de la comunicació interna avarca diferents aspectes com:

- Difondre entre el personal els plans i accions que l'empresa desitja posar en marxa per assolir els objectius.
- Implicar al personal en aquests plans i accions.
- Unificar criteris entre el personal, sobretot en la forma de dur a terme el que està planificat.
- Establir o reforçar les bases en les que s'aguanta l'organització.
- Encaminar els esforços del personal a una meta única.
- Incloure en els resultats finals, la contribució que cada membre del personal realitza en la seva feina diària.
- Facilitar l'acceptació del que s'ha de fer, com s'ha de fer i qui ho ha de fer.
- Vèncer la resistència del canvi.
- Crear consciència de responsabilitat compartida.

- Donar a conèixer a tots els membres del personal els resultats obtinguts.

1.7.2 Barreres que dificulten els processos de comunicació interna

La carència d'estratègies comunicatives a l'interior de la institució, la falta de canals o la infrautilització d'aquests, genera lentitud en els processos i en les accions, retràs en les respostes i desinformació sobre les polítiques, tot lo que impossibilita la vertadera interacció a nivell intern.

- Manca de formalització dels processos de comunicació.
- Excés d'informació.
- Preponderància de la comunicació descendent.
- Diferències en l'accés d'informació dels comandaments intermedis.
- Manca d'implicació dels comandaments en el procés de la comunicació, com impulsors de la comunicació en tota l'organització.
- "Secretisme" per part dels comandaments superiors i Direccions.
- Excés de confiança en els mitjans, descuidant els missatges i l'estratègia de comunicació.
- Manca de coherència i integració dels diferents canals de comunicació.
- Allargament dels canals de comunicació, retardant la transmissió de missatges, conduint a bloqueigs, o bé, interrupcions.
- Dificultat en el moment d'identificar i portar els diferents col·lectius.

Com ja hem identificat, una de les barreres de la comunicació són els comandaments. Un dels motius perquè una comunicació interna s'enfonsi és la incongruència: si es diu una cosa i se'n fa una altra. Per més que la comunicació es plantegi i es difongui adequadament, si els comandaments intermedis i els superiors fan o diuen quelcom diferent al que es comunica, els resultats seran nefastos.

Si considerem la comunicació com un element actiu, important per la planificació estratègica de l'organització, els comandaments intermedis i superiors han de mostrar-se com agents de la comunicació i hauran de reforçar

tot el que es comuniqui institucionalment i facilitaran les accions a realitzar. És a dir, si el que es fa en una organització, des dels comandaments intermedis i superiors, és igual al que es comunica de forma formal i informal, el personal i l'empresa estaran en el mateix canal, facilitant l'assoliment dels objectius. Podríem acabar dient que les tècniques de comunicació no creen líders, sinó que els líders les creen a elles.

1.7.3 Què podem fer per millorar la comunicació interna

Moltes organitzacions fracassen en els seus intents d'implementar programes de canvi, línies estratègiques perquè els seus sistemes de comunicació interna i externa són deficients. Quan això fracassa el primer que es perd és la credibilitat, creant un ambient d'incertesa. El personal percep una conducció directiva incorrecta, repercutint en la motivació i satisfacció dels professionals. Si existeix una comunicació excel·lent, el personal no se sentirà discriminat ni relegat, tot al contrari, se sentirà part de l'organització i la seva satisfacció professional estarà reflectida en èxit per a tota l'organització.

Per implantar una comunicació interna eficaç, és important tenir en compte els següents elements:

- Integrar la comunicació com un element d'estratègia. És a dir, hauríem de tenir en la nostra empresa un departament de comunicació interna. El pla estratègic d'aquest departament seria: la comprensió, la cohesió, l'intercanvi i la confrontació.
- Donar suport a un desenvolupament de cultura que afavoreixi la comunicació o intercanvi de coneixements.
- Potenciar la comunicació a través del desenvolupament del liderat i de les competències de comunicació. Hem d'informar, formar i educar a tots els comandaments perquè siguin conscients de la importància de la comunicació.
- Mesurar l'efectivitat de les accions de la comunicació interna. Valorarem quins canals i quines actuacions són les més adients.

Si aconseguim una comunicació interna efectiva obtindrem la cooperació, col·laboració, motivació, satisfacció, inspiració i involucració de tot el personal.

1.7.4 Fases per elaborar un pla de comunicació interna

Per millorar la comunicació necessitem l'elaboració d'un pla estratègic de comunicació immers dins la cultura de l'organització.

Per elaborar aquest pla hem de seguir unes fases:

1. Compromís. Aconseguir un compromís amb la Direcció.
2. Realitzar un diagnòstic de la situació de comunicació. Els plans de comunicació no poden tenir com a base la intuïció, han de basar-se en una auditoria de comunicació. Aquesta auditoria ha de detectar les corrents de comunicació, establir quins són els punts dèbils, on es produeixen els problemes, conèixer les necessitats i expectatives de les persones implicades en el nou pla de comunicació i projectar una visió de futur.
3. Disseny del pla. Definir objectius, seleccionar els medis, planificar les accions, temporalització, establir els mecanismes i procediments pel seguiment, durant i al final de la implantació.
4. Estratègia de comunicació, sensibilització i negociació. És imprescindible formar i sensibilitzar al personal de tots els estaments perquè prenguin consciència de la importància que té la comunicació.
5. Implantació i seguiment. Tot procés d'implantació ha de comportar un sistema de seguiment per identificar possibles problemes i poder establir possibles solucions.

Obstacles de la implantació

- Implicació insuficient de l'alta direcció.
- Manca de voluntat o apatia del personal.
- Manca d'habilitats dels gestors del pla.
- Competències entre departaments.

- Despeses econòmiques del pla.
- Manca de continuïtat.
- Comportament dels comandaments intermedis. *“Alguns comandaments utilitzen la possessió exclusiva d’informació com a medi per mantenir la seva autoritat”* Simón, H (1993).

1.8 LA COMUNICACIÓ COM ESTRATÈGIA EN LA GESTIÓ DELS SERVEIS D’INFERMERIA

Avui dia, els hospitals s’han convertit en grans organitzacions que s’han de gestionar sota criteris participatius i amb uns objectius comuns que siguin compartits o acceptats per tots els integrants de l’organització.

Un dels problemes més habituals en la gestió diària dels Hospitals es deu a la complexitat de les comunicacions que tenen lloc entre les diferents estructures que conformen l’organització.

En el desenvolupament de la gestió participativa, la pedra angular és la implantació d’un sistema de comunicació interna eficaç .

La informació pot considerar-se com un dels Inputs més importants del Sistema Sanitari. La comunicació es converteix en el medi per obtenir les informacions necessàries per la vida i el funcionament de la organització. La comunicació és l’essència de l’activitat organitzativa.

Seria desitjable que la Gestió dels Serveis d’Infermeria prenguessin com a referència un Model de Comunicació vinculat al tipus de gestor democràtic descrit per McGregor com teoria Y en la qual es donen les següents condicions:

- Els missatges seguiran una direcció ascendent, descendent i horitzontal.
- La presa de decisions estarà descentralitzada i serà participativa.
- Les interaccions amb el personal d’Infermeria seran freqüents, obertes i en un clima de confiança.

- La presa de decisions estarà basada en els missatges procedents de tots els nivells d'Infermeria.

Perquè aquest procés sigui un element que faciliti la gestió han de donar-se una sèrie de requisits:

- En primer lloc, evitar la superposició d'interessos. Aquí la capacitat de liderat es converteix en quelcom essencial, doncs harmonitzar els interessos personals amb les finalitats de l'organització és difícil però indispensable. Per això es requereixen molts "actes de liderat" i no només l'actuació d'un únic líder.
- Les actituds no han de deformar el missatge. És necessari que les expectatives de rol internes i externes siguin ben conduïdes i estiguin lliures d'ambigüitats.
- L'existència d'un codi comú, escollint sempre el llenguatge pertinent al missatge que es vol transmetre.
- Evitar que els sorolls deformin el missatge, intervenint racionalment en les xarxes de comunicació informal.

Quan aquests requisits no es compleixen apareixen una sèrie de problemes en el procés de comunicació, es perd informació, s'introdueixen elements subjectius, es magnifica el que es reté, els detalls marginals agafen importància i es canvia globalment l'estructura de la comunicació.

S'han de superar les barreres que dificulten una comunicació eficaç com son: la filtració, la percepció selectiva, les emocions, el llenguatge, la sobrecàrrega d'informació, les senyals no verbals i les pressions que exerceix el factor temps.

2. MOTIVACIÓ I SATISFACCIÓ

2.1 CONCEPTUALITZACIÓ I CARACTERÍSTIQUES DE LA MOTIVACIÓ

El terme motivació prové del llatí “movere” , que significa “es mou o té eficàcia o virtut per moure”. A partir d'aquí, podem dir que la motivació és una raó que inclina a fer alguna cosa.

L'acció motivadora ve induïda per estímuls externs (incentius) o motius interns. La finalitat o els incentius han d'estar disponibles i el subjecte ha de disposar de l'energia i la capacitat necessàries per aconseguir el seu objectiu.

El concepte de motivació descriu les forces que actuen des de l'interior o exterior de l'organisme que inicien o canvien la conducta o acció i la dirigeixen cap a la finalitat.

Segons F.Toates (1989) la motivació seria *“la força de la tendència que promou la conducta, tenint en compte no només factors interns, sinó també els factors externs apropiats”*. Així entenem la motivació com una energia que admet graus, i la tendència seria la inclinació envers una determinada conducta; denota cert grau de direccionalitat.

Segons Atkinson (1958, 1983) i McClelland (1987), *“un motiu és una disposició interna que dirigeix a l'individu cap a incentius positius evitant els incentius negatius”*.

Els incentius són els factors externs capaços d'estimular la motivació. Un incentiu és un reforçament apetitós o repulsiu disponible en l'ambient que el subjecte és capaç d'anticipar.

La motivació a fer alguna cosa està lligada a un incentiu, l'obtenció de l'incentiu és l'objectiu de la motivació.

El subjecte pot actuar per un incentiu, un motiu (disposició interna) o ambdós a la vegada.

Les propietats que caracteritzen la conducta motivada són activació, vigor, persistència i direcció. Aquestes permeten al subjecte obtenir el seu objectiu o incentiu.

Al existir una circumstància externa (la disponibilitat d'un incentiu) es produeix una activació de l'organisme que disposa l'energia necessària per executar la conducta. Si no hi hagués motivació no hi hauria disposició d'energia o activació. L'activació és el principi energètic per emprendre l'activitat. Tot i que la motivació es considera un factor activant de la conducta, aquesta conducta no té perquè manifestar-se obertament. Una persona pot tenir l'activació i el motiu, però pot no exhibir una conducta sinó té cap raó per fer-ho. Per això, l'absència de la conducta oberta no necessàriament indica una absència de motivació.

La força o el vigor de la conducta és la característica que indica el grau de motivació del subjecte. El grau de motivació que exhibeix una persona depèn de les característiques dels incentius, en especial del valor que tenen per l'individu. Si els incentius o finalitats tenen un alt valor pel subjecte, aquest mostrarà, apart del vigor, una persistència per obtenir-los.

La persistència és un dels índex que demostren l'existència de la motivació. No n'hi ha prou en posar en marxa l'acció, ha d'existir una certa energia per mantenir el desenvolupament de l'esforç.

Al estar motivats seleccionem aquella acció o conducta adequades per aconseguir una determinada finalitat (aconseguir un incentiu o satisfer un motiu). Aquesta característica de la motivació es denomina direccionalitat.

Amb freqüència la direccionalitat de la conducta és obvia: si tenim gana busquem menjar, si tenim set busquem beguda. No obstant, quan existeixen diferents alternatives, a vegades és necessari un test de preferències, per determinar quina de les condicions és la que suscita major motivació. Per tant,

l'elecció és també un tema important de la motivació. El contingut de la motivació està estretament relacionat amb la direccionalitat, al indicar aquesta la finalitat o el resultat que es pretén.

2.2 TEORIES DE LA MOTIVACIÓ

2.2.1 Teoria de la motivació, segons Maslow

La jerarquia de les necessitats

Maslow va elaborar la teoria de la motivació en base al concepte de la jerarquia de les necessitats que influeixen en el comportament humà.

Maslow concep aquesta jerarquia en el fet que l'home és una criatura en el que les necessitats creixen durant la seva vida. A mesura que l'home satisfà les seves necessitats bàsiques, altres més elevades ocupen el predomini del seu comportament.

Segons Maslow, les necessitats tenen la següent jerarquia (figura 4):

- Necessitats fisiològiques: necessitats vegetatives relacionades amb la gana, el cansament, la son, el desig sexual, etc..
Aquestes necessitats estan relacionades amb la supervivència de l'individu i de l'espècie, constitueixen pressions fisiològiques que porten a l'individu a buscar cíclicament la satisfacció d'elles mateixes.
- Necessitats de seguretat: protecció contra el perill i les privacions, siguin reals o imaginàries.
Les necessitats de seguretat es relacionen amb la supervivència de l'individu.
- Necessitats socials: relacionades amb la vida social de l'individu, l'amistat, la pertinença a grups, etc..
- Necessitats d'estima: relacionades amb l'autoavaluació i l'autoestima dels individus. Reputació, reconeixement, autorespecte, amor, etc..

La satisfacció d'aquestes necessitats condueix a sentiments de confiança en un mateix. La seva frustració pot generar sentiments d'inferioritat, debilitat i desemparament .

- Necessitats d'autorealització: relacionades amb el desig de complir la tendència de cada individu a utilitzar tot el seu potencial, és a dir, aconseguir realitzar-se. Aquesta tendència expressa el desig de progressar cada dia més i desenvolupar tot el seu potencial i talent.

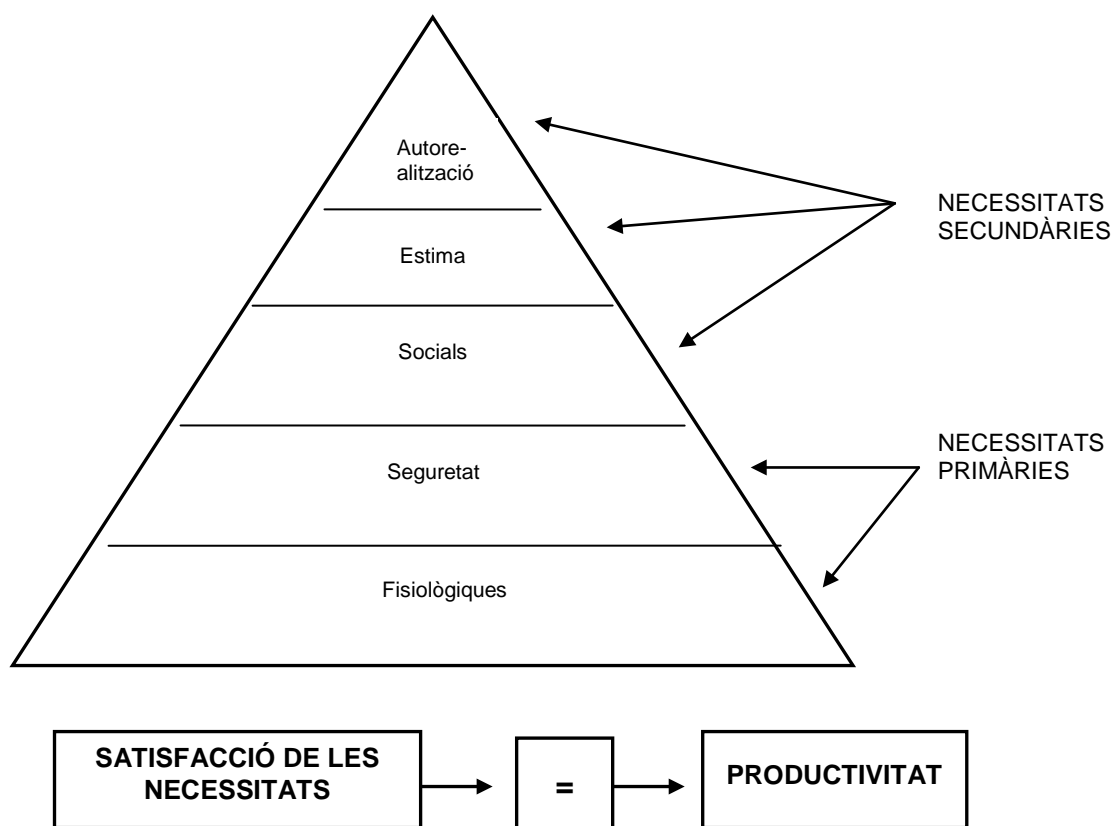


Figura 4. Teoria de la motivació de Maslow

Motivació i personalitat

Maslow en el seu llibre (*Motivació i personalitat*, 1era edició 1954), presenta 17 principis sobre la motivació que han de servir com a punt de partida per qualsevol teoria:

- Enfocament holístic: l'individu és una totalitat organitzada, la motivació l'afecta com una unitat i no només a una part d'ell. Quan algú té gana tot el seu cos pateix aquesta necessitat i no només el seu estómac.
- La gana no serveix com a paradigma de la resta dels estats de motivació, doncs es tracta d'un cas especial i no generalitzable.
- Els desigs habituals solen ser medis per un altre fi, que és el vertader motiu; per tant s'han d'estudiar aquests fins o motius últims.
- Per descobrir els motius reals es precisa recórrer a la vida conscient.
- Les necessitats humanes fonamentals no es diferencien d'unes cultures a les altres, encara que els medis per satisfer-les si siguin diferents.
- Una acció motivada pot respondre a múltiples motius simultanis i a vegades contraris.
- La motivació és constant, per tant, un estat de motivació no és una situació especial.
- No existeix la satisfacció completa, quan es satisfà un desig apareix un altre en el seu lloc.
- Les necessitats s'ordenen de forma jeràrquica. No té cap sentit elaborar un ventall complet de necessitats, suposaria:
 - Col·locar-les totes al mateix nivell.
 - Oblidar que són interdependents.
 - Ocultar la multiplicitat de motius de cada acció.
- El millor criteri per classificar les motivacions procedeix del coneixement de les necessitats fonamentals, aquestes romanen constants.
- L'anàlisi ha de centrar-se en l'home i no en l'animal. Els estudis sobre animals poden ser d'utilitat, però els seus resultats no es poden extrapolar, sense més, a la conducta humana.
- Una teoria de la motivació humana ha de tenir en compte que aquesta sempre es realitza en una situació i amb unes persones al voltant. Encara que a vegades s'ha caigut en l'extrem de considerar la conducta

humana com un producte de l'educació i de l'entorn, això significa obviar que les necessitats fonamentals romanen constants.

- En ocasions es produeixen comportaments no totalment integrats, per exemple quan ens enfrontem a una amenaça que ens supera o quan s'intenta fer moltes coses a la vegada. Això s'ha de considerar com una reacció patològica.
- No totes les formes de comportament provenen de factors que motiven, en el sentit d'impulsar a la gratificació de les necessitats. Existeixen altres causes de la conducta, com el creixement o la maduresa.
- Motiva allò que es considera moderadament assumible.
- En oposició a Freud, considera que el problema de la conciliació dels impulsos conscients (ello) amb la realitat, encara està pendent de resoldre per la teoria de la motivació.
- Els estudis sobre la motivació han de partir de personalitats sanes i no en la de malalts, com sol fer-se.

La novetat de l'enfocament de Maslow, junt amb la seva idea de la jerarquia de les necessitats i la seva orientació cap a persones autorealitzades, es troba en la seva insistència en el dinamisme: la motivació és constant, perquè la generen les necessitats insatisfetes que, quan es satisfan són substituïdes per altres.

La idea de la jerarquia és la que ha generat major discussió, col·loca a la base les necessitats fisiològiques d'alimentació, vestir, descans i totes les altres relacionades amb el manteniment corporal. A mesura que aquestes primeres necessitats es van satisfent, de seguida sorgeixen altres (superiors) necessitats i aquestes dominen l'organisme més que la gana fisiològica. I quan aquestes estan satisfetes de nou, sorgeixen altres necessitats (encara més superiors) i així successivament. Darrera de les fisiològiques, apareixen les de seguretat, superades aquestes les de pertinença, seguirem amb les necessitats d'estima i al cim de la jerarquia les necessitats d'autorealització. Cada grup de necessitats es converteix en predominant en la mesura en què les

immediatament inferiors han estat superades, encara que no desapareguin del tot.

L'enfocament de Maslow, encara que massa ampli, representa per l'administració de recursos humans un valuós model sobre el comportament de les persones.

2.2.2 Teoria dels factors de Herzberg

A diferència de Maslow que sustenta la seva teoria de la motivació en les diverses necessitats humanes (enfocament orientat cap a l'interior), Herzberg basa la seva teoria en l'ambient extern i el treball de l'individu (enfocament orientat cap a l'exterior).

Per Herzberg la motivació de les persones depèn de dos factors (figura 5):

- Factors higiènics (o factors extrínsecs): són les condicions que envolten a l'individu quan treballa; impliquen les condicions físiques i ambientals del treball, el salari, els beneficis socials, les polítiques de l'empresa, el tipus de supervisió rebuda, el clima de les relacions entre la direcció i els treballadors, els reglaments interns, etc..

Són factors de context que se situen en l'ambient extern que envolta a l'individu i constitueixen els factors que les empreses han utilitzat tradicionalment per aconseguir la motivació dels treballadors.

El treball sempre s'ha considerat com una activitat desagradable, però imprescindible. D'aquí el fet que l'administració motivés a les persones a treballar mitjançant premis i incentius laborals o mitjançant càstigs o coaccions, o ambdós (recompenses i càstigs).

El terme "higiene" reflecteix amb exactitud el seu caràcter preventiu i profilàctic, i demostra que només es destina a evitar fonts d'insatisfacció, donat que la seva influència en el comportament no aconsegueix elevar la satisfacció de manera substancial i constant.

Quan són precaris, produeixen insatisfacció i es denominen factors d'insatisfacció.

- Condicions de treball i comoditat.
 - Polítiques de l'empresa i de l'administració.
 - Relacions amb el superior.
 - Competència tècnica del supervisor.
 - Salari.
 - Estabilitat en el càrrec.
 - Relacions amb els companys. Aquests factors constitueixen el context del càrrec.
- Factors motivadors (o factors intrínsecs): relacionats amb el contingut del càrrec o amb la naturalesa de les tasques que l'individu executa. Els factors motivadors estan sota el control de l'individu i comprenen sentiments d'autorealització, creixement individual i reconeixement professional.

Els factors motivadors depenen de la naturalesa de les tasques executades, constitueixen un gran desafiament i tenen bastant significació pel treball.

Quan els factors motivadors són òptims, eleven la satisfacció de manera substancial; quan són precaris, provoquen la pèrdua de satisfacció. Es denominen factors de satisfacció.

Constitueixen el contingut del càrrec mateix i inclouen:

- Delegació de la responsabilitat.
- Llibertat per decidir com fer el treball.
- Ascens.
- Utilització plena de les habilitats personals.
- Formulació d'objectius i avaluació relacionada amb aquests.
- Simplificació del càrrec (per qui ho exerceix).
- Ampliació o enriquiment del càrrec (horitzontal o verticalment).

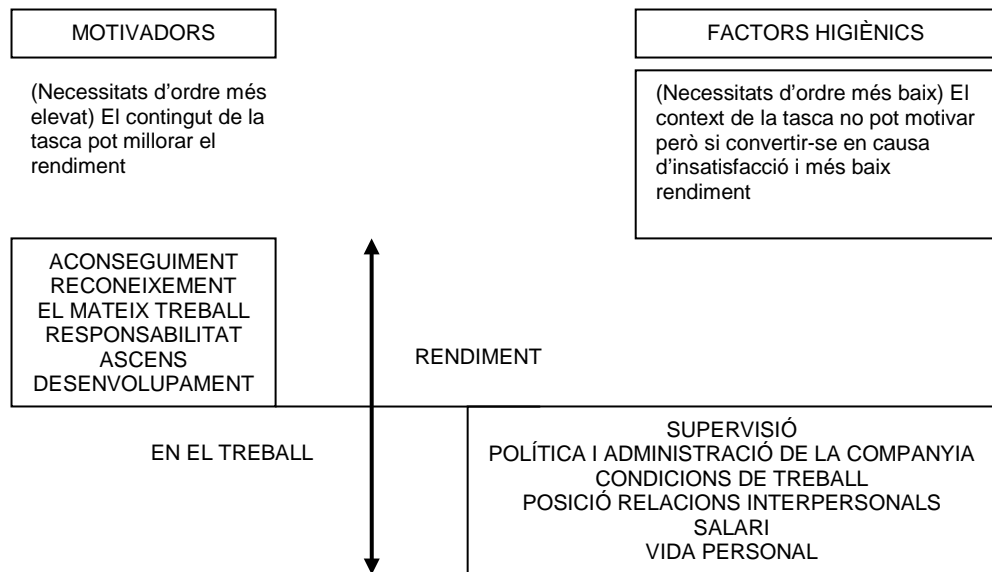


Figura 5. Teoria de Herzberg

En síntesis, la teoria dels factors afirma que:

La satisfacció en el càrrec és funció del contingut o de les activitats desafidores i estimulants del càrrec. Aquests són els anomenats factors motivadors.

La insatisfacció en el càrrec és funció de l'ambient, de la supervisió, dels companys i del context general. Aquests són els anomenats factors higiènics.

Qualsevol teoria de la motivació ha de tenir en compte:

Enriquiment del càrrec

La teoria de la motivació de Maslow i la de Herzberg, presenten punts de convergència que permeten una configuració més àmplia i variada respecte a la motivació del comportament humà.

Els factors higiènics es refereixen a les denominades necessitats primàries (necessitats fisiològiques i necessitats de seguretat, incloses algunes

necessitats socials), mentrestant que els factors motivacionals es refereixen a les denominades necessitats secundàries (necessitats d'autoestima i autorealització).

Enfocament situacional de la motivació humana

Els dos models de motivació humana, el de Maslow, basant en l'estructura jeràrquica i uniforme de les necessitats humanes, i el de Herzberg, fonamentat en dues classes de factors estables i permanents, pressuposa implícitament que existeix sempre "una millor" forma de motivar, aplicable a totes les persones i en totes les situacions. No obstant, l'evidència ha demostrat que diverses persones reaccionen de manera diferent, d'acord amb la situació en que la es troben.

2.2.3 Teoria X i Teoria Y de Douglas McGregor

Douglas McGregor va descriure dos estils de gestió: la Teoria X i la Teoria Y.

Teoria X

Es basa en les següents hipòtesis:

- Els homes es resisteixen a treballar, no els agrada treballar.
- Eviten les responsabilitats, no tenen ambició, busquen el mitjà per preservar la seva seguretat.
- No els hi agrada el canvi.
- Necessiten dirigents estrictes. Ells no tenen iniciativa.
- Necessiten ser controlats i castigats: el sistema de control i de sanció negativa permeten obtenir d'ells l'esforç necessari per aconseguir els objectius de l'empresa.

Donades aquestes hipòtesis l'organització ha de disposar de:

- Uns reglaments i procediments detallats.
- Una divisió de tasques.
- Un control sistemàtic.
- Un estil de comandament que no permeti la iniciativa.

- Selecció molt rígida.

És molt probable que un directiu que segueix la teoria X es mantingui allunyat del seu personal. De fet, només estan al costat del seu personal per donar ordres o reprimendes.

Teoria Y

S'oposa punt per punt a la teoria X:

- Consideren l'esforç físic i intel·lectual dins la feina com un aspecte natural.
- El personal no li agrada estar controlat autoritàriament. Ells volen aconseguir uns objectius i prendre les seves pròpies iniciatives. El personal té capacitat d'autocontrol.
- Les persones tenen la capacitat d'imaginar i de buscar recursos per solucionar problemes.
- Els hi agraden les responsabilitats.
- Es senten segurs i volen ser reconeguts pels seus comandaments.
- Busquen la realització personal.

Per tot això, l'organització i la direcció ha d'establir:

- Una reorganització òptima per tasques.
- Unes responsabilitats descentralitzades.
- Una línia jeràrquica més horitzontal.
- Participació del personal en la planificació d'objectius de l'empresa.
- La direcció ha de sostenir-se en la confiança.

Un directiu que segueixi la teoria Y buscarà la col·laboració del seu personal alhora de prendre decisions, demanant el seu parer.

Els gerents de la teoria X creuen que el seu personal solament reacciona davant la recompensa de la pastanaga i a la por del càstig. Els gerents de la teoria Y consideren que pel personal el treball és una font de satisfacció i fan la seva feina el millor possible.

La major part de les persones no pertanyen totalment al grup X o Y; es situen entre els dos.

La teoria Y és molt més motivadora que la teoria X.

McGregor posa molt d'èmfasi en el nexa interactiu que existeixi dins d'una organització, la seva estructura, el seu estil de gestió i les motivacions del seu personal.

La teoria Y de McGregor anuncia la corrent actual de l'excel·lència per la motivació.

2.2.4 Teoria de les expectatives de Vroom

Vroom va desenvolupar una teoria de la motivació que rebutja nocions preconcebudes i reconeix tant les diferències individuals de les persones com les diferents situacions en què poden trobar-se. Segons ell, la força o la motivació a actuar en la recerca d'un determinat resultat, està determinada per l'expectativa i pel valor que li hem atribuït a aquest resultat.

Depèn de tres forces bàsiques que actuen a l'interior de la persona:

- Expectatives: objectius individuals i la força d'aquests objectius.
- Recompenses: relació percebuda entre la productivitat i la consecució dels objectius empresarials.
- Relacions entre expectatives i recompenses: l'esforç utilitzat en la consecució d'un objectiu estarà relacionat amb el nivell de productivitat i la recompensa.

El model de motivació de Vroom es recolza en l'anomenat model de les expectatives de motivació, basat en objectius graduals. Parteix de la hipòtesis que la motivació és un procés que orienta opcions de comportaments diferents. La persona percep les conseqüències de cada opció o alguna alternativa de comportament, com un conjunt de possibles resultats derivats dels seus comportaments. Aquests resultats conformen una cadena de relacions entre medis i fins.

2.2.5 Teoria de les motivacions socials de McClelland

David McClelland va investigar sobre les motivacions adquirides socialment: la motivació o necessitat de guany, poder i afiliació.

Aquestes motivacions predisposen a la persona a comportar-se d'una manera que afecta de manera crítica la realització de molts treballs i tasques.

- Motivació al guany: necessitat d'establir finalitats realistes, persistir productivament després de la conquesta d'aquestes finalitats i exigir-se excel·lència en l'avaluació dels resultats.
- Motivació al poder: necessitat de controlar i manipular a altres persones i s'associa amb la idea d'aconseguir status.
- Motivació a l'afiliació: és el desig de gaudir de l'estimació i de l'acceptació de la gent.

2.2.6 Teoria de l'expectativa, segons Lawler

Lawler considera el diner com a resultat intermedi, com a motivant o instrument per aconseguir innumerables resultats finals.

- El diner permet satisfer no només les necessitats fisiològiques i de seguretat, sinó que és el mitjà essencial per satisfer les necessitats socials i d'autorealització.
- Si la persona creu que el seu treball és possible i necessari per tenir diner, s'esforçarà en mantenir-lo. El seu desengatjament es converteix en un resultat intermedi per obtenir diner.

2.3 CONCEPTUALITZACIÓ DE SATISFACCIÓ LABORAL

“La satisfacció és l'estat agradable que resulta del consum d'un estímul agradable” (Gran diccionari de psicologia, 1996).

La motivació és l'impuls i l'esforç per satisfer un desig o fi; la satisfacció és la sensació que s'experimenta un cop realitzat el desig, és el resultat experimentat.

L'ésser humà per naturalesa busca sempre la satisfacció en la seva vida; és una recerca constant, a mesura que es van cobrint les necessitats i els desigs, van apareixent altres de nous.

Satisfacció laboral

Gran part de la vida de la persona transcorre en el seu lloc de treball. Podem dir que el treball és el principal factor d'identificació social de l'individu, ha intervingut directament en la societat produint elements culturals, modificant l'ambient natural i establint relacions socials.

És evident que hi ha una estreta relació entre l'home i el treball, sobretot quan parlem de motivació i satisfacció; a partir d'aquí afegirem un altre concepte, la satisfacció laboral.

Existeixen nombrosos articles que estudien la relació entre la satisfacció laboral i el clima organitzacional. Podem definir la satisfacció laboral com *“una resposta afectiva que depèn: de les relacions socials que mantenen els treballadors dins d'una organització, de les característiques personals, dels seus valors i de les expectatives que tenen els treballadors envers a la seva feina”* Mueller&McCloskey (1990).

El 1930 apareix en els EEUU la sociologia del treball , un dels seus màxims exponents Elton Mayo (1933) afirma: *“el treball és una dimensió fonamental en la vida de l'home”* i *“el món social de l'adult es caracteritza pel seu treball”*. Elton Mayo en la Western Electric Co. va defensar la importància de tenir als treballadors satisfets per poder aconseguir resultats positius; si una organització es preocupa pels seus treballadors, aquests ho agrairan essent més productius, faltant menys i manifestant els seus interessos per continuar a l'organització.

Porter i Lawler (1968) van plantejar que el desenvolupament laboral és una causa de satisfacció laboral, basant-se en: una alta productivitat molt sovint va associada amb recompensa; recompenses com majors beneficis,

reconeixements, possibilitats de promoció i aconseguir valors laborals importants pel treballador, com l'èxit i el guany. A la vegada, aquests factors poden conduir a una major satisfacció laboral, sempre i quan aquesta productivitat no suposi un esforç massa elevat ni posi en perill les relacions familiars (figura 6).

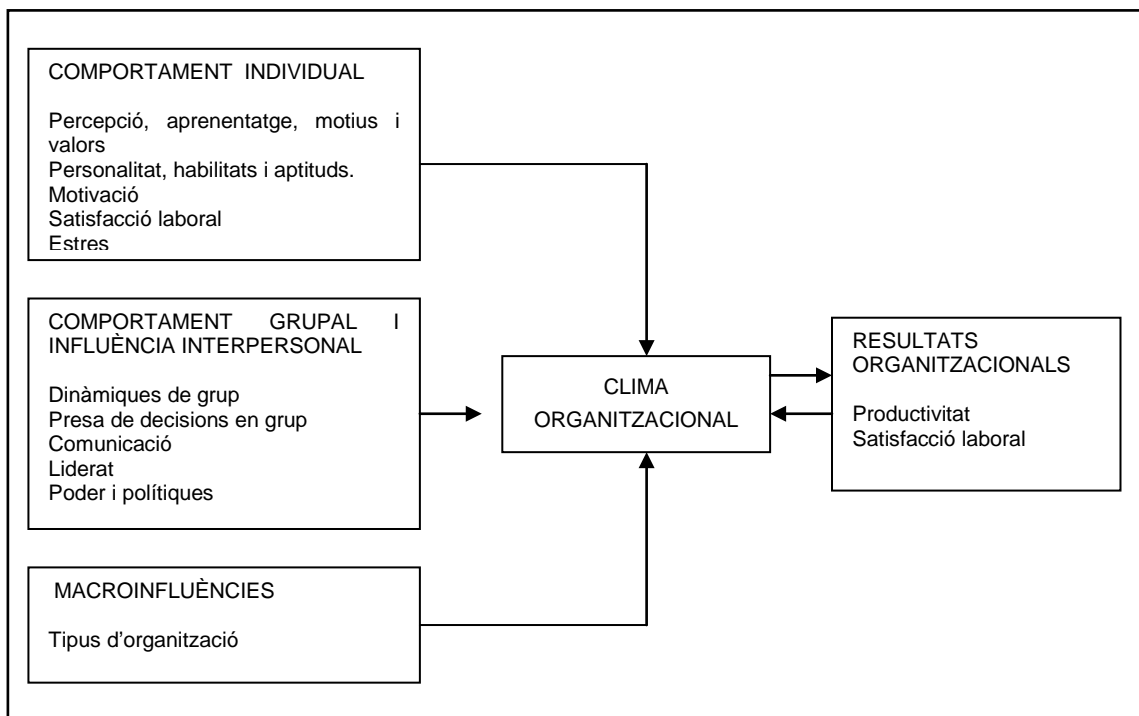


Figura 6

Erbes – Seguin (1972) dins “la petita sociologia industrial” va indicar una via d’anàlisis que li va permetre aïllar les relacions de l’home en el seu treball, en la mesura que aquest es representa com un tot. El treball és suficientment complex per permetre observar les relacions dins els grups i la societat; les actituds dels treballadors no són una simple reacció davant una situació de treball.

La satisfacció laboral la podem valorar des de dues vessants: una psicològica on es tenen en compte les expectatives dels individus i les seves necessitats des d'una visió de la naturalesa humana; i una social, de manera que la necessitat i l'expectativa són les expressions d'una orientació donada a la persona, producte d'una societat canviant de relacions.

Existeixen dues corrents d'anàlisis condicionades per la posició que ocupen en el procés productiu i les ideologies:

- La satisfacció i l'adaptació es plantegen en terminis de productivitat i eficàcia.
- La insatisfacció es planteja en terminis de dominació i d'alineació.

Hi ha tres nivells socials que van íntimament lligats amb la motivació – satisfacció laboral:

- Relatiu a l'àmbit de treball: condicions de treball, característiques de l'organització, productivitat, sistemes d'intercanvi entre treballadors i l'organització....
- Relacionat amb el sistema de relacions socials que s'estructura en relació a l'activitat laboral.
- Els sistemes socials i models culturals (estructura de classes, sistemes ideològics....).

Segons la Teoria dels Valors de Locke (1976), l'estat de satisfacció està íntimament lligat amb la percepció: la feina compleix o fa possible la consecució dels valors laborals importants per la persona; aquests valors han de ser congruents amb les necessitats. Per Locke les necessitats que es valoren no han de ser bàsiques. L'aspecte clau d'aquestes aproximacions és la discrepància percebuda entre altres aspectes del treball que una persona té i aquells que desitja. A més discrepàncies, més grau d'insatisfacció i a menys discrepàncies, més grau de satisfacció.

Segons la Teoria del Valors de Locke seria viable, des del punt de vista teòric, estimar el grau de satisfacció laboral dels professionals, a partir de les

estimacions realitzades envers la comunicació interna. Partint que la satisfacció laboral es pot estimar com una discrepància entre la percepció que té el professional dels aspectes processals d'una organització i la seva valoració envers quins són els més adients per cobrir les seves necessitats d'informació, resulta raonable assumir que a partir d'un índex que reculli la discrepància entre la percepció i la valoració, es pot obtenir un índex de satisfacció laboral.

Les actituds dels treballadors estan determinades conjuntament per les característiques actuals del lloc de treball i per les percepcions que té el treballador del que "hauria de ser".

Les tres classes de característiques del treballador que afecten a les percepcions del que "hauria de ser" són:

- Les necessitats.
- Els valors.
- Els trets personals.

Els tres aspectes de la situació de treball que afecten a les percepcions del que "hauria de ser" són:

- Les comparacions socials amb altres treballadors.
- Les característiques de treballs anteriors.
- Els grups de referència.

Les característiques del lloc de treball que influeixen en la percepció de les condicions actuals del lloc de feina són:

- Retribució.
- Condicions de treball.
- Supervisió.
- Companys.
- Contingut del lloc del treball.

- Seguretat en el treball.
- Oportunitats de progrés.

Es poden establir dos tipus o nivells d'anàlisi de satisfacció:

- Satisfacció general: és l'indicador mitjà que pot sentir el treballador en front les diferents facetes de la seva feina.
- Satisfacció per facetes: és el grau de satisfacció en front aspectes específics de la feina: reconeixement, beneficis, condicions de treball, supervisió rebuda, companys de feina i polítiques d'empresa.

2.3.1 Perspectives del treballador i del treball

La Satisfacció en dos grups: Expectativa - resposta

Contribucions - retribucions.

Morse (1953) va expressar el conjunt de valors que l'individu ha anat assimilant i que vol veure realitzats en el seu àmbit de treball; d'aquesta manera podem dir que la satisfacció està unida a les aspiracions de l'individu i a la mesura que aquest les realitza (expectativa – resposta). Bàsicament el que mesura la satisfacció és la diferència entre els nivells d'aspiració i els resultats obtinguts.

Homans (1961) explica el concepte de diversificació del status i fa dues categories en la dimensió del status: les contribucions (els elements amb els que l'individu contribueix a l'organització) i les retribucions (els elements que aporta l'organització). En aquest cas la satisfacció es valorarà per l'equilibri entre el pla individual i el de l'empresa.

Karpin (1965) reflexa aquest esquema, quan estudia el salari com indicador de la retribució i el nivell d'instrucció com indicador de contribució. Benoit (1962) intenta explicar les actituds reivindicatives dels sindicats a partir del balanç dels elements del status dels treballadors i la seva retribució per part de l'empresa.

La Satisfacció a partir dels rols prefixats i dels grups de treball.

- La importància del rol i les expectatives del treballador.

Khan (1964) va dir que *“la satisfacció és el balanç de la relació entre la definició del rol que el treballador vol jugar en l'empresa i la definició del rol que l'empresa dona al treballador”*.

Reynaud (1964) distingeix les expectatives que es refereixen a la funció del treballador com a persona i les expectatives que es refereixen a ell com a treballador, hi ha una combinació de rols entre el treballador i els diferents rols que l'individu pot tenir a la seva vida.

Gowler i Legge (1972) destaquen que a través de la satisfacció s'han de valorar tant les expectatives i les contribucions com les exigències de l'organització i dels grups juntament amb les experiències del passat.

- La importància de la pertinença social i dels grups de referència en la satisfacció.

Les orientacions i aspiracions dels treballadors estan influenciades pel conjunt de pertinença i referència dins d'una estructura social donada. Aquesta condiona les aspiracions dels individus i no només està definida per l'origen social d'aquests, sinó també pels grups de destí. Aquests grups serveixen de model per la conducta, a partir d'ells es prenen les mesures per comparar i jutjar la pròpia situació de treball; les referències estan dins de l'empresa. A més de les referències el treballador està condicionat per les pertinences o dependències que comporta l'individu. Per tant podem dir que aquests grups de pertinences tenen valors i orientacions que comporten una modificació d'idees i judicis dels treballadors contínuament, i per tant de la seva satisfacció.

2.3.2 Factors que determinen la satisfacció laboral

Moltes investigacions i coneixements acumulats, Robbins (1998) consideren que els principals factors que determinen la satisfacció laboral són:

- Repte en la feina.
- Sistemes de recompenses justes.
- Condicions favorables de la feina.
- Relacions dins la feina: superiors i companys.
- Compatibilitat entre la personalitat i el lloc de feina.

Repte en la feina

Hackman y Oldham (1975) van identificar cinc “dimensions centrals”:

- Varietat d’habilitats: grau en el que un lloc de feina requereix una varietat d’habilitats per efectuar el treball, el que representa l’ús de diferents habilitats per part del treballador.
- Identitat de la tasca: grau en el que el lloc de feina requereix executar un procés des del principi fins al final amb un resultat visible.
- Significació de la tasca: grau en el que el lloc de feina impacte sobre les vides o el treball d’altres persones en l’organització immediata o en l’ambient extern.
- Autonomia: grau en el que el lloc de feina proporciona llibertat, independència al treballador en la manera d’organitzar-se la feina i la utilització dels recursos que ell cregui necessaris.
- Retroalimentació: grau en el que el desenvolupament de les activitats de treball produeix que el treballador obtingui la informació clara i directa envers a l’efectivitat del seu treball.

Els treballadors prefereixen treballs que els hi donin oportunitats de fer servir les seves actituds i aptituds, que tinguin llibertat i retroalimentació. Un repte moderat és causa de plaer i satisfacció.

Sistemes de recompenses justes

Ens referim al sistema de salaris i polítiques de promoció que tenen les organitzacions. Aquest sistema s’ha de percebre com a just per part dels treballadors per tal que es sentin satisfets, ha de ser transparent. En la percepció de la justícia influeix la comparació social, les demandes de treball

en si mateixes, les habilitats individuals i els estàndards de salari de la comunitat.

La promoció dins d'una organització fomenta el creixement personal i professional, augmenta la responsabilitat i incrementa el status social de la persona.

Els resultats de la manca de satisfacció poden afectar a la productivitat de l'organització i produir un deteriorament de l'entorn laboral.

Condicions favorables de la feina

Als treballadors els hi agrada aconseguir un ambient de feina que els hi permeti el benestar personal i faciliti el desenvolupament del seu treball. Un ambient físic còmode afavoreix la satisfacció del treballador.

Un altre aspecte a considerar és la cultura organitzacional de l'empresa, els valors, els objectius que percep el treballador i que són expressats mitjançant el clima organitzacional, també contribueix a proporcionar condicions favorables de treball.

Relacions dins la feina: superiors i companys

Dins del treball les interaccions socials juguen un paper molt important. El comportament del superior és un dels principals determinants de la satisfacció. S'ha arribat a la conclusió que els treballadors amb líders més tolerants i considerats estan més satisfets en contraposició de líders indiferents, autoritaris i hostils cap als seus subordinats.

Si els treballadors no estan molt motivats i troben la seva feina desagradable prefereixen un líder que no exerceixi pressions per mantenir estàndards alts d'execució i/o desenvolupament.

De forma general un líder comprensiu que fa retroalimentació positiva, que escolta els parers dels treballadors i que manté una comunicació efectiva, fa que el grau de satisfacció dels treballadors augmenti.

Compatibilitat entre la personalitat i el lloc de feina

Holland (1997) ha treballat i investigat en aquest aspecte. Els seus resultats apunten a la conclusió que un alt acord entre la personalitat i ocupació, ocasiona com a resultat més satisfacció. Això és degut a que les persones tindran unes actituds i aptituds més adients per complir amb les demandes dels seus llocs de treball.

Si els treballadors aconseguen més èxits en la seva feina, això farà que es generi més satisfacció (influeixen el reconeixement formal, la retroalimentació, la comunicació i altres factors...).

La insatisfacció produeix una baixa eficiència organitzacional, que pot expressar-se amb conductes d'expressió, lleialtat, negligència, agressió o fugida. La frustració que pot sentir un treballador insatisfet pot conduir-lo a una conducta agressiva i es pot manifestar com sabotatge, maledicència o agressió directa.

2.3.3 Aspectes socioculturals que motiven als treballadors

Les expectatives dels individus estan orientades i influenciades per una sèrie d'institucions que controlen el procés de socialització (la família, l'escola, l'empresa....). Aquestes expectatives es poden veure sotmeses o influenciades per una sèrie de forces que les poden fer variar:

Diversos àmbits i orientacions

Turner i Lawrence (1965) van observar diferències en la satisfacció dels treballadors d'un àmbit urbà amb restes d'ambient rural en contraposició a un àmbit totalment urbà.

Karpin (1966) de forma exhaustiva i tenint en compte tres variables (la instrucció, l'antiguitat i els projectes) analitza la influència que exerceix l'habitat i el seu sistema cultural sobre les valoracions que donen els treballadors als diferents aspectes del seu treball. Per Karpin la influència possible del sistema cultural sobre les aspiracions dels treballadors es manifesta de forma explícita

o implícita, mentrestant que la influència cultural que s'ha exercit sobre l'inconscient no es mostrarà de forma explícita però sí de forma implícita.

Un àmbit i diverses orientacions

Goldthorpe (1968) va limitar que els treballadors d'una mateixa comunitat poden estar influenciats per diferents orientacions:

- Orientació instrumental, on el treball és vist només com un instrument per aconseguir un sou. Hi ha una gran separació entre la vida privada i el treball.
- Orientació burocràtica, aquí no només s'espera un sou sinó també un status. No hi ha separació entre treball i vida privada.
- Orientació solidària, aquí és important la sensació de pertànyer a un grup. El treball es considera una activitat de grup que permet satisfer les necessitats de pertinença basades en el sentiment d'efectivitat.

Orientacions dels treballadors a partir de les relacions socials de producció.

L'escola francesa ha tingut tendència a plantejar les actituds obreres no com una reacció davant del treball, sinó com la plaça que el treballador ocupa en la relació social de domini, a partir de la revolució de les formes d'organització i divisió del treball en l'interior d'un sistema de producció determinat.

Friedmann ha demostrat que el treball no pot ser considerat per ell mateix, doncs la seva valoració no pot separar-se dels grups socials o dels contextos culturals on es realitza, com demostra l'enquesta realitzada entre 1956 i 1958 per l'UNESCO i el Consell Internacional de Ciències Socials sobre la incidència de les variables socioculturals en el nivell de productivitat.

Per A. Touraine (1965) la satisfacció resultaria de la capacitat del treballador de crear les seves pròpies obres i de poder controlar-les, per tant la naturalesa dels projectes indica la naturalesa de la satisfacció. Això també ens indica que la insatisfacció està lligada a tot el que fa d'obstacle a l'autodeterminació

personal, les possibilitats d'autoremuneració, l'autoevaluació, etc. Com tothom, no té els mateixos projectes, no hi ha una insatisfacció igual.

Les perspectives de Baudelot i Establet (1971), Bourdieu i Passeron (1973) posen èmfasi en les orientacions dels treballadors segons la seva situació en la divisió social del treball, que en aquest cas ve determinada pel seu lloc en la piràmide ocupacional i el seu destí final.

Aquests anàlisis contribueixen a plantejar el concepte de satisfacció des d'un punt de vista més holístic.

2.3.4 La dimensió de la satisfacció i el valor donat a certs factors.

La importància dels factors no econòmics dins de la feina – individu

Herzberg (1959) va indicar que no només el salari, les primes i les relacions humanes podien reduir la insatisfacció, també hi havia altres factors que incidien i aquests es basaven en les necessitats bàsiques de Maslow; un cop les necessitats bàsiques estaven garantides (com és el cas de les societats modernes) la satisfacció es basava en tenir cobertes les necessitats d'orde superior.

Ewen (1964) va deduir que un mateix element pot ser factor de satisfacció per uns treballadors i factor d'insatisfacció per uns altres, a l'igual que un mateix factor pot ser satisfactori en un moment o insatisfactori en un altre per un mateix individu.

Korman (1978) basant-se en les conclusions de Dunnette, Campbell i Hakel (1967), ens indica que la satisfacció o insatisfacció pot ser donada pel contingut del treball, el context o per tots dos alhora, considerant que certes dimensions especialment el guany, la responsabilitat i el reconeixement són tant importants com les condicions de treball, la política d'empresa i el nivell de seguretat.

Variables de context

La importància de l'edat, antiguitat, sexe i l'origen geogràfic com factors de la satisfacció.

Singh i Baumgartel (1966) i Wernimont (1966) van exposar com l'edat i l'antiguitat estan íntimament lligades a la seguretat del treball com a condicionant de la satisfacció. Levy-Levoyere (1975) indica que *"l'edat suposa un factor de diferenciació important"* al suposar que la seguretat en el treball és una condició cada vegada més important de la satisfacció.

2.3.5 Mesura de satisfacció laboral: els mètodes objectius i subjectius de la satisfacció.

El control del major nombre de variables pot aconseguir el màxim de rendiment, suposant la reducció de la insatisfacció com un element clau per aconseguir la millor funcionalitat del factor humà, amb l'objectiu d'aconseguir l'adaptació del treballador a la feina i la integració dels seus interessos com els de l'empresa, atenent a la màxima que "l'empresa som tots".

Mesures de la satisfacció: entrevista, qüestionaris i enquestes.

Per Wroom (1964) l'estudi de la satisfacció dels treballadors, es limita a aquella que es dedueix de l'execució de la feina i la importància que se li doni al sentiment de pertinença o identificació amb l'empresa.

La dimensió de la satisfacció - insatisfacció depèn de les comparacions dels diversos criteris que els treballadors realitzen de la seva situació tant en l'espai com en el temps. Goldthorpe (1968) indica que no pot ser constant ja que diversos factors incideixen sobre ell, per exemple l'edat: a mesura que l'edat avança hi ha més tendència a resagnar-se.

Absentisme i rotació del personal

A.Gorz (1972) va establir límits d'alguns indicadors de presència o d'absència en l'interior de l'empresa com una manifestació del grau de satisfacció: es reconeix que l'absentisme pot ser provocat per problemes familiars, a l'igual que el deteriorament del material pot ser donat per la mala qualitat.

2.4 FACTORS QUE INFLUEIXEN EN LA MOTIVACIÓ I EN LA SATISFACCIÓ LABORAL

2.4.1 Clima organitzacional

L'estudi de tot el que és el clima organitzacional ens porta a comprendre perquè aquest element o característica de les empreses, té tanta importància, segons si és positiu o negatiu, repercuteix amb força en la implantació de projectes que tendeixen a aconseguir l'eficiència i l'eficàcia de les organitzacions mitjançant l'acció directiva.

El desenvolupament organitzacional resulta ser un enfocament i una eina administrativa per saber com projectar un increment en la productivitat, com reduir l'absentisme, com reduir els costos i com tractar les modificacions en els elements de les organitzacions.

El clima organitzacional és un tema molt important avui en dia, per quasi totes les organitzacions, les quals busquen una continua millora de l'ambient de la seva organització, per poder aconseguir un augment de la seva productivitat, sense perdre de vista el recurs humà.

Què és el clima organitzacional?

L'ambient on una persona desenvolupa la seva feina diàriament, el tracte que un comandament pot tenir amb els seus subordinats, la relació entre el personal de l'empresa i, fins i tot la relació amb els clients externs. Tots aquests elements van conformant el que anomenem clima organitzacional, això pot ser un vincle o un obstacle pel bon desenvolupament de l'organització en el seu conjunt, o en determinades persones que es troben a dins o a fora d'ella, pot ser un factor de distinció o d'influència en el comportament dels que l'integren.

De tots els enfocaments sobre el concepte de clima organitzacional, el que ha demostrat més interès és el que utilitza com a element fonamental les percepcions que el treballador té de les estructures i processos que es donen en un ambient laboral.

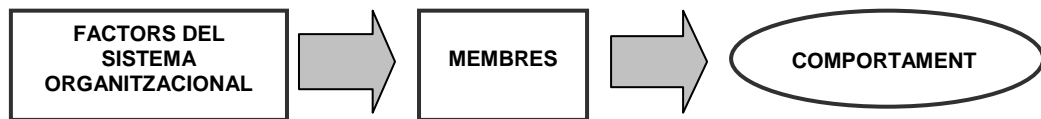


Figura 7

El comportament d'un treballador no és una resultant dels factors organitzacionals existents (figura 7), sinó que depèn de les percepcions que té el treballador d'aquests factors. Tanmateix, aquestes percepcions depenen de les activitats, interaccions i la sèrie d'experiències que cada persona tingui amb l'empresa. *“El clima organitzacional reflexa les interaccions entre les característiques personals i organitzacionals”* Schneider y Hall (1982).

Els factors i estructures del sistema organitzacional donen lloc a un determinat clima, en funció de les percepcions de les persones. Aquest clima indueix a uns determinats comportaments. Aquests comportaments incideixen en l'organització i per tant, en el clima, completant el circuit (figura 8).

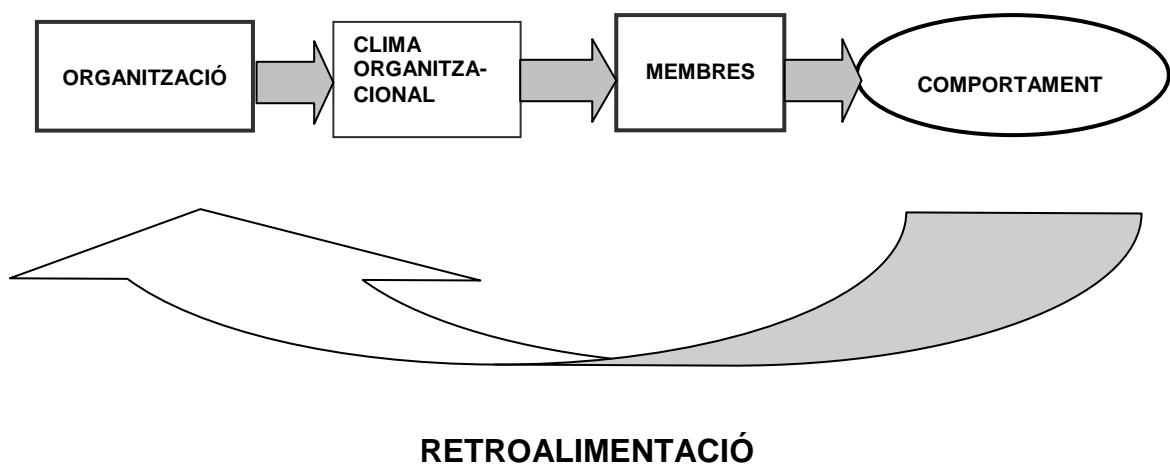


Figura 8

Característiques del clima organitzacional

1. El clima es refereix a les característiques del medi ambient de treball.
2. Aquestes característiques són percebudes directa o indirectament pels treballadors que estan en aquest medi ambient i això determina el clima organitzacional, ja que cada individu té una percepció diferent del medi en el qual es desenvolupa.
3. El clima té unes repercussions en el comportament laboral.
4. El clima és una variable intervinent que mitjança entre els factors del sistema organitzacional i el comportament individual.
5. Aquestes característiques de l'organització són relativament permanents en el temps, es diferencien d'una organització a un altre i d'una secció a un altre dins d'una mateixa empresa.
6. El clima juntament amb les estructures i característiques organitzacionals i els membres que la componen, formen un sistema interdependent altament dinàmic.

Els factors que originen les percepcions i les respostes que comprenen el clima organitzacional són molt diversos. Uns comprenen els factors de liderat i pràctiques de direcció (tipus de liderat: autoritari, participatiu ,etc.). Altres factors estan relacionats amb el sistema, la forma i l'estructura de l'organització (sistemes de comunicació, relacions de dependència, promocions, remuneracions, etc.). Uns altres són les conseqüències del comportament en el treball (sistemes d'incentius, suport social, interacció amb els demés membres, etc.).

Podem arribar a la definició de clima organitzacional: “ El clima organitzacional és un fenomen intervinent que mitjança els factors del sistema organitzacional amb les tendències motivacionals que es tradueixen en un comportament que té conseqüències sobre l'organització (productivitat, satisfacció, rotació, etc.)”.

Litwin y Stinger (1978) proposen el següent esquema del clima organitzacional (figura 9).

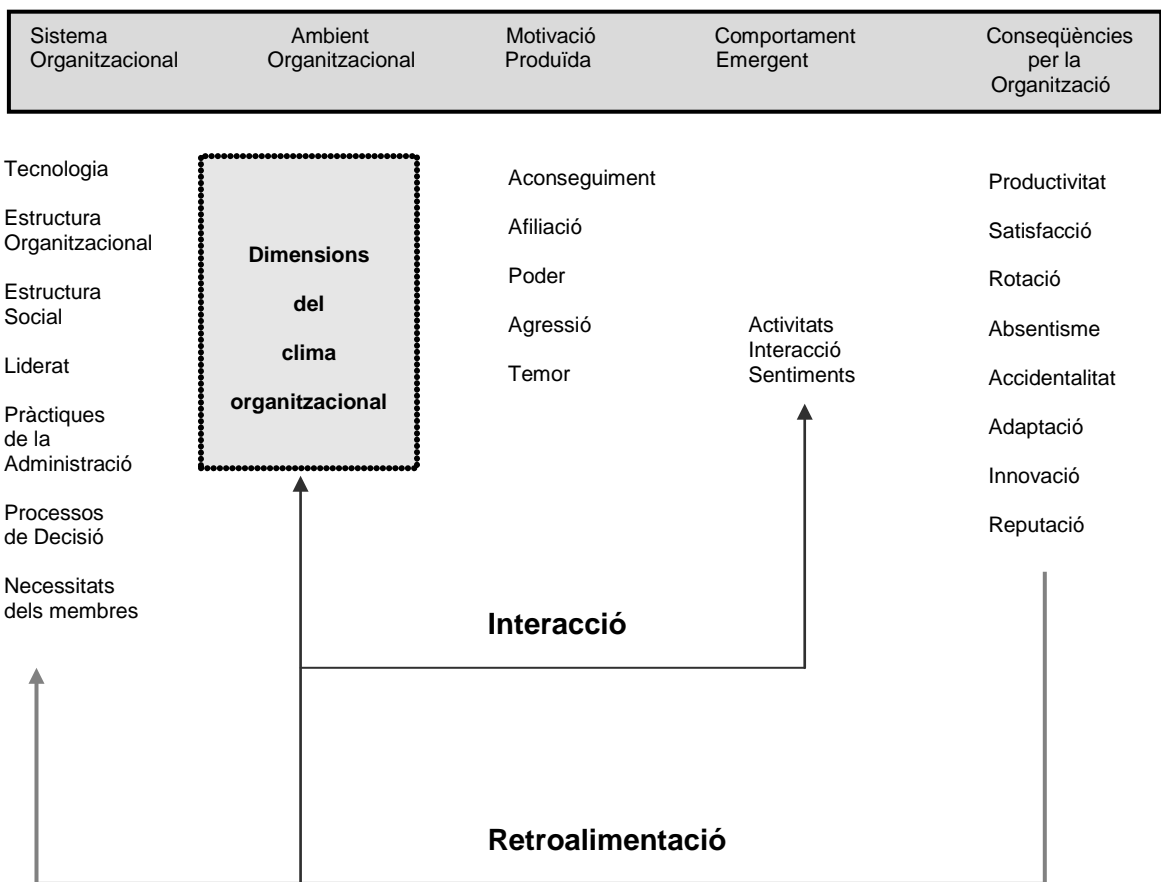


Figura 9

Des d'aquesta perspectiva el clima organitzacional és un filtre a través del qual passen els fenòmens objectius (estructura, liderat, presa de decisions) per la qual cosa, avaluant el clima organitzacional es pot mesurar la forma com és percebuda l'organització. Les característiques del sistema organitzacional generen un determinat clima organitzacional; aquest repercuteix sobre les motivacions dels membres de l'organització i sobre el seu corresponent comportament. Aquest comportament té una gran varietat de conseqüències positives per l'organització com : productivitat, satisfacció, adaptació, etc. Com a conseqüències negatives: inadaptació, alta rotació, absentisme, poca innovació, baixa productivitat, etc.

Dimensions del clima organitzacional

En una organització podem trobar diverses escales de climes organitzacionals, d'acord a com una persona es veu afectada o beneficiada. Segons Litwin i Stringer són les escales del clima organitzacional:

1. **ESTRUCTURA:** representa la percepció que tenen els membres de l'organització envers a la quantitat de regles, procediments, tràmits, normes i obstacles a què es veuen enfrontats en l'acompliment de la seva feina.
2. **RESPONSABILITAT:** percepció per part dels membres de l'organització envers a l'autonomia i presa de decisions relacionades amb la feina. És el sentiment que té el personal de ser el seu propi comandament, saber quina és la seva feina i quina és la seva funció dins l'organització.
3. **RECOMPENSA:** correspon a la percepció dels membres sobre la recompensa rebuda per la feina ben feta. És la forma com l'organització utilitza més el premi que el càstig.
4. **DESAFIAMENT:** correspon a les metes que els membres d'una organització tenen respecte a determinades metes o riscos que poden tenir durant el desenvolupament de la seva feina. Els desafiaments ajudaran a mantenir un clima competitiu, necessari en tota organització.
5. **RELACIONS:** percepció per part dels membres de l'empresa envers l'existència d'un ambient agradable i de bones relacions socials tant entre membres d'un mateix nivell, com entre comandaments i subordinats. Aquestes relacions es generen dins i fora de l'organització, entenent que existeixen dues classes de grups dins de tota organització. Els grups formals, que formen part de l'estructura jeràrquica de l'organització i els grups informals, que es generen a partir de la relació d'amistat que es poden donar entre els membres d'una organització.
6. **COOPERACIÓ:** és el sentiment dels membres de l'organització sobre l'existència d'un esperit d'ajuda per part dels directius i dels altres

empleats de l'organització. Suport mutu, tant en forma vertical, com horitzontal.

7. ESTÀNDARS: parla sobre com els membres d'una organització perceben els estàndards que s'han fixat per la productivitat i els de l'organització.
8. CONFLICTE: el sentiment que els comandaments i col·laboradors volen sentir diferents opinions. L'èmfasi que es dona en què els problemes surtin a la llum. En aquest punt juga un paper molt important el "rumor"; la comunicació fluida entre les diferents escales jeràrquiques de l'organització eviten que es generi el conflicte.
9. IDENTITAT: el sentiment de pertinença a l'organització. La sensació de compartir els objectius personals amb els de l'organització.

En conclusió, l'elaboració d'un clima organitzacional, és un procés complexa arrel de la dinàmica de l'organització, de l'entorn i dels factors humans. Per això, moltes empreses reconeixen que un dels seus actius fonamentals és el factor humà. Per estar segur de la solidesa del seu recurs humà, les organitzacions requereixen comptar amb mecanismes de mesura periòdica del seu clima organitzacional que va íntimament lligat amb la motivació i la satisfacció del personal.

2.4.2 Liderat

Definicions i característiques del liderat

Existeixen diferents definicions de liderat:

Mc.Closkey i Molen (1986) descriuen aquest concepte com "*un procés d'influència entre individus o grups per aconseguir metes*". Els conceptes claus que podem relacionar amb el liderat són la influència, la comunicació, el procés de grup, l'establiment de finalitats i la motivació.

Bennis (1994) va destacar que el "*líder centra la seva atenció en les persones, realitza innovacions*". Va identificar que per ser líder es necessiten sis ingredients: una visió de guia , passió, integritat, confiança, curiositat i empatia.

Els líders es fan, no neixen. Així les habilitats del liderat es poden ensenyar i aprendre. Els líders són actius, no passius.

Pagonis (1992) va observar que *“un líder ha de mostrar dues característiques actives, essencials i interrelacionades: perícia i empatia”*.

Murphy i DeBack (1991) van concloure identificant vuit qualitats d'un líder:

- Treballar els somnis.
- Tenir domini del canvi.
- Disseny organitzatiu.
- Aprenentatge anticipat.
- Presa d'iniciativa.
- Domini d'interdependència.
- Mantenir alts estàndards d'integritat.
- Presa de decisions amb àmplia perspectiva.

Però quines qualitats vol veure en el seu líder el personal? Curtin (1989) va descriure aquestes qualitats:

- Visibilitat: el personal desitja veure al líder i tenir contactes freqüents i informals.
- Flexibilitat: saber ser tolerants i amb sentit de força personal.
- Autoritat: dret de prendre decisions, donar direcció, acceptar i administrar la crítica. L'autoritat és un reconeixement que s'ofereix des de baix.
- Assistència: servir a qui crea o produeix, crear un ambient i recursos necessaris per realitzar un treball.
- Retroalimentació: el personal desitja que els líders els escoltin i els hi donin una retroalimentació de qualitat al iniciar un treball en particular.

El liderat és la influència exercida en una determinada situació, per la consecució d'un o més objectius específics mitjançant el procés de comunicació. El líder ha d'influir de forma significativa o inclòs transformar la

conducta de l'altra, per tal que aquest avanci cap als objectius que té assignats o realitzi la tasca encomanada.

El líder, ha de desenvolupar funcions activadores; ha d'escollir els incentius adequats, tenir un coneixement bàsic de les necessitats humanes i dels mitjans per satisfer i canalitzar aquestes necessitats. És necessària i imprescindible una bona comunicació amb els treballadors perquè aquests se sentin motivats i implicats en l'empresa. Els líders poden crear un ambient carregat positivament per produir o permetre als seus seguidors tenir una direcció o missió. És possible que els líders puguin crear un clima negatiu que arribi a ser destructiu pel grup. Si el líder desenvolupa un paper important en la cultura i en les característiques del grup, aleshores es tanca la comunicació, es crea desconfiança, competència negativa, desmotivació i insatisfacció, això pot portar a la desintegració del grup. Així les característiques que tingui el líder i la seva manera de fer-les servir, influiran de forma decisiva en el funcionament i efectivitat del grup.

Els directius han de saber escoltar i oferir i rebre retroalimentació.

- Escoltar → *“implica la capacitat de sintonitzar amb les persones, l'entorn i el significat dels missatges tant parlats com no parlats”* La Monica (1985). Davis i Newstrom (1985) van afirmar que *“s'escolta amb les orelles, però que l'acció d'escoltar té lloc al cervell”*. Escoltar suposa la capacitat de percebre el missatge exacte que l'emissor pretén transmetre, en la mesura de lo humanament possible. Quan els missatges es perceben amb precisió, poden prendre's millors decisions perquè la informació rebuda és més sòlida. També s'estalvia temps, ja que en un mateix període l'aprenentatge és superior tant qualitativament com quantitativament. Davis i Newstrom van indicar que una aptitud adequada d'escolta és signe de bona adequació i representa una forma de modelar el comportament que pot ajudar a altres a escoltar amb major eficàcia.

- Oferir i rebre retroalimentació → Wang i Hawkins (1980) van suggerir que *“una comunicació eficaç requereix retroalimentació”*. La finalitat d'aquesta és augmentar la comprensió comuna sobre comportaments, sentiments i motivacions; facilitar el desenvolupament d'una relació oberta i confiada entre les persones i proporcionar informació relativa als efectes de la conducta individual sobre els demés (La Monica 1985). La retroalimentació pot ser verbal i/o no verbal.

És possible oferir i rebre retroalimentació a través de diversos canals formals i informals.

Naiper i Gershenfeld (1985) consideraven que la retroalimentació implica una comunicació ascendent, que la converteix en una activitat d'alt risc pels subordinats. Si no es compleixen certs criteris, oferir i rebre retroalimentació pot resultar més nociu que beneficiós al incrementar els perills i les actituds defensives. Els responsables poden amortitzar aquest factor de risc minimitzant les defenses i maximitzant l'acceptació.

Característiques d'una retroalimentació útil:

- És descriptiva més que avaluativa: al descriure la reacció d'un individu, es deixa en llibertat a aquest perquè utilitzi la informació o no segons cregui convenient. Obviant els judicis de valor, es redueix la necessitat de l'individu de reaccionar a la defensiva.
- És específica més que general.
- Té en compte les necessitats tant del receptor com de l'emissor.
- Està dirigida a comportaments sobre els que el receptor pot actuar.
- És sol·licitada, no imposada.
- És oportuna: en general, la retroalimentació és més útil quan s'ofereix immediatament després del comportament desencadenant.
- Intenta garantir una comunicació clara.

Teories sobre el estils de liderat

I Teoria clàssica del manar: 3 estils

ESTIL AUTOCRÀTIC O AUTORITARI: en ell predomina l'adopció i aplicació d'un conjunt de normes, que han de fer-se complir de manera constant i rígida. No hi ha llibertat per la presa de decisions. Les característiques més comunes dels caps són: autoritarisme, individualisme, centralització i rigidesa.

Aquest sistema suposa d'alguna forma desconfiança del cap envers el personal. Aquest estil es converteix en un factor d'anul·lació de la iniciativa i de la responsabilitat personal.

ESTIL DEMOCRÀTIC: no hi ha normes rígides i detallades. Existeixen principis globals d'actuació i directrius generals de comportament; es concedeix delegació d'autoritat, deixant un ampli camp al criteri personal, en funció dels objectius. Per tenir aquest estil democràtic, cal un clima empresarial propici a aquesta delegació d'autoritat, que es configura mitjançant un procés de comunicació i participació.

ESTIL "LAISSEZ-FAIRE", LIBERAL O ANÀRQUIC: no és realment un estil de manar. Sembla més un abandonament i impotència d'exercir l'autoritat per part dels caps formals. No s'exigeix rendiment i no es comprometen, no es tracta tant d'una actitud comprensiva i tolerant, com d'impotència i abandonament. Els resultats productius són desastrosos i insostenibles.

K.Lewin, R.Lippity, C.R.White (1938), es van centrar en subratllar la influència de l'estil de liderat (autoritari, permissiu o democràtic), sobre el clima del grup, sobre la seva productivitat i sobre les conductes dels seus membres. L'estudi demostra que hi ha una superioritat de l'estil democràtic en la moral de grup, la cooperació i la productivitat.

II Teoria dels estils de manar “grid” de Blake y Mouton

La qualificació de “grid” és un terme anglès que significa “reixa”. Aquesta reixa o quadrícula serveix de suport per la representació, localització i caracterització dels diversos estils de liderat que resulten per la relació que existeix entre els components bàsics de la funció de manar: l’interès per la tasca i l’interès per les persones, que afecten a cada grup de treball sota la direcció d’un líder (figura 10).

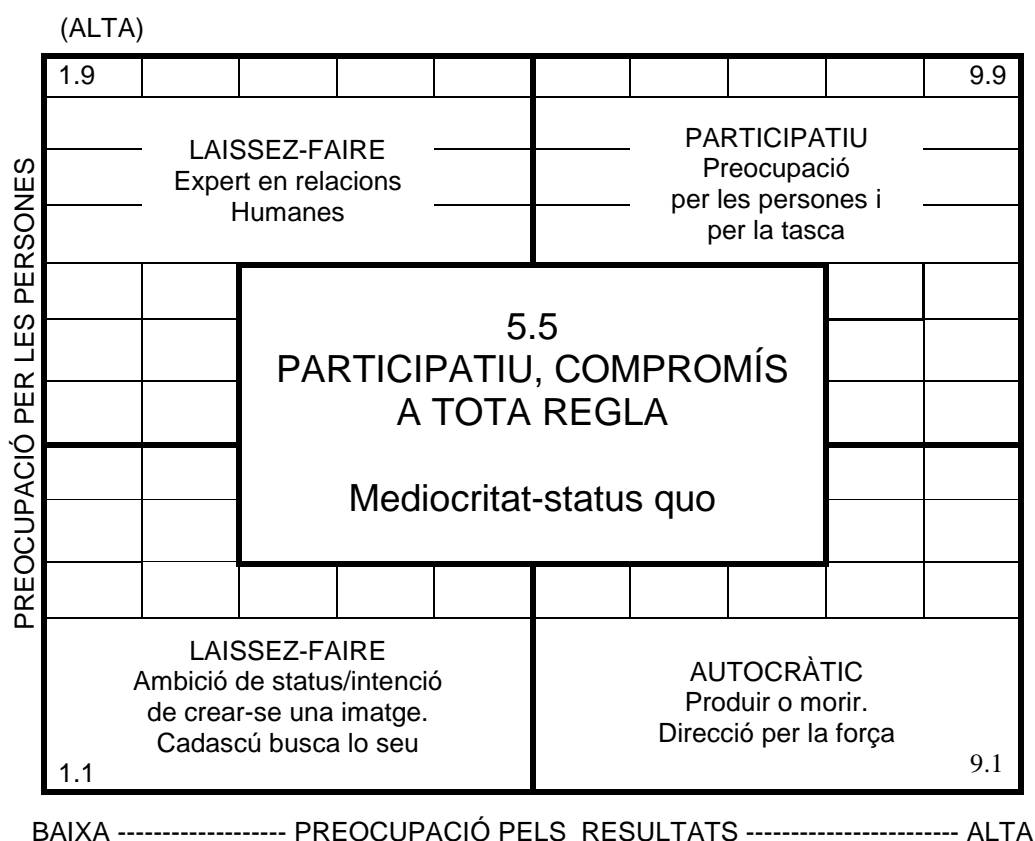


Figura 10. Quadrilla d’estils de direcció de Blake i Mouton

ESTIL AUTORITARI (punt 9.1)

Es defineix per un alt grau (9) d’interès per la tasca i un baix grau (1) d’interès per les persones.

- Relació autoritat –obediència: “jo mano, vostè obeeix”, “no em contesti”. La realitat diu: “produir o morir”. Estratègia de “divideix i venceràs”. Comunicació vertical “pel conducte reglamentari”.
- L’organització al servei dels objectius.
- Entrega total a l’organització.
- Els treballadors només fan lo que se’ls mana.
- No creu en la formació. Només val l’experiència. El cap neix per manar, no s’aprèn a manar.
- El conflicte és “dolent en sí”. Objectiu: “ofegar el conflicte”, “que no neixi”.
- Estil propi, personalisme. Fortes conviccions. Rigidesa. “Pocques vegades m’equivoco”.

ESTIL PATERNALISTA (punt 1.9)

Es caracteritza per un reduït interès, dedicació o preocupació per la tasca (1), davant un elevat interès (9) per les persones.

- No exercir pressió sobre les persones ferint els seus sentiments. Si es fa pressió es rebel·laran, en comptes, d’exigir i ajudar.
- No existeix compromís amb els objectius de l’organització. Lo que interessen són els objectius personals.
- Alt compromís amb el factor humà.
- Satisfets i segurs. Alta moral, baixa productivitat.
- Dirigit a que el treballador tingui una bona opinió sobre l’empresa.
- Relació de companys i “com familiars”, “tots per un i un per tots”. La unitat és l’equip.
- S’ha d’evitar el conflicte a tota costa. El cap és capaç de no manar per mantenir l’harmonia.
- Molt sensible a lo que els altres pensin d’ell. Davant de tot, ser estimat i guanyar l’aprovació.
- La demanda és superior a la producció. El seu ideal: refugiar-se en el monopoli per eludir la competència.

ESTIL LIBERAL (punt 1.1)

Es caracteritza per un reduït interès per la tasca (1) i un reduït interès (1) per les persones. Aquest grau mínim d'interès no indica interès nul. Ha d'interpretar-se com un grau suficient, encara que a vegades no s'aconsegueixi ni tant sols salvar les aparences.

- No existeix ni direcció ni control. Transmet les ordres superiors a la lletra: “ m’han dit que us digui....”
- No existeixen cap tipus d'objectius. Sobreviure per arribar a la jubilació.
- Preval la idea de “mantenir-se en l’empresa”, dedicat a activitats externes de l’empresa.
- Desmotivació del cap, que indueix als treballadors a les activitats particulars.
- Si hi ha programació, es limitarà a que assisteixin.
- Tendeix a aïllar-se, així no hi haurà problemes: “quan menys els vegi, millor”.
- Fuig de les situacions conflictives, encara físicament.
- Hi ha conductes empresarials que fomenten el passotisme.

ESTIL TECNÒCRATA (punt 5.5)

Aquest estil pretén situar-se en una funció d'equilibri entre l'interès per la tasca (5) i l'interès per les persones (5).

- Representa lo asèptic, lo tècnicament pur. Posa èmfasis en la tasca, però veu que necessita a les persones.
- Equilibri entre l'organització i les persones.
- Molt motivat si se li assegura una “promoció regular” que l'espera.
- Els treballadors senten que el seu cap és just i ferm, lo qual els fa estar molt motivats i segurs, doncs l'empresa premia la seva lleialtat.
- La formació consisteix en saber adaptar-se a les regles i polítiques de l'empresa.

- S'accepten les reunions perquè participin, però sense relaxar l'autoritat.
- El conflicte no ha d'abordar-se per evitar que algú perdi i algú guanyi. El perdedor sempre és un enemic potencial.
- El tecnòcrata no treballa per l'èxit ni per l'amistat. No creu en la utopia de satisfer sempre a les persones.
- Estil propi de les empreses que van creure en les relacions humanes i van passar de l'estil autoritari al paternalista. Van fracassar en ambdós i han optat per un punt intermedi.

ESTIL PARTICIPATIU (punt 9.9)

Suposa el màxim interès (9) per les tasques i les persones.

- L'antinòmia tasca-persones es resol satisfent els objectius d'ambdues. Es fomenta l'autocontrol: davant l'error, no es reprimeix, sinó s'educa.
- Els objectius poden marcar-los els treballadors, doncs accepten com a pròpia la seva finalitat principal.
- El desenvolupament personal i el de l'organització van units.
- Els treballadors se senten respectats per l'empresa, per això ells la respecten.
- Les unitats de treball són els equips.
- El conflicte és cosa normal o natural. No és bo ni dolent en si. Es posen les cartes sobre la taula.
- Es busquen les solucions millors, no sempre les pròpies; per això escolta i busca solucions diferents a la seva.
- L'estil 9.9 és fruit de la maduresa de les persones en les organitzacions.

III Teoria Situacional de Hersey y Blanchard

Durant les últimes dècades, els investigadors que treballen en el camp de la direcció han tractat de buscar el millor estil de liderat. Els seus esforços confirmen que no hi ha un cert estil de liderat vàlid en qualsevol situació. Els dirigents que han triomfat en la vida empresarial són els que han sabut adaptar el seu comportament a les circumstàncies de la situació característica i pròpia que vivien.

Com a conseqüència d'aquesta investigació s'ha arribat a dissenyar la teoria del liderat situacional de Hersey/Blanchard.

La teoria de Hersey/Blanchard és la teoria de les contingències que giren al voltant de les contingències i de la maduresa de les persones.

Es pot tenir un líder amb èxit, si triem un estil de liderat adequat que, segons Hersey/ Blanchard, depèn del grau de maduresa.

La maduresa de les persones la podem dividir en :

- Maduresa Laboral: La capacitat i l'experiència per realitzar les seves activitats laborals sense que ningú els dirigeixi.
- Maduresa Psicològica: Es refereix a la voluntat o motivació per fer quelcom (la seva motivació és intrínseca).

Tipus de líders segons la teoria de Hersey/ Blanchard:

1. MANAR: El líder, defineix els rols, les funcions.
2. PERSUADIR: El líder es comporta com director.
3. PARTICIPAR: El líder i els seguidors de forma conjunta prenen decisions. La funció primordial del líder és comunicar i facilitar les coses.
4. DELEGAR: El líder, proporciona poca direcció i poc suport.

L'últim component de la teoria de Hersey/Blanchard, és la definició de les quatre etapes de la maduresa:

1. BAIXA M1: Les persones no poden i no volen assumir la responsabilitat per fer quelcom.
2. M2: Les persones no poden, i si volen assumir les activitats laborals.
3. M3: Les persones poden, però no volen fer el que diu el líder.
4. ALTA M4: Les persones volen fer el que vol el líder.

La teoria situacional de Hersey/Blanchard ha despertat molt d'interès perquè recomana un tipus de liderat dinàmic i flexible, no estàtic. S'ha d'avaluar constantment la motivació, capacitat i experiència dels subordinats, per poder determinar quina combinació d'estils serà la més indicada. Si l'estil de liderat és l'adequat el personal estarà motivat i aconseguiran la maduresa (figura 11).

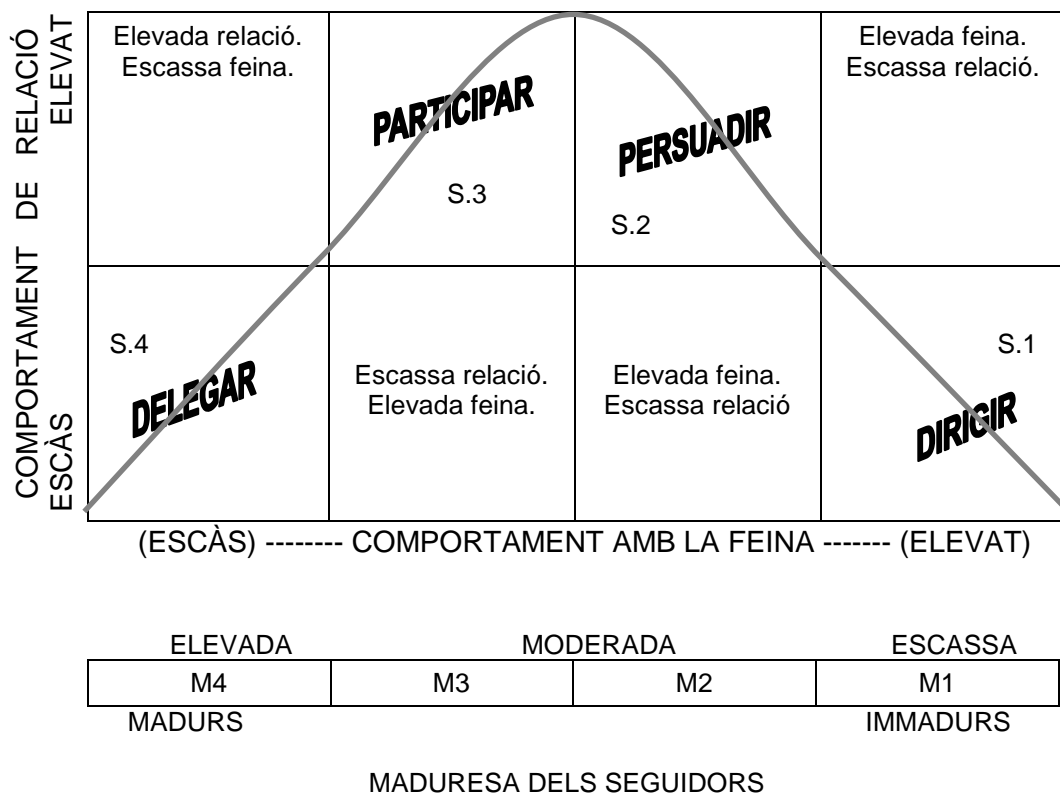


Figura 11 . Estil del liderat situacional de Hersey / Blanchard

Liderat – comunicació – satisfacció.

El propòsit últim de la direcció i del liderat és motivar els sistemes per aconseguir els objectius. La comunicació representa el “pont” a través del qual es relacionen el directiu i els recursos humans relacionats a un sistema. El directiu ha de ser capaç de comunicar-se amb eficàcia a fi de complir amb el seu paper. A més, és la seva responsabilitat construir i mantenir el pont, encara que en el seu disseny i en la seva estructura hi participin altres recursos humans, el directiu és el líder.

Depenent de l'estil de liderat del Directiu la comunicació pot agafar un o dos sentits, la comunicació unidireccional o la comunicació bidireccional.

En la comunicació unidireccional l'emissor remet un missatge al receptor, però aquest no retorna retroalimentació al primer. En la comunicació bidireccional es produeix retroalimentació.

Johnson (1986) va ampliar aquesta definició bàsica al proposar que *“la comunicació unidireccional té lloc quan l'emissor no pot percebre com el receptor descodifica el missatge. La comunicació bidireccional succeeix quan l'emissor rep retroalimentació o validació”*.

La comunicació unidireccional és utilitzada en les empreses per transmetre informacions. És ràpida i fàcil d'utilitzar. Podem dir que és apropiada per la transmissió d'informacions simples. Quan es tracta de missatges importants i complexos, és un risc utilitzar aquest tipus de comunicació ja que no permet verificar la comprensió del missatge.

La comunicació bidireccional, és el circuit complet de la comunicació. Permet la retroalimentació, és a dir, la verificació de la comprensió del missatge (manifestar opinió, preguntes que permetin millorar la comprensió ...).

La informació pot resultar gratificant i molt quan ofereix informació sobre temes que ens són d'interès. Produeix insatisfacció quan conté missatges que ens obliguen a fer alguna cosa i no podem opinar o preguntar per comprendre-ho bé. Per naturalesa els homes preferim la comunicació bidireccional que la unidireccional o informativa, estem més satisfets quan podem donar la nostra opinió.

La comunicació unidireccional, no permet retroalimentació afectant a la qualitat i intensitat de la comunicació. Una comunicació bidireccional evoca un estil democràtic i consultiu apostant per uns estils de comunicació més oberts i menys imposats, proporcionant més satisfacció als empleats, al permetre la participació en la presa de decisions, manifestar les seves opinions i facilitant la resolució de problemes.

Conèixer les motivacions, aspiracions, inquietuds i necessitats dels treballadors, afavoreix la bona direcció de l'empresa, possibilitant un bon clima laboral i de cooperació.

Davis i Newstrom (1985) van establir la següent equació al analitzar les finalitats de la comunicació:

$$\text{Habilitat per treballar} + \text{Voluntat de treballar} = \text{Treball en equip}$$

De la teoria general dels sistemes de Von Bertalanffy (1968, 1975) es desprèn que el treball en equip té grans possibilitats d'aconseguir resultats d'alta qualitat, disminuir costos i elevar la moral dels treballadors. La comunicació és el pont sobre el que es basa el treball en equip. *“Els problemes de comunicació poden ser font de la insatisfacció professional”* Pincus (1986).

L'equació del paràgraf anterior pot relacionar-se amb la teoria de Hersey i Blanchard (1988) sobre la maduresa laboral i psicològica. En aquesta teoria, el directiu aspira a tenir recursos humans disposats i capaços en un sistema orientat a objectius. Sobre aquesta base, el sistema complirà la tasca perquè la persona està intrínsecament motivada i posseeix el coneixement i l'experiència requerits. El terme capacitat de Hersey i Blanchard sembla paral·lel a l'habilitat de Davis (1985). Als recursos humans que no estiguin capacitats han de proporcionar-los-hi la informació necessària per formar-los. La bona predisposició, que fomenta el treball en equip, la motivació i la satisfacció laboral també es comuniquen.

Hewit (1981) va fer un esborrany de les finalitats més específiques per les quals s'utilitzen els processos de comunicació. Convé senyalar que els

següents propòsits mai o quasi mai s'utilitzen amb independència uns dels altres:

- Aprendre a ensenyar quelcom.
- Influir en el comportament d'algú.
- Expressar sentiments.
- Explicar la pròpia conducta o clarificar la de l'altre.
- Relacionar-se amb els demés.
- Abordar un problema.
- Aconseguir un objectiu.
- Reduir la tensió o resoldre un conflicte.

Els directius es comuniquen de les següents maneres: dir, convèncer, participar, delegar, escoltar i oferir i rebre retroalimentació.

2.5 ESTRATÈGIES PER MILLORAR LA MOTIVACIÓ I LA SATISFACCIÓ LABORAL

2.5.1 Recompenses

Quan més informada estigui una empresa sobre quines són les recompenses més estimulants pel seu personal, millor coneixerà les seves necessitats i més possibilitats tindrà d'estar en disposició de satisfer-les, per tant, de disposar d'una estratègia de motivació.

L'estratègia s'ha de basar en fer correspondre les aspiracions individuals i els objectius de l'organització recompensant a cadascú segons la seva implicació en els objectius de l'empresa.

Hi ha dues modalitats de recompenses:

- Recompensa econòmica: salaris, puntualitat, primes vinculades als resultats.
- Recompensa segons mèrits: proporcionals als resultats obtinguts o més subtilment, concedir-les a aquells que han adoptat els comportaments

que l'empresa desitja promoure. Les recompenses al mèrit són i probablement seguiran sent una forma privilegiada de desenvolupar i orientar la motivació laboral, assolint la satisfacció personal.

El reconeixement és una necessitat fonamental i personal, reconeguda pel col·lectiu d'infermeria com a molt important per la satisfacció laboral.

Distingim cinc tipus de reconeixement: retroalimentació verbal privada, reconeixement escrit, reconeixement públic, oportunitats de creixement - participació i compensació.

2.5.2 Gestió de Recursos Humans i Plans d'incentius

Degut a l'evolució del món laboral, s'ha produït un canvi en la naturalesa de les recompenses. L'individu és valorat per la seva experiència i per les noves competències que aporta. L'activitat professional pot ser una recompensa en si mateixa en la mesura en què aporta experiències que permetran el desenvolupament individual i l'accés a altres llocs en el mercat laboral, evolucions professionals que representen recompenses reals i un factor important de satisfacció personal.

La gestió tradicional dels recursos humans ha considerat les recompenses com un intercanvi entre treball i la satisfacció d'una necessitat específica, però cada cop la tendència s'allunya de l'intercanvi terme a terme per considerar un conjunt de compensacions integrat.

2.5.3 Comunicació i accés a les informacions

E.A.Locke i G.P. Latham (1990) en els seus treballs posen de manifest la necessitat de facilitar al personal actiu informacions relatives als resultats de la seva activitat laboral. Informacions que han de poder ser comparades respecte al passat i al futur, és a dir, en funció dels resultats obtinguts precedentment i de l'objectiu perseguit. Si assolim l'objectiu, una nova etapa dispara la motivació cap a un objectiu més ambiciós. Els objectius actuarien com a mediadors de l'efecte feedback, al oferir la possibilitat de situar els resultats obtinguts en relació a l'objectiu perseguit, per tant, d'estimar les possibilitats

d'assolir-lo. De forma recíproca, l'efecte feedback és un moderador de l'efecte de l'objectiu en el sentit en què els objectius només orienten l'acció a llarg terme si cadascú rep informació sobre els seus progressos respecte l'objectiu.

A la pràctica són molts més els efectes de l'existència de fluxos d'informació precisa i facilitada de forma regular. Ens proporciona la llibertat de gestionar la pròpia activitat en el marc dels objectius de l'organització.

Quan aquesta llibertat és respectada per l'organització, no només desenvolupa la motivació, sinó que crea relacions interpersonals més flexibles que permeten conciliar el lliure exercici de la innovació amb el respecte a les normes i la necessitat d'implicar-se amb objectius de més alt nivell. Facilita la integració dels objectius individuals dins del de l'organització a mesura que el treballador comprovi els esforços que fa l'organització per ajudar-lo a assolir els seus objectius i facilitar-li els mitjans necessaris. Aquesta llibertat és una important font de satisfacció laboral i personal.

2.5.4 Complexitat, control i comunicació

Per tal que el treball sigui motivant, cal canviar-lo a través de la complexitat, el control i la comunicació.

Complexitat

Incrementar la complexitat, reduint la monotonia, la repetició, apel·lar a competències nombroses i sofisticades. Se li ha de donar un sentit al treball, que ens portarà a desenvolupar una relació de pertinença i identitat entre el treballador i la seva tasca, i conseqüentment a crear una motivació interna.

Control

Incrementar el control de l'individu sobre la missió de la que és responsable, donant-li més autonomia per organitzar la feina i prendre decisions, és a dir intensificar la implicació amb l'organització. Implicació que té dos efectes: implicació afectiva, referent a la vinculació a l'organització com adhesió als seus objectius i per altre part, de la voluntat de permanència a l'organització,

voluntat que es recolza en un “contracte psicològic” implícit que defineix les obligacions recíproques que es concreten per la cultura i el clima organitzacional.

Comunicació

Organitzar de forma sistemàtica una comunicació d'informació sobre els objectius esperats, els resultats obtinguts i la seva evolució, així com sobre la posició dels resultats respecte als dels demés.

La comunicació és la base, el fil conductor que permet posar en pràctica totes les estratègies per augmentar la motivació i satisfacció laboral.

2.6 LA SATISFACCIÓ LABORAL, UNA REALITAT

L'objectiu de les empreses és satisfer al client. El client pot ser extern o bé intern. Els professionals que formen una organització són els clients interns i és el producte que aquests realitzen a través dels seus serveis, conjuntament amb els clients externs, el que permet la continuïtat d'una organització.

Per aconseguir aquest objectiu les empreses disposen d'uns recursos. Aquests recursos poden ser materials i humans. Els recursos més importants que tenen les empreses per aconseguir la màxima qualitat, són els recursos humans: el factor humà dels seus comandaments, dels seus professionals i la comunicació que s'estableix en tots els estaments afavorint un clima organitzacional òptim. El triomf de les organitzacions depèn de les persones que les formen.

Quan una persona entra a formar part d'una organització porta la “seva manera de ser”: sent, pensa i actua d'una manera personal. Tindrà que adaptar-se a la “manera de ser de l'organització”: normes, polítiques, reglaments, valors, les altres persones que l'integren i els seus líders. Les persones tindran que adaptar-se a un clima organitzacional que farà que se sentin a gust o no, que facin la seva feina amb més o menys qualitat, ganes, motivació....

El clima organitzacional és la “moral d’una organització, està relacionat amb la satisfacció de les persones, l’acceptació de les persones per l’organització i la coincidència d’objectius de la persona i l’organització”.

Els indicadors del “clima organitzacional” com poden ser: les queixes, la indisciplina, les vagues, el baix rendiment, l’absentisme... cada vegada més presents a les organitzacions, són una indicació de la creixent insatisfacció en el treball.

Segons Locke (1976) la satisfacció en el treball pot definir-se com *“un estat emocional positiu derivat de l’avaluació del propi treball i de les experiències de l’ambient laboral”*.

En la satisfacció laboral hi intervenen factors extrínsecs i intrínsecs. És a dir, és sensible tant a influències externes (ambientals) com internes (individuals).

La satisfacció en el treball depèn d’una sèrie de factors que poden considerar-se com a indicatius del que s’anomena “tenir un bon lloc de treball”: autonomia, oportunitats de promoció professional, aplicació de coneixements, possibilitat d’adquirir coneixements i experiències noves, varietat de tasques, disponibilitat de recursos per la realització del treball, seguretat en el treball, relacions amb els companys, ambient físic, temps de desplaçament... i la remuneració.

Molts d’aquests factors estan relacionats directament o indirectament amb la comunicació. La importància de la comunicació interna en les organitzacions és vital, per mantenir als treballadors motivats i satisfets amb el seu lloc de treball.

Les organitzacions tenen uns valors que han de ser coneguts i compartits per totes les persones que l’integren. Tanmateix, en la pràctica no succeeix així, gran part del personal no coneix els valors i objectius de l’organització: la informació pot arribar amb poca claredat o es desvirtua, o simplement no es comuniquen. El procés de comunicació interna no funciona o simplement no existeix. Les persones es senten mal informades, relativament ignorades, s’adonen que l’organització no té en compte els seus criteris, que no els deixaran participar en la presa de decisions que els afecten i que possiblement repercutirà en la qualitat del seu treball entra en joc un element molt

important que és el grau de satisfacció professional. Aquesta manca de comunicació que afecta al treball en si mateix junt amb altres factors com la remuneració que l'organització compensa i la forma en que aquesta s'administra, són els puntals que marquen el grau de satisfacció dels treballadors.

Perquè treballa una persona? Segurament perquè el treball li reporta quelcom que l'omple i compleix amb les seves expectatives. Entre altres coses, una molt important, sens dubte, és el salari.

Treballaria vostè per res? La realitat ens demostra que en algunes coses l'ésser humà és capaç de treballar per res. Això succeeix quan el treball en si mateix constitueix una font de motivació i de satisfacció per la persona.

Podem dir que l'home sempre treballa per alguna raó encara que no sigui material. Per això podem dir que l'home perquè treballi, perquè produeixi ha de estar motivat, satisfet. Necessita incentius.

Cada organització és única. Al marge de les normes explícites d'un reglament, cada organització desenvolupa una personalitat determinada.

La qualitat de vida laboral d'una organització és l'entorn; l'ambient, l'aire que es respira en una organització. Els esforços per millorar la vida laboral proporcionen al personal una oportunitat de millorar els seus llocs de feina i la seva contribució a l'empresa, en un ambient de major confiança i respecte.

Un punt d'interès a determinar és si la satisfacció laboral condueix a un millor compliment o, si pel contrari, és millor compliment el que condueix a millorar els nivells de satisfacció. És difícil determinar quin d'aquests dos factors s'origina primer, la relació entre el compliment i la satisfacció és de naturalesa similar, la possibilitat d'elevat el nivell de satisfacció depèn de les compensacions i els estímuls que s'ajusten a les expectatives. Si un major compliment condueix a compensacions i estímuls més alts augmentarà la satisfacció laboral. Pel contrari, una política inadequada d'estímuls pot conduir a la insatisfacció. En qualsevol dels dos casos, la satisfacció es converteix en retroalimentació que afecta a la pròpia imatge i a la motivació per un compliment major.

Històricament la primera forma de motivació va ser “la força i la coacció”, li va seguir el “model econòmic”. Finalment arribem als nostres temps on l’home és motivat per incentius no materials (reconeixement, participació, comunicació i respecte) i incentius materials (salari, premis, beneficis).

La història del treball parla dels diferents estils de liderat. És poc discutible que l’estil de liderat en el treball propicia un grau de participació i d’integració del personal.

Les diferents èpoques ens mostren tres estils successius diferents de dirigir: l’etapa de l’home - animal i càstig, l’etapa de l’home - màquina i el temor i per últim, l’etapa de l’home - persona i el reconeixement.

Aparentment hi ha certa dificultat per entendre on és el límit entre “autocràcia” i “la participació” i això, porta a una confusió que es verifica en la pràctica.

Molts líders es queden enganxats en “l’autocràcia”, hi troben seguretat, el subordinat no pot opinar perquè no té informació, tampoc volen saber el seu parer. El líder té tota la informació, no comunica, té tot el poder.

Uns altres practiquen el model de la “participació”, transmeten informació, fomenten la comunicació, el personal pot opinar i el seu parer és important pel seu líder i per l’organització. El personal es sent peça integrant de la seva empresa, col·labora i participa. Es sent motivat, es sent satisfet.

En definitiva l’estil de direcció que utilitzen els líders influeix sensiblement en el clima laboral que envolta a les persones a la feina. Les persones que treballen en una empresa, per sentir-se satisfetes professionalment necessiten respecte, reconeixement, participació i comunicació.

El treball en si mateix pot ser un factor de motivació, de satisfacció en el treball, però no poden separar-se els aspectes socials i emocionals als referents al treball.

La comunicació és la peça clau de les relacions interpersonals. No podríem analitzar la dinàmica d’una organització sense observar com és el procés comunicatiu entre les persones i entre els diferents grups que la formen.

Un grup pot considerar-se com a tal si hi ha un llaç de comunicació que interrelaciona a les persones que la componen. Aleshores, una organització

humana no pot arribar a funcionar com a tal, si no existeix comunicació o si aquesta és pobre.

Riccardo Riccardi (1980) afirma que *“comunicació és organització”*. Això vol dir que la comunicació és el puntal d'una organització. Una organització no existeix si no hi ha comunicació entre les persones (figura 12). La comunicació fa una organització. L'organització formal (a) és senzillament un dibuix que no produeix cap resultat. Tampoc serveix quan les persones es troben dins d'ella però incomunicades (b). Solament és una organització que pot produir resultats quan les persones es comuniquen.

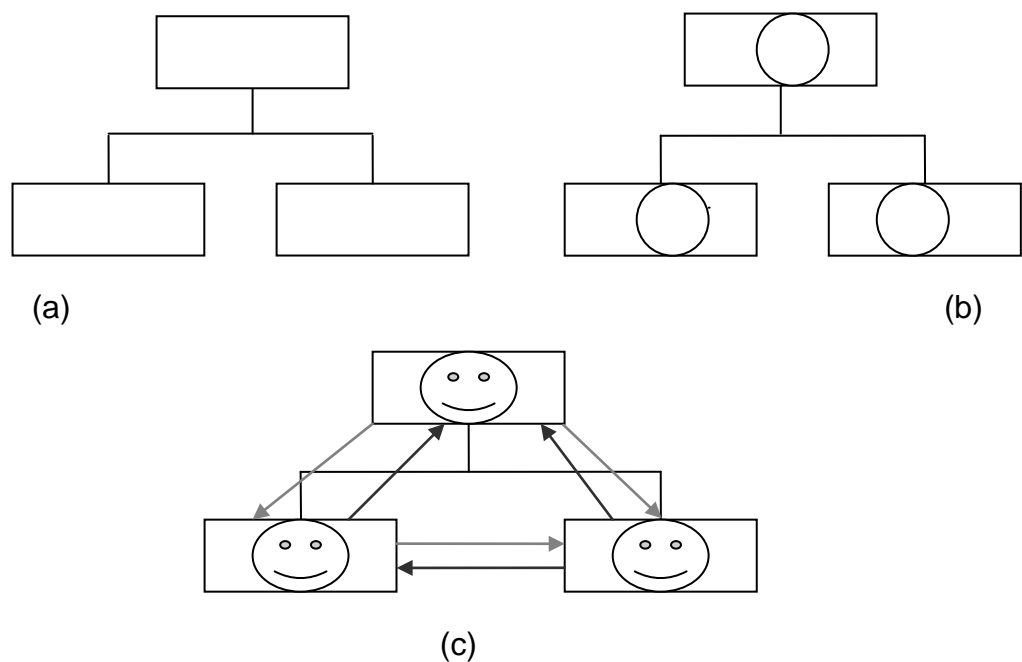


Figura 12

Tant importants són les comunicacions que, al pensar en el disseny d'una organització, s'hauria de pensar en com hauria de funcionar comunicativament. Tan sols així es donarà la importància a la comunicació que es mereix. Com a conseqüència, l'organigrama, la descripció de funcions, les normes, les

polítiques, la qualificació en el treball i tot el que sigui eina de comunicació, rebrà la importància necessària.

Les comunicacions són realment un condicionant important de la continuïtat de les empreses. Condiciona a l'organització com a tal, els costos, a l'organigrama i a la vida mateixa de l'empresa. En referència als costos no és fàcil traduir en números les conseqüències d'una comunicació mal dirigida, però sí que podem traduir numèricament les conseqüències en costos que provoca un retràs en la feina per errors en les comunicacions, o errors per ordres mal dirigides o fora de temps, etc. Però el que és fàcil de mesurar numèricament és la conseqüència en concepte de "cost social" que poden provocar les males comunicacions. Per exemple no és fàcil definir quin és el cost per l'empresa produït per una persona que ha trencat la integració en la mateixa per sentir-se "aïllat d'informació", o que ha rebut la informació per via del "rumor", i no per via oficial. Aquest tipus de cost és segurament més elevat que el cost econòmic, encara que la seva repercussió és difícil de determinar com i quan emergirà. En conseqüència, una organització amb comunicacions pobres, difícilment pot arribar a la qualitat total. Una organització amb comunicacions pobres pot perjudicar el "clima organitzacional" provocant una insatisfacció professional i una desmotivació.

Dins la sanitat el col·lectiu més insatisfet és el d'infermeria. Podem pensar que això és degut a l'estrès i a l'angoixa que comporta la professió mateixa, però veritablement els estudis constaten que la infermeria sent que la seva professió és estimulante, important i útil, lo que millora l'augment de la motivació i l'autoestima en la vida diària.

Doncs perquè la infermeria és el col·lectiu més insatisfet? Segons diferents estudis les causes es poden dividir en el dèficit de formació, normativa laboral, promoció, coordinació i reconeixement.

El grau de motivació, satisfacció i implicació en el treball estan relacionats amb la comunicació i les relacions jeràrquiques. S'ha demostrat àmpliament que la motivació laboral no pot reduir-se únicament a incentius econòmics; la

necessitat d'aconseguir l'èxit en la vida professional sense posar en qüestió les aspiracions familiars, juntament amb la necessitat de realització amb un mínim de llibertat són altres dels molts elements que hi influeixen. En l'actualitat el reconeixement social, el desig de tenir responsabilitats efectives i la necessitat de progressar en el treball són factors que motiven. Són molt més satisfactoris quan més diverses són les feines (varietat, autonomia, identitat...), no podem obviar tampoc que la sensació d'igualtat i les bones relacions amb la resta de companys ajuden a millorar la satisfacció laboral. En relació amb la comunicació, en el si de la unitat de treball s'ha demostrat que constitueix un element important que no només permet la transició de les informacions necessàries per l'execució de les tasques en tots els nivells, sinó que inclou garantir i reforçar la coherència i la cohesió entre els diferents professionals i entre els diferents professionals i l'organització.

La comunicació és l'eina bàsica que té l'organització per motivar al personal i tenir-lo satisfet.

C. MARC APLICAT

3. DISSENY DE L'ESTUDI

3.1 METODOLOGIA

La hipòtesi en la que basem la nostra investigació:

“El sistema de comunicació hospitalària influeix en el nivell de satisfacció dels professionals d’infermeria”.

Per confirmar-la o rebutjar-la hem realitzat un estudi descriptiu-comparatiu de tres institucions sanitàries:

- HOSPITAL PRÍnceps D'ESPANYA



Hospital universitari de titularitat pública que pertany a l'ICS (Institut Català de la Salut). Hospital de tercer nivell que disposa pràcticament de totes les especialitats mèdiques i quirúrgiques. Disposa de 900 llits.

- CLÍNICA PLATÓ. FUNDACIÓ PRIVADA



Centre d'assistència sanitària de segon nivell que pertany a la XHUP (Xarxa d'Hospitals d'utilització pública). Dona assistència a pacients de la Seguretat Social, Mutual i Privada. Disposa de 150 llits.

Activitats de docència i investigació.

- CLÍNICA DE NOSTRA SENYORA DEL REMEI



Centre d'assistència sanitària de 2on nivell de titularitat privada. Dona assistència a pacients de Mútues i Privats. Disposa de 139 llits. Activitats de docència.

El nostre estudi comporta la utilització de dades quantitatives i qualitatives.

3.2 VARIABLES

Les variables implicades en l'estudi són les següents:

Variable independent

Comunicació: percepció de l'enquestat sobre la comunicació interna de la Institució.

Variable dependent

Satisfacció professional: percepció de l'enquestat respecte a cada un dels factors que influeixen en la satisfacció en el treball.

Variables intervinents

- Edat: anys des del naixement fins la data de l'enquesta.
- Sexe: home-dona.
- Estat civil: estat civil en la data de l'enquesta.

- Càrregues familiars: número de persones que suposen una càrrega familiar:
 - Número de fills
 - Número de persones grans
 - Número de malalts dependents.
- Torn de treball: horari de treball habitual en el que l'enquestat desenvolupa el major número d'hores de la seva jornada laboral.
- Tipus de contracte: tipus de contracte establert entre l'enquestat i la Institució Sanitària respecte a la seva temporalitat.
- Lloc de treball: unitat/servei on es porten a terme les tasques habituals.
- Antiguitat en l'empresa: número d'anys que l'enquestat porta treballant en la Institució fins la data de l'enquesta.
- Tipus d'hospital: titularitat de la Institució Sanitària.
- Titulació: estudis realitzats acabats.
- Tamany de l'empresa: número de llits.
- Formació continuada: formació continuada relacionada amb el lloc de treball en els darrers tres anys.
- Formació en comunicació: formació en comunicació en els darrers tres anys.

Variable	Funció de la variable en l'estudi	Control	Instrument de recollida	Escala
Comunicació	Variable independent	Control estadístic	Qüestionari	Qualitativa Politòmica
Satisfacció Professional	Variable dependent	Control estadístic	Qüestionari	Qualitativa Politòmica
Edat	Variable intervinent	Control estadístic	Qüestionari	Quantitatiu
Sexe	Variable intervinent	Control estadístic	Qüestionari	Qualitativa dicotòmica
Estat civil	Variable intervinent	Control estadístic	Qüestionari	Qualitatiu
Càrregues familiars	Variable intervinent	Control estadístic	Qüestionari	Quantitatiu
Torn de treball	Variable intervinent	Control estadístic	Qüestionari	Qualitatiu
Tipus contracte	Variable intervinent	Control estadístic	Qüestionari	Qualitatiu
Lloc de treball	Variable intervinent	Control estadístic	Qüestionari	Qualitatiu
Antiguitat en l'empresa	Variable intervinent	Control estadístic	Qüestionari	Quantitatiu
Tipus hospital	Variable intervinent	Control estadístic	Qüestionari	Qualitatiu
Titulació	Variable intervinent	Control estadístic	Qüestionari	Qualitativa
Tamany empresa	Variable Intervinent	Control estadístic	Qüestionari	Quantitatiu
Formació continuada	Variable intervinent	Control estadístic	Qüestionari	Qualitativa
Formació comunicació	Variable intervinent	Control estadístic	Qüestionari	Qualitativa

3.3 POBLACIÓ / MOSTRA

Població

Diplomats en Infermeria, Auxiliars d'Infermeria i Direcció d'Infermeria de les diferents unitats/serveis d'hospitalització de les tres Institucions Sanitàries esmentades. Població total: 517.

Mostra

No hem establert cap sistema de mostreig. S'han distribuït les enquestes a tota la població. La participació en les enquestes ha determinat el tamany de la mostra.

El tamany de la mostra ha estat de 146 persones, que són les que han respost l'enquesta.

La participació global: 28.24 %

La participació per centres:

	Població	Mostra	Participació
Prínceps d'Espanya	279	55	19,71%
Clínica Plató	120	63	52,5%
Clínica del Remei	118	28	23,73%

3.4 INSTRUMENTS

Per la recollida de dades hem elaborat un qüestionari que consta de tres parts on estan reflectides les variables implicades en l'estudi.

Les tres parts són:

- Dades sociològiques.

Els ítems són elaborats pels autors de l'estudi i estan relacionats amb les variables intervinents.

Consta de preguntes obertes i tancades.

- Satisfacció .

S'ha utilitzat com a referència el qüestionari com a mesura de satisfacció laboral S20/23 de J.L. Melià i J.M.Peiró.

Consta de 20 ítems amb 5 opcions de resposta cada un, on "1 és gens, mai, mínim..." i "5 és sempre, tot, màxim....".

Els ítems exploren els factors relacionats amb la satisfacció professional com: la satisfacció del propi treball, la pressió relacionada amb el treball, competència professional, oportunitats de promoció i relacions interpersonals amb els companys i superiors.

- Comunicació.

Els ítems són elaborats pels autors del l'estudi.

Consta de 29 ítems amb 5 opcions de resposta cada un, on "1 és gens, mai, mínim..." i "5 és sempre, tot, màxim....".

Els ítems exploren factors relacionats amb la comunicació: canals, tipus i qualitat de la comunicació, gestió de la informació i accessibilitat i capacitats comunicatives dels comandaments.

S'adjunta qüestionari a l'annex 1.

3.4.1 Validació Instrument

El qüestionari ha estat validat pel sistema de jutges sota els criteris d'univocitat, pertinença i importància.

Aquests van ésser escollits per la seva relació amb el camp de l'estudi.

La distribució dels jutges ha estat:

Sr. Esteve Pont (Professor del màster)

Sra. Montserrat Teixidor (Professora del màster)

Sr. José Tejada (Professor del màster)

Sra. M^aAntonia Andreu (D.I. i Diplomada en Investigació en Ciències de la Salut; Clínica Plató)

Sr. Lluís Burgues (Supervisor d'Infermeria i Postgrau en Investigació; Clínica Plató)

Sra. Anna Castro (D.I. ; Clínica Plató)

Sra. Lidia López (Coordinadora de Qualitat; Clínica Plató)

Sra. Elena Luna (Supervisora d'Infermeria i Màster en Gestió i Administració de Cures d'Infermeria; Clínica Plató)

Respecte a aquesta validació es van realitzar les modificacions pertinents suggerides pels jutges.

S'adjunta el document de validació a l'annex 2.

3.4.2 Sistema de distribució i recollida del qüestionari

Sistema de distribució personal i directa.

Hem concertat una entrevista amb Direcció d'Infermeria de les tres Institucions Sanitàries. Es pacta el període de repartiment i recollida de les enquestes (01 de desembre al 21 de desembre de 2004).

Distribució personal de les enquestes a comandaments intermedis (Hospital Prínceps d'Espanya i Clínica Plató) i a treballadors (Clínica de Nostra Senyora del Remei), explicant l'objecte de l'estudi i els criteris de resposta del qüestionari, remarcant que és voluntari i anònim i assegurant la confidencialitat de les dades.

Es va deixar un període prudencial (15 dies) per la recollida del qüestionari, que es va dur a terme pels propis autors.

D. RESULTATS

4.1 INTRODUCCIÓ

En aquest apartat presentem els resultats obtinguts al analitzar la informació recollida en el nostre qüestionari.

Per l'anàlisi de les dades hem utilitzat el paquet informàtic SPSSx.12

El total d'enquestes contestades és de 146.

Per una millor comprensió dels resultats, hem procedit en primer lloc a fer un anàlisi descriptiu de les variables i posteriorment hem realitzat un anàlisi inferencial on veurem la relació entre les diferents variables.

Per la presentació dels resultats hem seguit l'estructura de les parts del propi qüestionari.

4.2 ANÀLISI DESCRIPTIU

Característiques de la mostra

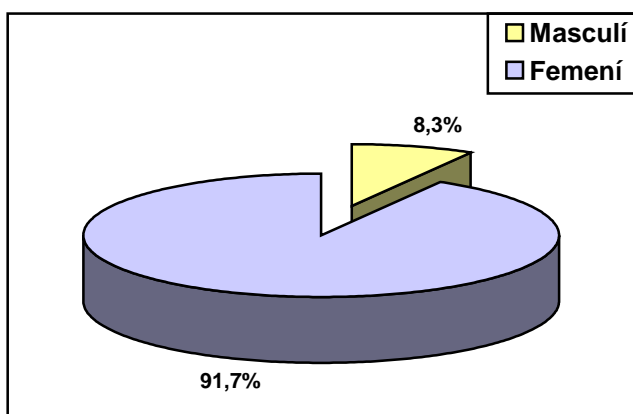
L'anàlisi descriptiu de la mostra el separem en tres apartats: dades sociològiques, dades sobre la satisfacció professional i dades sobre la comunicació.

4.2.1 Dades sociològiques

L'objectiu de l'anàlisi d'aquestes dades és descriure les característiques personals (edat, sexe, estat civil i càrrega familiar), laborals (tipus hospital, unitat on es treballa, situació laboral, antiguitat, torn de treball i càrrec a la feina) i professionals (titulació i formació) de la mostra seleccionada.

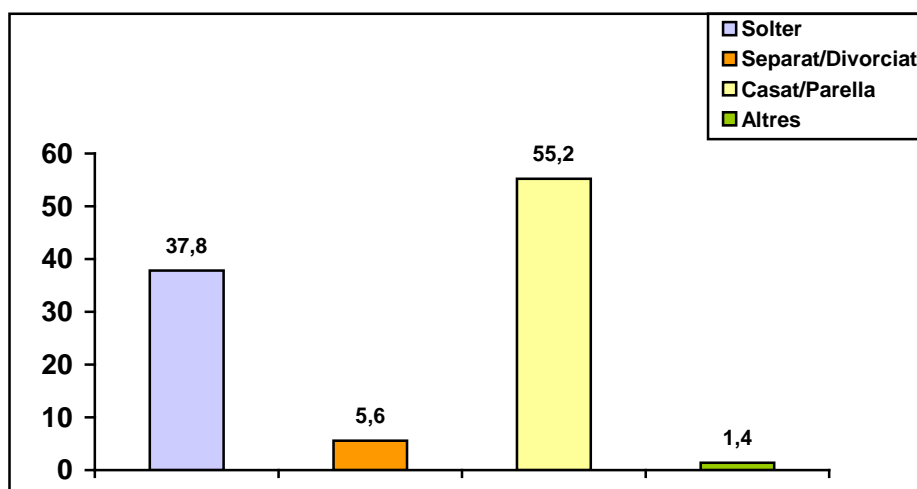
L'edat mitja de la mostra és de 37,74 anys (11,5 desviació), essent l'edat màxima 63 i la mínima de 18. L'edat del grup, doncs, pot considerar-se mitja baixa des del punt de vista socioprofessional.

El **gènere** predominant és el femení amb un 91,7%, el qual és indicador de normalitat sociològica, al estar davant una professió evidentment femenina.



Gràfic 1.- Distribució del gènere

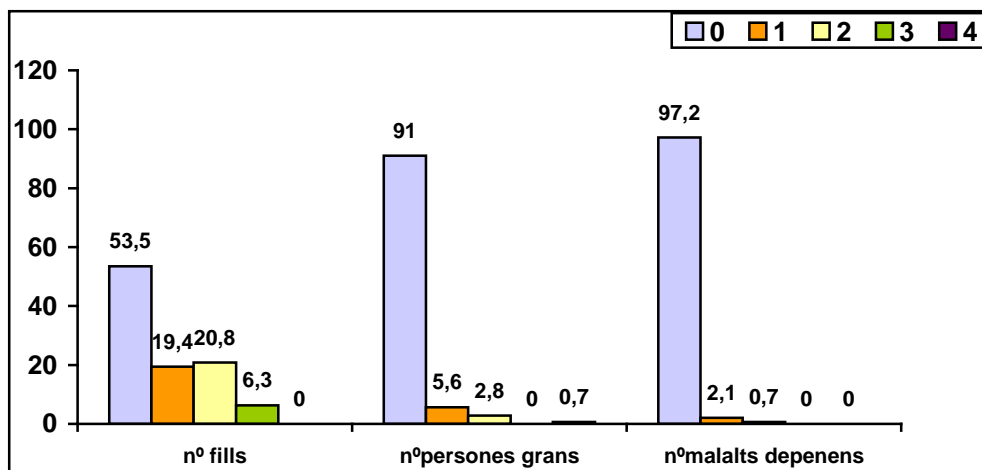
L'**estat civil** es distribueix en solter/a 37,8 %, separat/divorciat 5,6 %, casat o en parella 55,2 % i altres 1,4 % (religioses).



Gràfic 2.- Distribució del estat civil

La **càrrega familiar** es distribueix en:

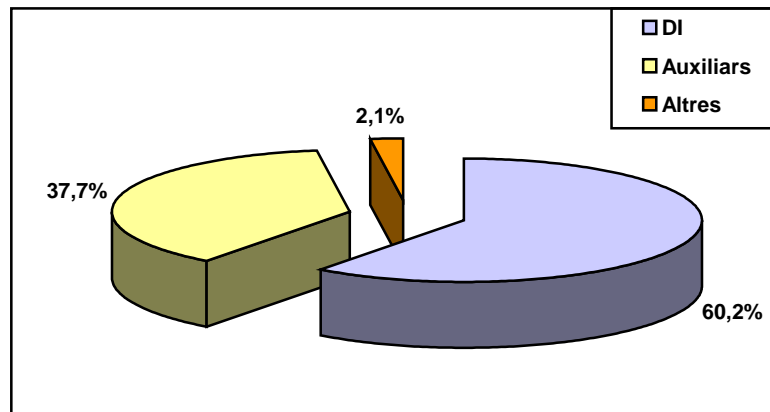
- Número de fills: no tenen fills 53,5%, tenen un fill 19,4%, tenen dos fills 20,8% i tenen tres fills 6,3%
- Número de persones grans al seu càrrec: no tenen cap persona al seu càrrec 91%, una persona 5,6%, dos persones 2,8% i quatre persones 0,7%
- Número de malalts depenents al seu càrrec: no tenen cap malalt 97,2%, tenen una persona 2,1%, dos persones 0,7%



Gràfic 3.- Càrrega familiar

Observem que la mostra d'estudi no presenta una càrrega familiar important que pugui influir en la satisfacció professional.

La **titulació** dels nostres enquestats es reparteix entre Diplomats en Infermeria 60,3%, Auxiliars de Clínica 37,7% i altres 2,1%

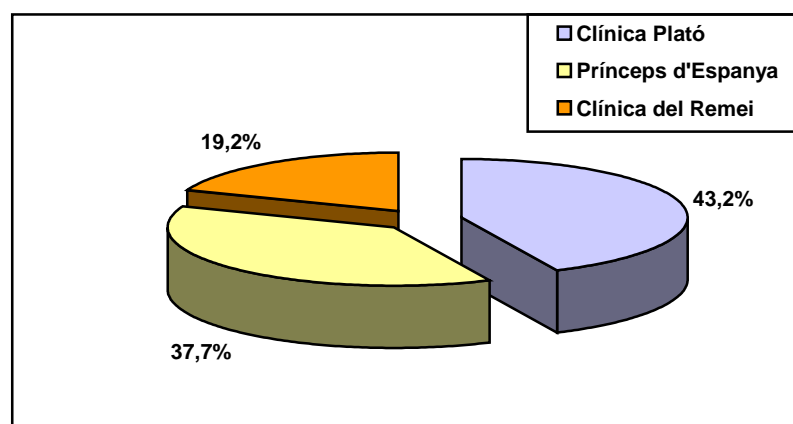


Gràfic 4.- Distribució per titulació

La mostra pertany a tres **tipus d'hospitals** de diferents característiques:

- Hospital Prínceps d'Espanya (hospital públic) → 900 llits
- Clínica Plató. Fundació Privada (centre de la XHUP) → 150 llits
- Clínica Nostra Senyora del Remei (centre privat) → 139 llits

El nombre total d'enquestes és 146: el 37,7% pertanyen al Hospital Prínceps d'Espanya, el 43,2% a la Clínica Plató i el 19,2% a la Clínica del Remei.

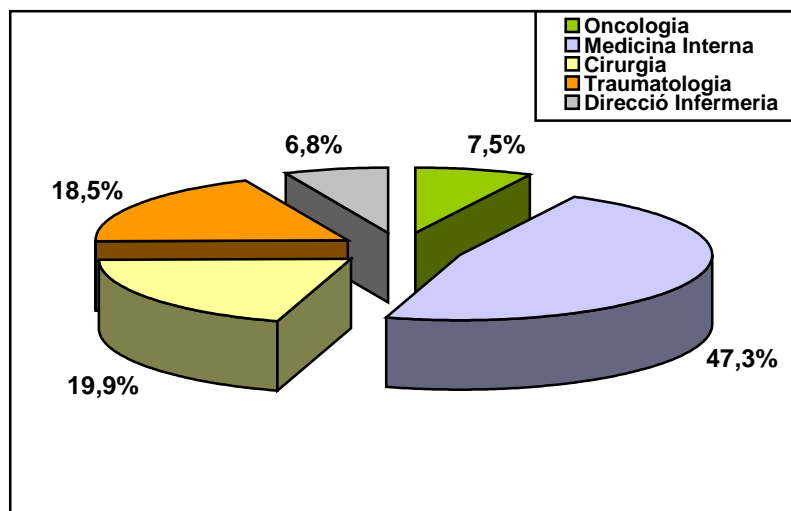


Gràfic 5.- Distribució per Tipus d'Hospital

La mostra estudiada pertany a Hospitalització i a Direcció d'Infermeria. Hem exclòs del nostre estudi **unitats** i/o serveis amb característiques particulars, com Consultes Externes, Quiròfans ...

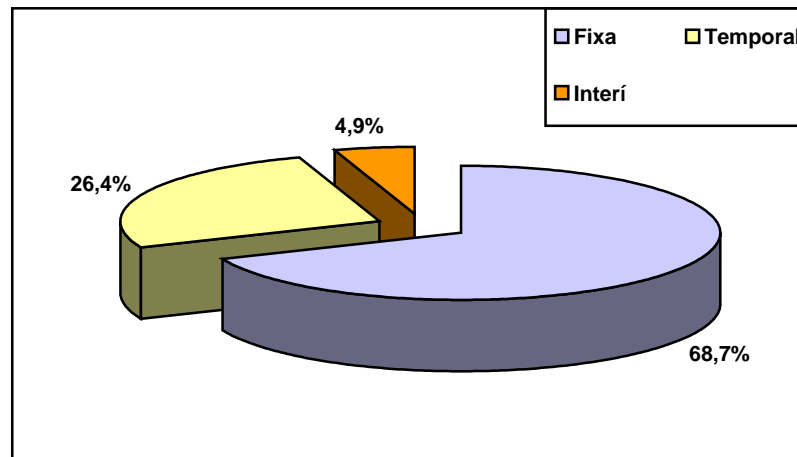
Hem agrupat en cinc unitats i/o serveis específics, les diferents unitats i/o serveis que entren en l'estudi:

- Oncologia.
- Medicina Interna. Inclou a part de Medlcina Interna, les Unitats de Pneumologia, Cardiologia, Maternitat, Convalescència i el personal polivalent.
- Cirurgia. Inclou a part de Cirurgia, la unitat d'Urologia.
- Traumatologia. Inclou a part de Traumatologia, la unitat de Reumatologia.
- Direcció d'Infermeria.



Gràfic 6.- Distribució per Unitats i/o serveis

La situació laboral de les persones enquestades majoritàriament és fixa en un 68,8%. Un 26,4% és personal temporal i un 4,9% és personal interí.



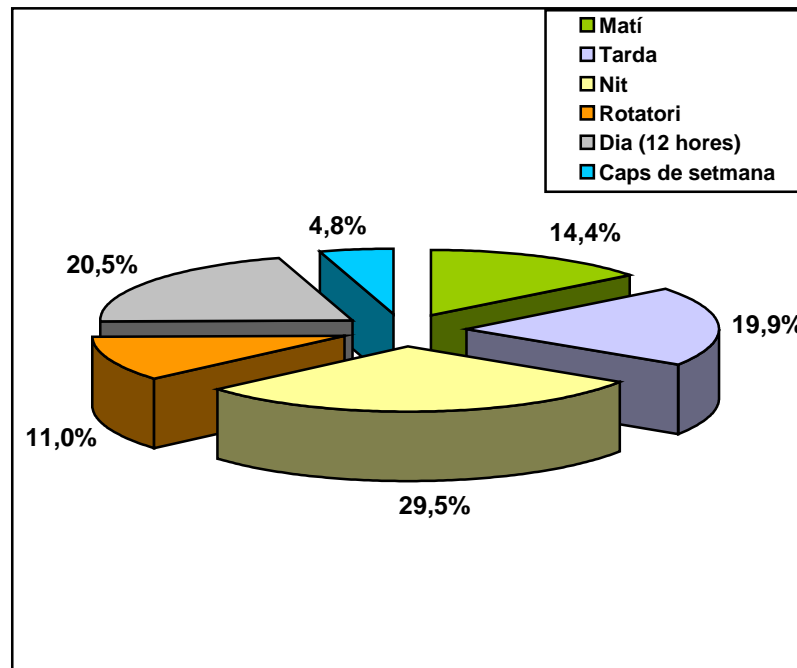
Gràfic 7.- Distribució Situació Laboral

El percentatge elevat de contractació fixa, indica l'estabilitat laboral de la mostra; i aquesta és entre d'altres un punt influent en la satisfacció professional del treballador.

La mitjana dels anys d'antiguitat en l'empresa de les persones enquestades és de 14,2 anys (10,1 desviació), essent l'antiguitat màxima de 34 i la mínima de 0.

Podem observar que les persones enquestades presenten una antiguitat suficient per conèixer el funcionament i els procediments de l'empresa i poder avaluar els ítems del nostre qüestionari.

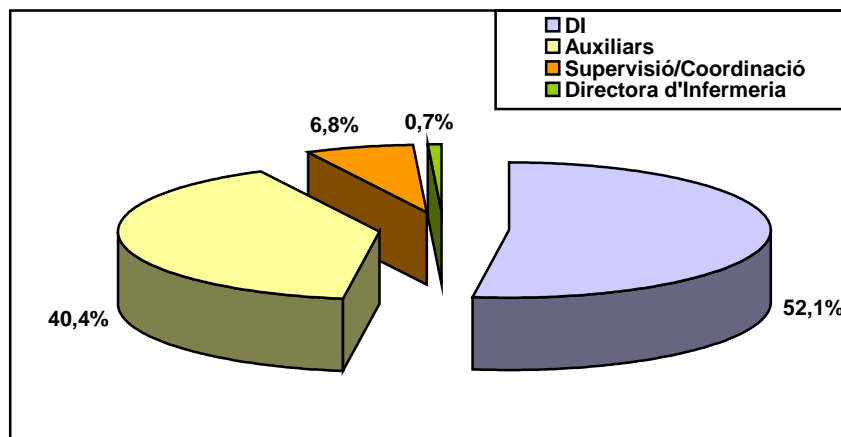
En referència als **torns de treball**, hem cregut convenient mantenir-los degut a que cada un d'ells influencia de diferent manera en la comunicació i la satisfacció professional.



Gràfic 8.- Distribució Torns de treball

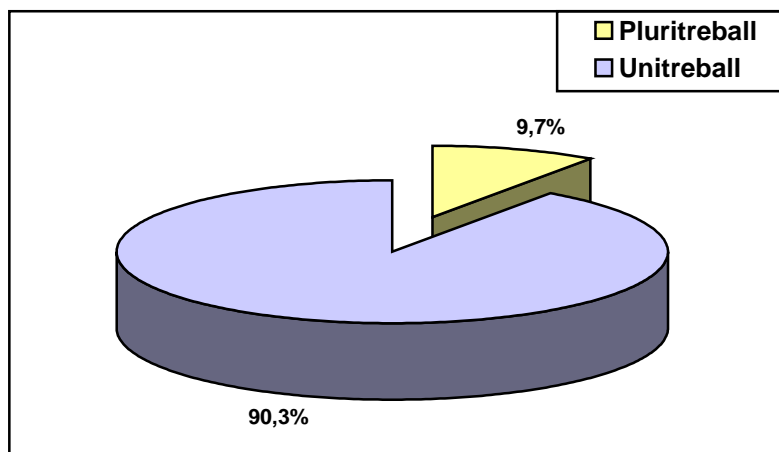
La mostra estudiada es reparteix en les diferents **categories i càrrecs**. Diplomats en Infermeria 52,1 %, Auxiliars d'infermeria 40,4%, Supervisió/Coordinació 6,8% i Directora d'infermeria 0,7%.

Observem que només una Directora d'Infermeria ha respost a l'enquesta. (Recordem que estem treballant en tres tipus d'hospitals). Una altra dada a remarcar és hi ha més participació de Diplomats en Infermeria, que d'Auxiliars d'Infermeria, tot i que hi ha menys personal.



Gràfic 9.- Distribució segons categories i càrrecs.

Del personal enquestat un 9,7% està pluriempleat. El 90,3% **no treballa a cap altra centre**, això determina que els treballadors no vagin sobrecarregats i influeix en la satisfacció laboral.

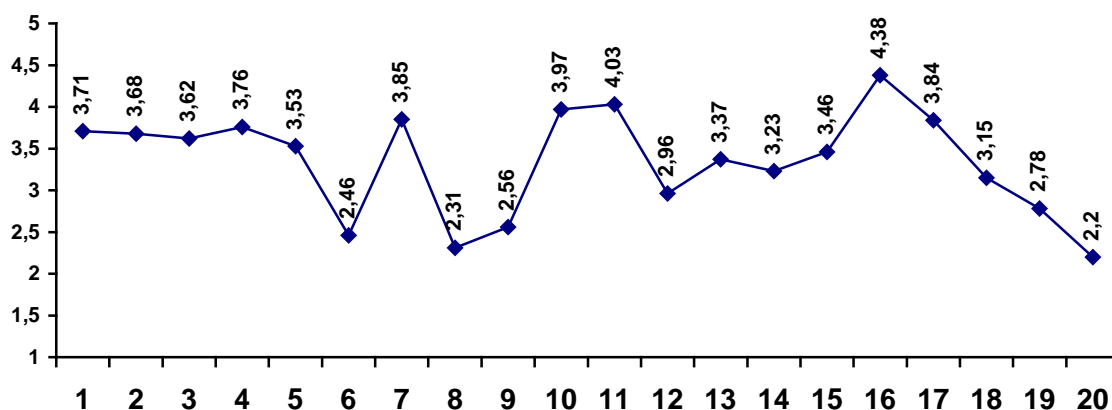


Gràfic 10.- Distribució per pluri treball / unit treball.

4.2.2 Dades sobre Satisfacció professional

Puntuacions mitjanes obtingudes en els ítems de satisfacció professional.

ÍTEMS SATISFACCIÓ PROFESSIONAL	mitja	desviació
S1. Estic satisfet/a amb el meu lloc de treball	3,71	,932
S2. El meu treball em permet fer coses que m'agraden	3,68	1,013
S3. Sento que tinc molta càrrega de treball	3,62	1,175
S4. Estic content /a amb l'horari de la jornada laboral	3,76	1,223
S5. Estic content /a amb el sistema de torns de treball	3,53	1,234
S6. Estic content/a amb el meu salari	2,46	1,155
S7. Estic còmode en el meu lloc de treball	3,85	,989
S8. Tinc oportunitats de promoció a l'empresa	2,31	1,302
S9. Estic satisfet/a amb el programa de formació de l'empresa	2,56	1,149
S10. Tinc bones relacions amb els meus caps	3,97	,960
S11. Tinc una supervisor/a – coordinador/a adequat/ada	4,03	,872
S12. Em permeten participar en les decisions del meu departament	2,96	1,190
S13. Disposo d'autonomia per prendre decisions en el meu treball	3,37	1,102
S14. Em sento tractat justament per la meva empresa	3,23	1,118
S15. Em sento recolzat pels meus superiors	3,46	1,192
S16. Les relacions amb els meus companys són bones	4,38	,725
S17. Estic content/a amb la qualitat de treball que obtinc	3,84	,871
S18. Conec els objectius de l'empresa	3,15	1,077
S19. Comparteixo els objectius de l'empresa	2,78	1,129
S20. Em permeten participar en la presa d'objectius i de decisions de l'empresa	2,20	1,065



Gràfic 11.- Perfil general de la Satisfacció

La gràfica representa els valors mitjans obtinguts en cada un dels ítems de satisfacció professional (S1 a S20). Cada ítem està valorat per una escala de l'1 al 5, on "1 és gens, mai, mínim" i "5 és sempre, tot, màxim..." , el valor mig és 3.

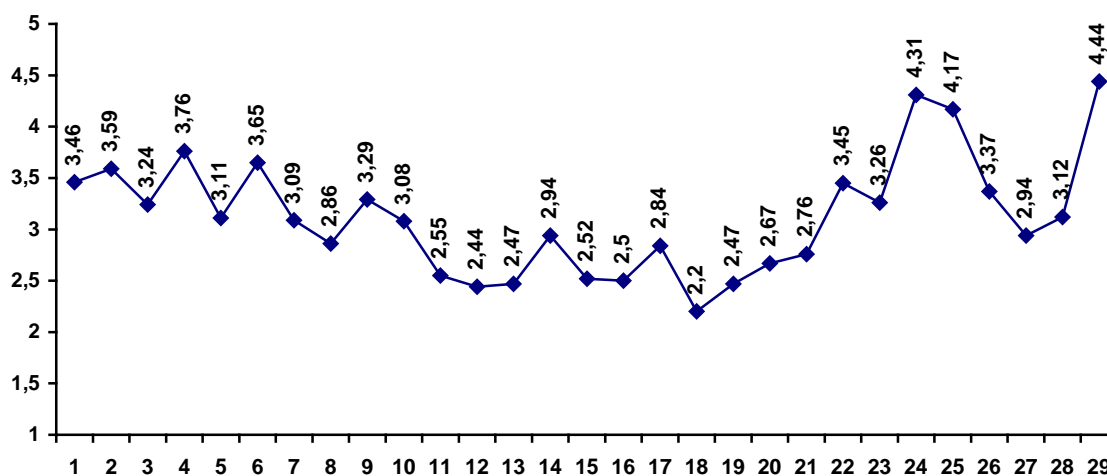
Podem observar que els ítems amb una valoració superior a la mitja, més rellevants són: les relacions amb els companys, tenir una supervisió/coordiació adequada, bones relacions amb els caps, comoditat en el lloc de treball i la qualitat del propi treball.

Els ítems amb una valoració inferior a la mitja estan relacionats amb el salari, el programa de formació, oportunitats de promoció, participació en la presa de decisions i objectius de l'empresa.

4.2.3 Dades sobre la Comunicació

Puntuacions mitjanes obtingudes en els ítems de comunicació

ÍTEMS COMUNICACIÓ	mitja	desviació
C1. La informació li arriba a través dels seus companys	3,46	,997
C2. La informació li arriba a través del seu supervisor/a – coordinador/a	3,59	,985
C3. La informació li arriba per escrit	3,24	1,263
C4. La informació escrita en el tauler d’anuncis o dossiers està actualitzada	3,76	1,009
C5. Creu que la informació li arriba pel canal/ medi adequat	3,11	1,097
C6. Llegeix amb atenció tota la informació que li arriba al seu servei	3,65	1,009
C7. La informació que rep en general és suficient	3,09	1,006
C8. Considera que rep la informació amb el temps suficient	2,86	,986
C9. Considera que la informació que rep expressa el missatge amb claredat	3,29	,795
C10. La informació que rep li resulta útil pel desenvolupament del seu treball	3,08	,884
C11. Creu tenir suficient informació respecte als objectius i línies estratègiques de la seva empresa	2,55	,930
C12. Considera suficient el nivell de comunicació entre serveis i estaments en la seva empresa	2,44	,927
C13. Les reunions informatives es realitzen dins el seu horari laboral	2,47	1,330
C14. Assisteix a les reunions informatives	2,94	1,262
C15. La seva empresa realitza enquestes d’opinió	2,52	1,307
C16. Considera que tots els torns tenen la mateixa quantitat / qualitat d’informació	2,50	1,274
C17. Quan va començar a treballar li van donar la suficient informació per desenvolupar les seves tasques	2,84	1,211
C18. L’empresa li ha ofert formació en tècniques de comunicació	2,20	1,271
C19. Al llarg de la seva etapa professional s’ha format en comunicació	2,47	1,336
C20. Quan es produeix un canvi a la seva empresa rep la informació anteriorment al canvi	2,67	1,171
C21. La informació que transmet la Direcció de Infermeria és suficient	2,76	1,036
C22. Té possibilitats de comunicació amb el/la seu/seva Director/a de Infermeria	3,45	1,222
C23. És satisfactòria la comunicació amb el/la seu/seva Director/a de Infermeria	3,26	1,249
C24. Té possibilitats de comunicació amb el/la seu/seva Supervisor/a – Coordinador/a	4,31	,821
C25. És satisfactòria la comunicació amb el/la seu/seva Supervisor/a – Coordinador/a	4,17	1,026
C26. Expressa les seves inquietuds professionals als seus superiors	3,37	1,224
C27. Rep resposta de les seves inquietuds professionals per part dels seus superiors	2,94	1,222
C28. Creu que els seus superiors comprenen els seus suggeriments i opinions	3,12	1,119
C29. Creu que les bones relacions interpersonals afavoreixen la comunicació	4,44	,954



Gràfic 12.- Perfil general de la Comunicació

La gràfica representa els valors mitjans obtinguts en cada un dels ítems de comunicació (C1 a C29). Cada ítem està valorat per una escala de l'1 al 5, on "1 és gens, mai, mínim" i "5 és sempre, tot, màxim...", el valor mig és 3.

Podem observar que els ítems amb una valoració superior a la mitja, més rellevants són: les bones relacions interpersonals afavoreixen la comunicació, possibilitats de comunicació i satisfacció amb la comunicació amb supervisió/coordiació d'infermeria i posteriorment amb Direcció d'Infermeria.

Els ítems amb una valoració inferior a la mitja més rellevants estan relacionats amb la formació en tècniques de comunicació, comunicació entre els diferents serveis, estaments i torns de treball i els ítems relacionats amb qualitat i la gestió de la informació.

4.3 ANÀLISI INFERENCIAL

Les dades que ha continuació descrivim han estat obtingudes de l'estudi inferencial dels tres centres hospitalaris. Les variables qualitatives s'han tractat en la prova de T- Student i Anova i les variables quantitatives amb la correlació de Pearson.

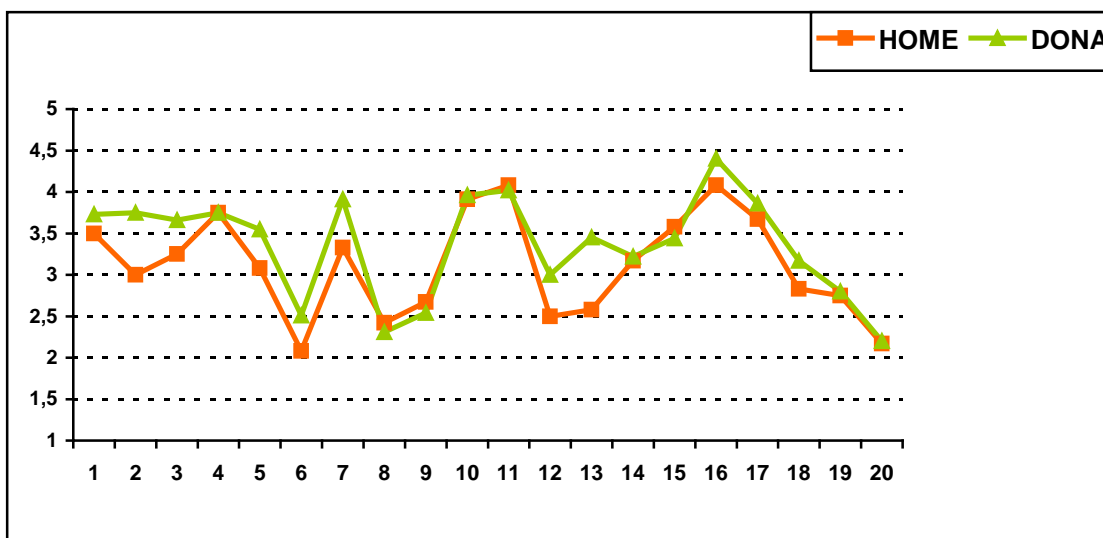
En primer lloc mostrarem tots els ítems relacionats amb la satisfacció professional i la comunicació agrupant-los després en diferents categories:

- Satisfacció personal: S1a S7, S16 i S17.
- Satisfacció empresa: S8, S9, S12, S13, S14, S18, S19 i S20.
- Satisfacció comandaments: S10, S11 i S15.
- Comunicació personal: C5 a C12, C14, C16 i C19.
- Comunicació empresa: C1 a C4, C13, C15, C17, C18 i C20.
- Comunicació comandaments: C21 a C29.

GÈNERE

En les taules i en els gràfics següents es descriu la relació existent entre el nivell de satisfacció professional/comunicació amb la variable gènere .

ÍTEMS SATISFACCIÓ PROFESSIONAL	HOME (1)	DONA (2)	Significació	Diferència
S1. Estic satisfet/a amb el meu lloc de treball	3,50	3,73		
S2. El meu treball em permet fer coses que m'agraden	3,00	3,75	,014	1<2
S3. Sento que tinc molta càrrega de treball	3,25	3,66		
S4. Estic content /a amb l'horari de la jornada laboral	3,75	3,75		
S5. Estic content /a amb el sistema de torns de treball	3,08	3,55		
S6. Estic content/a amb el meu salari	2,08	2,51		
S7. Estic còmode en el meu lloc de treball	3,33	3,91	,055	1<2
S8. Tinc oportunitats de promoció a l'empresa	2,42	2,31		
S9. Estic satisfet/a amb el programa de formació de l'empresa	2,67	2,54		
S10. Tinc bones relacions amb els meus caps	3,91	3,96		
S11. Tinc una supervisor/a – coordinador/a adequat/ada	4,08	4,02		
S12. Em permeten participar en les decisions del meu departament	2,50	3,00		
S13. Disposo d'autonomia per prendre decisions en el meu treball	2,58	3,45	,008	1<2
S14. Em sento tractat justament per la meva empresa	3,17	3,22		
S15. Em sento recolzat pels meus superiors	3,58	3,44		
S16. Les relacions amb els meus companys són bones	4,08	4,40		
S17. Estic content/a amb la qualitat de treball que obtinc	3,67	3,86		
S18. Conec els objectius de l'empresa	2,83	3,17		
S19. Comparteixo els objectius de l'empresa	2,75	2,80		
S20. Em permeten participar en la presa d'objectius i de decisions de l'empresa	2,17	2,20		



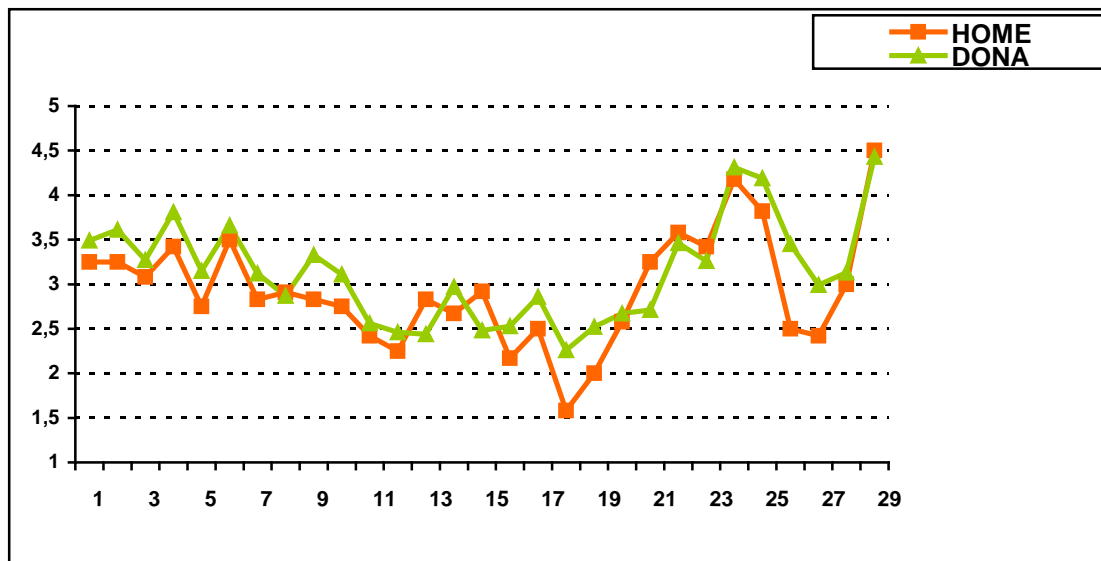
Gràfic 13- Perfil diferencial de la satisfacció segons gènere

La relació entre la satisfacció professional i el gènere és significativa en els ítems S2, S7 i S13.

Observem que els ítems S2 i S7 estan relacionats amb la comoditat i la satisfacció que genera el propi treball, on les dones estan més satisfetes que els homes. En l'ítem S13 observem una significació important, on l'home manifesta la manca d'autonomia en la presa de decisions.

Cal tenir en compte que la mostra de gènere home és de 8,3%.

ÍTEMS COMUNICACIÓ	HOME (1)	DONA (2)	Significació	Diferència
C1. La informació li arriba a través dels seus companys	3,25	3,49		
C2. La informació li arriba a través del seu supervisor/a – coordinador/a	3,25	3,61		
C3. La informació li arriba per escrit	3,08	3,27		
C4. La informació escrita en el tauler d'anuncis o dossiers està actualitzada	3,42	3,81		
C5. Creu que la informació li arriba pel canal/ medi adequat	2,75	3,15		
C6. Llegeix amb atenció tota la informació que li arriba al seu servei	3,50	3,66		
C7. La informació que rep en general és suficient	2,83	3,12		
C8. Considera que rep la informació amb el temps suficient	2,91	2,87		
C9. Considera que la informació que rep expressa el missatge amb claredat	2,83	3,33	,040	1<2
C10. La informació que rep li resulta útil pel desenvolupament del seu treball	2,75	3,11		
C11. Creu tenir suficient informació respecte als objectius i línies estratègiques de la seva empresa	2,42	2,56		
C12. Considera suficient el nivell de comunicació entre serveis i estaments en la seva empresa	2,25	2,46		
C13. Les reunions informatives es realitzen dins el seu horari laboral	2,83	2,44		
C14. Assisteix a les reunions informatives	2,67	2,97		
C15. La seva empresa realitza enquestes d'opinió	2,92	2,48		
C16. Considera que tots els torns tenen la mateixa quantitat / qualitat d'informació	2,17	2,53		
C17. Quan va començar a treballar li van donar la suficient informació per desenvolupar les seves tasques	2,50	2,86		
C18. L'empresa li ha ofert formació en tècniques de comunicació	1,58	2,26	,017	1<2
C19. Al llarg de la seva etapa professional s'ha format en comunicació	2,00	2,52		
C20. Quan es produeix un canvi a la seva empresa rep la informació anteriorment al canvi	2,58	2,67		
C21. La informació que transmet la Direcció de Infermeria és suficient	3,25	2,71		
C22. Té possibilitats de comunicació amb el/la seu/seva Director/a de Infermeria	3,58	3,46		
C23. És satisfactòria la comunicació amb el/la seu/seva Director/a de Infermeria	3,42	3,26		
C24. Té possibilitats de comunicació amb el/la seu/seva Supervisor/a – Coordinador/a	4,18	4,31		
C25. És satisfactòria la comunicació amb el/la seu/seva Supervisor/a – Coordinador/a	3,82	4,19		
C26. Expressa les seves inquietuds professionals als seus superiors	2,50	3,45	,010	1<2
C27. Rep resposta de les seves inquietuds professionals per part dels seus superiors	2,42	2,99		
C28. Creu que els seus superiors comprenen els seus suggeriments i opinions	3,00	3,13		
C29. Creu que les bones relacions interpersonals afavoreixen la comunicació	4,50	4,43		



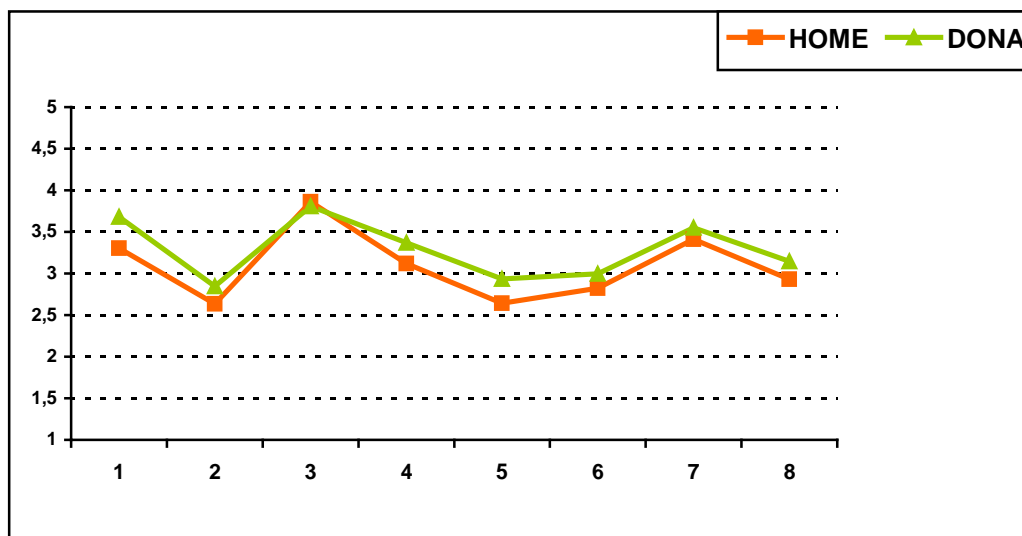
Gràfic 14- Perfil diferencial de la comunicació segons gènere

El gènere és una variable que no presenta gaires diferències en relació a la comunicació. Observem que en els ítems C9, C18 i C26 la relació és significativa.

Creiem que això pot ser degut a que els homes tenen una concepció diferent de la professió i que la seva necessitat de comunicació divergeix de les dones. A mateix nivell d'informació i oferta de formació en comunicació ells no tenen la mateixa percepció.

Recordem que el gènere predominant de la nostra mostra és el femení amb un 91,7%, en conseqüència la majoria dels comandaments són femenins.

ÍTEMS SATISFACCIÓ/COMUNICACIÓ	HOME (1)	DONA (2)	Significació	Diferència
1-Satisfacció personal	3,3056	3,6812	,020	1<2
2-Satisfacció empresa	2,6354	2,8444		
3-Satisfacció comandaments	3,8611	3,8093		
4-Satisfacció total	3,1180	3,3677		
5-Comunicació personal	2,6409	2,9350		
6-Comunicació empresa	2,8241	2,9948		
7-Comunicació comandaments	3,4101	3,5502		
8-Comunicació total	2,9324	3,1446		



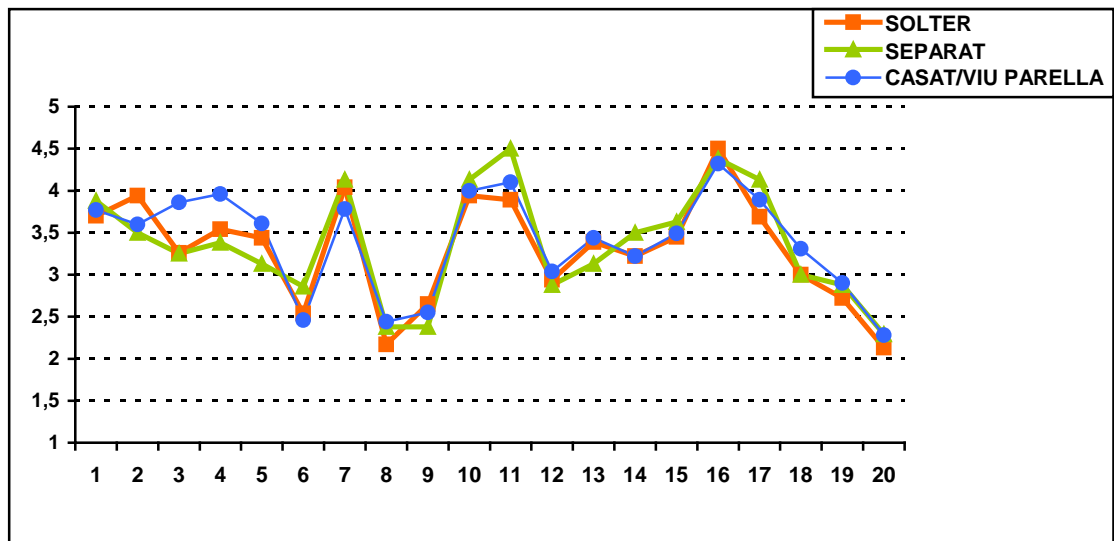
Gràfic 15 - Perfil diferencial de la satisfacció/ comunicació segons gènere

Aquesta taula i aquest gràfic ens reforça el comentari anterior respecta a la satisfacció.

ESTAT CIVIL

En les taules i en els gràfics següents es descriu la relació existent entre el nivell de satisfacció professional/comunicació amb la variable estat civil .

ÍTEMS SATISFACCIÓ PROFESSIONAL	SOLTER (1)	SEPART/ DIVORCIAT (2)	CASAT/MIU PARELLA (3)	Significació	Diferència
S1. Estic satisfet/a amb el meu lloc de treball	3,70	3,88	3,77		
S2. El meu treball em permet fer coses que m'agraden	3,94	3,50	3,60		
S3. Sento que tinc molta càrrega de treball	3,26	3,25	3,86	,01	1,2<3
S4. Estic content /a amb l'horari de la jornada laboral	3,54	3,38	3,96		
S5. Estic content /a amb el sistema de torns de treball	3,44	3,13	3,61		
S6. Estic content/a amb el meu salari	2,54	2,86	2,46		
S7. Estic còmode en el meu lloc de treball	4,04	4,13	3,78		
S8. Tinc oportunitats de promoció a l'empresa	2,17	2,38	2,44		
S9. Estic satisfet/a amb el programa de formació de l'empresa	2,65	2,38	2,55		
S10. Tinc bones relacions amb els meus caps	3,94	4,13	4,00		
S11. Tinc una supervisor/a – coordinador/a adequat/ada	3,89	4,50	4,10	,05	1<2
S12. Em permeten participar en les decisions del meu departament	2,94	2,88	3,04		
S13. Disposo d'autonomia per prendre decisions en el meu treball	3,39	3,13	3,44		
S14. Em sento tractat justament per la meva empresa	3,22	3,50	3,22		
S15. Em sento recolzat pels meus superiors	3,45	3,63	3,49		
S16. Les relacions amb els meus companys són bones	4,50	4,38	4,32		
S17. Estic content/a amb la qualitat de treball que obtinc	3,69	4,13	3,89		
S18. Conec els objectius de l'empresa	3,00	3,00	3,31		
S19. Comparteixo els objectius de l'empresa	2,72	2,88	2,90		
S20. Em permeten participar en la presa d'objectius i de decisions de l'empresa	2,13	2,29	2,28		

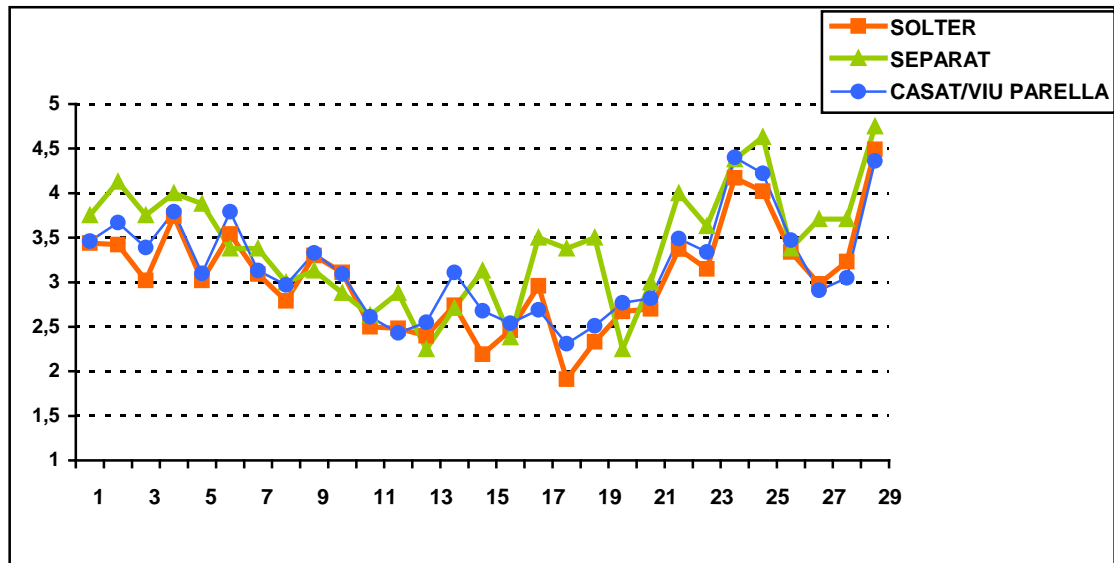


Gràfic 16- Perfil diferencial de la satisfacció segons estat civil

Trobem una significació del 0,01 en l'ítem S3 en el que els solters, separats/divorciats expressen tenir menys càrrega de treball a la feina. Hem d'al·ludir que el 55,2% de la mostra són casats o viuen en parella amb la càrrega familiar que això comporta.

En el cas del separat/divorciat evidenciem que tenint en compte que majoritàriament són dones, la càrrega familiar seria similar però hem d'assenyalar que tan sols és un 5,6% de la mostra.

ÍTEMS COMUNICACIÓ	SOLTER (1)	SEPARAT (2)	CASAT/VIU PARELLA (3)	Significació	Diferència
C1. La informació li arriba a través dels seus companys	3,44	3,75	3,46		
C2. La informació li arriba a través del seu supervisor/a – coordinador/a	3,42	4,13	3,67	,05	1<2
C3. La informació li arriba per escrit	3,02	3,75	3,39		
C4. La informació escrita en el tauler d'anuncis o dossiers està actualitzada	3,74	4,00	3,79		
C5. Creu que la informació li arriba pel canal/ medi adequat	3,02	3,88	3,10	,05	1,3<2
C6. Llegeix amb atenció tota la informació que li arriba al seu servei	3,54	3,38	3,79		
C7. La informació que rep en general és suficient	3,09	3,38	3,13		
C8. Considera que rep la informació amb el temps suficient	2,79	3,00	2,97		
C9. Considera que la informació que rep expressa el missatge amb claredat	3,30	3,13	3,33		
C10. La informació que rep li resulta útil pel desenvolupament del seu treball	3,11	2,88	3,09		
C11. Creu tenir suficient informació respecte als objectius i línies estratègiques de la seva empresa	2,50	2,63	2,61		
C12. Considera suficient el nivell de comunicació entre serveis i estaments en la seva empresa	2,48	2,88	2,43		
C13. Les reunions informatives es realitzen dins el seu horari laboral	2,40	2,25	2,55		
C14. Assisteix a les reunions informatives	2,74	2,71	3,11		
C15. La seva empresa realitza enquestes d'opinió	2,19	3,13	2,68	,043	1<2
C16. Considera que tots els torns tenen la mateixa quantitat / qualitat d'informació	2,46	2,38	2,54		
C17. Quan va començar a treballar li van donar la suficient informació per desenvolupar les seves tasques	2,96	3,50	2,69		
C18. L'empresa li ha ofert formació en tècniques de comunicació	1,91	3,38	2,31	,006	1,3<2
C19. Al llarg de la seva etapa professional s'ha format en comunicació	2,33	3,50	2,51		
C20. Quan es produeix un canvi a la seva empresa rep la informació anteriorment al canvi	2,67	2,25	2,77		
C21. La informació que transmet la Direcció de Infermeria és suficient	2,70	3,00	2,82		
C22. Té possibilitats de comunicació amb el/la seu/seva Director/a de Infermeria	3,37	4,00	3,49		
C23. És satisfactòria la comunicació amb el/la seu/seva Director/a de Infermeria	3,15	3,63	3,34		
C24. Té possibilitats de comunicació amb el/la seu/seva Supervisor/a – Coordinador/a	4,17	4,38	4,40		
C25. És satisfactòria la comunicació amb el/la seu/seva Supervisor/a – Coordinador/a	4,02	4,63	4,22		
C26. Expressa les seves inquietuds professionals als seus superiors	3,34	3,38	3,47		
C27. Rep resposta de les seves inquietuds professionals per part dels seus superiors	2,98	3,71	2,91		
C28. Creu que els seus superiors comprenen els seus suggeriments i opinions	3,23	3,71	3,05		
C29. Creu que les bones relacions interpersonals afavoreixen la comunicació	4,49	4,75	4,36		



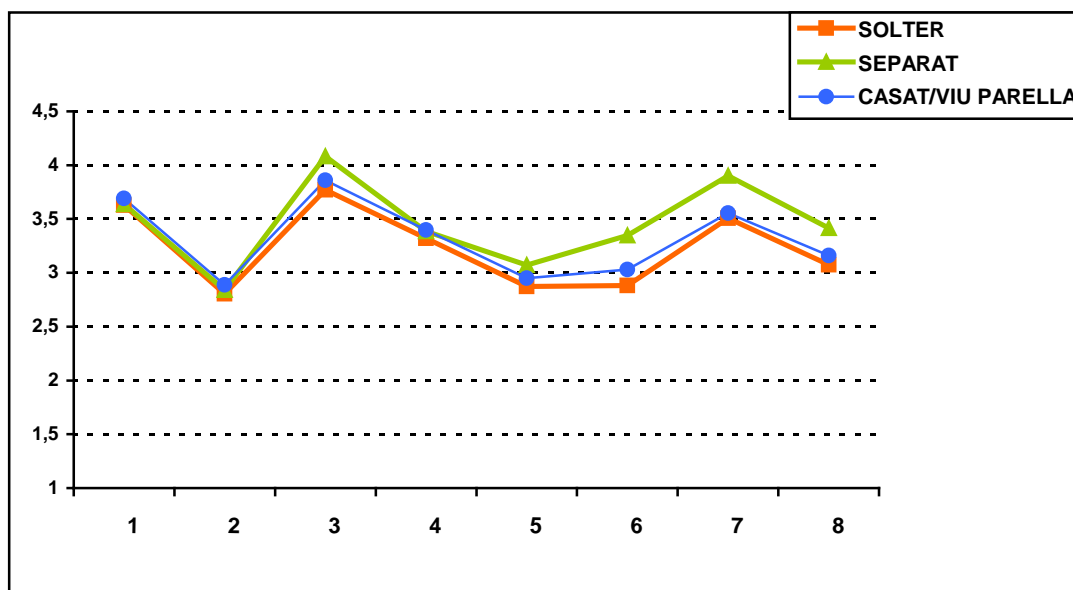
Gràfic 17 - Perfil diferencial de la comunicació segons estat civil

La relació entre la comunicació i la variable estat civil és significativa en els ítems C2, C5, C15 i C18.

Per poder donar una explicació a aquesta significació cal valorar les variables antiguitat amb l'empresa i tipus de contractació.

Entenem que en la categoria de solters estan les persones més joves (queden exclosos alguns individus) i que la seva estabilitat dins l'empresa i la seva percepció del sistema de comunicació és més precària.

ÍTEMS SATISFACCIÓ/COMUNICACIÓ	SOLTER (1)	SEPART/DIVORCIAT (2)	CASAT/VIU PARELLA (3)	Significació	Diferència
1-Satisfacció personal	3,6294	3,6372	3,6913		
2-Satisfacció empresa	2,8053	2,8393	2,8877		
3-Satisfacció comandaments	3,7716	4,0833	3,8586		
4-Satisfacció total	3,3211	3,3861	3,3977		
5-Comunicació personal	2,8727	3,0727	2,9499		
6-Comunicació empresa	2,8828	3,3472	3,0293	,05	1<2
7-Comunicació comandaments	3,5067	3,9008	3,5538		
8-Comunicació total	3,0735	3,4140	3,1610		



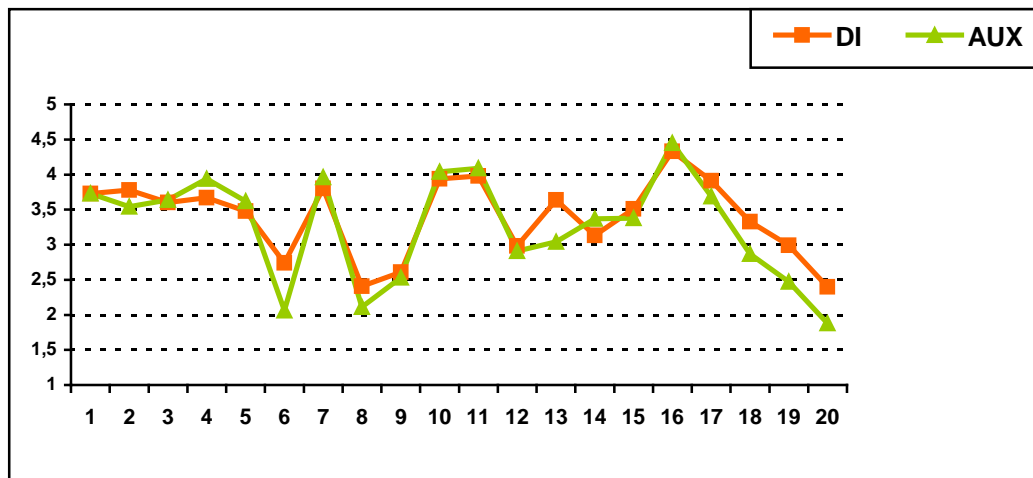
Gràfic 18 - Perfil diferencial de la satisfacció/comunicació segons estat civil

Aquesta taula i aquest gràfic reforça el comentari anterior respecta a la comunicació.

TITULACIÓ

En les taules i en els gràfics següents es descriu la relació existent entre el nivell de satisfacció professional/comunicació amb la variable titulació .

ÍTEMS SATISFACCIÓ PROFESSIONAL	DI (1)	AUX (2)	Significació	Diferència
S1. Estic satisfet/a amb el meu lloc de treball	3,73	3,73		
S2. El meu treball em permet fer coses que m'agraden	3,78	3,54		
S3. Sento que tinc molta càrrega de treball	3,60	3,64		
S4. Estic content /a amb l'horari de la jornada laboral	3,67	3,94		
S5. Estic content /a amb el sistema de torns de treball	3,48	3,62		
S6. Estic content/a amb el meu salari	2,74	2,06	,000	1>2
S7. Estic còmode en el meu lloc de treball	3,80	3,96		
S8. Tinc oportunitats de promoció a l'empresa	2,41	2,11		
S9. Estic satisfet/a amb el programa de formació de l'empresa	2,61	2,53		
S10. Tinc bones relacions amb els meus caps	3,94	4,04		
S11. Tinc una supervisor/a – coordinador/a adequat/ada	3,98	4,09		
S12. Em permeten participar en les decisions del meu departament	2,98	2,91		
S13. Disposo d'autonomia per prendre decisions en el meu treball	3,64	3,04	,001	1>2
S14. Em sento tractat justament per la meva empresa	3,13	3,37		
S15. Em sento recolzat pels meus superiors	3,51	3,38		
S16. Les relacions amb els meus companys són bones	4,33	4,45		
S17. Estic content/a amb la qualitat de treball que obtinc	3,91	3,69		
S18. Conec els objectius de l'empresa	3,33	2,87	,012	1>2
S19. Comparteixo els objectius de l'empresa	2,99	2,47	,008	1>2
S20. Em permeten participar en la presa d'objectius i de decisions de l'empresa	2,40	1,88	,006	1>2



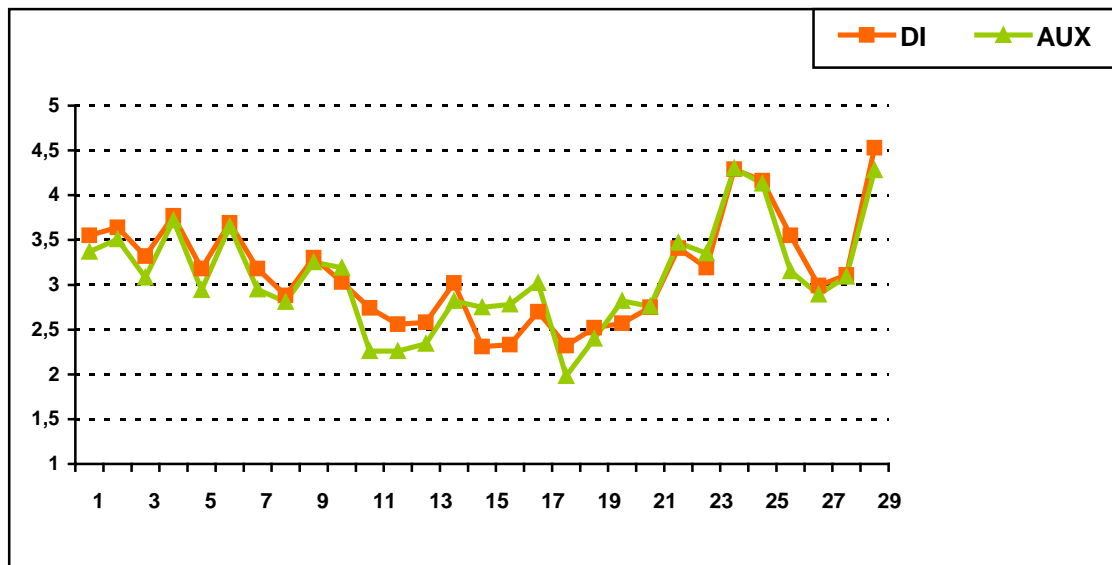
Gràfic 19- Perfil diferencial de la satisfacció segons titulació

Observem que la relació entre satisfacció i titulació és significativa en els ítems S6, S13, S18, S19 i S20.

Les DI es mostren més satisfetes i implicades amb els objectius proposats per l'empresa. En l'ítem S6 les Auxiliars perceben que el seu salari no reflecteix el treball que realitzen.

En l'ítem S20 podem apreciar que el col·lectiu d'auxiliars no se sent integrat en el pla estratègic de l'empresa.

ÍTEMS COMUNICACIÓ	DI (1)	AUX (2)	Significació	Diferència
C1. La informació li arriba a través dels seus companys	3,55	3,37		
C2. La informació li arriba a través del seu supervisor/a – coordinador/a	3,64	3,51		
C3. La informació li arriba per escrit	3,32	3,08		
C4. La informació escrita en el tauler d'anuncis o dossiers està actualitzada	3,77	3,72		
C5. Creu que la informació li arriba pel canal/ medi adequat	3,18	2,94		
C6. Llegeix amb atenció tota la informació que li arriba al seu servei	3,69	3,65		
C7. La informació que rep en general és suficient	3,18	2,95		
C8. Considera que rep la informació amb el temps suficient	2,88	2,81		
C9. Considera que la informació que rep expressa el missatge amb claredat	3,30	3,25		
C10. La informació que rep li resulta útil pel desenvolupament del seu treball	3,03	3,19		
C11. Creu tenir suficient informació respecte als objectius i línies estratègiques de la seva empresa	2,74	2,26	,003	1>2
C12. Considera suficient el nivell de comunicació entre serveis i estaments en la seva empresa	2,56	2,26		
C13. Les reunions informatives es realitzen dins el seu horari laboral	2,58	2,34		
C14. Assisteix a les reunions informatives	3,02	2,82		
C15. La seva empresa realitza enquestes d'opinió	2,31	2,75	,054	1<2
C16. Considera que tots els torns tenen la mateixa quantitat / qualitat d'informació	2,33	2,78	,045	1<2
C17. Quan va començar a treballar li van donar la suficient informació per desenvolupar les seves tasques	2,70	3,02		
C18. L'empresa li ha ofert formació en tècniques de comunicació	2,32	1,98		
C19. Al llarg de la seva etapa professional s'ha format en comunicació	2,52	2,40		
C20. Quan es produeix un canvi a la seva empresa rep la informació anteriorment al canvi	2,57	2,82		
C21. La informació que transmet la Direcció de Infermeria és suficient	2,75	2,76		
C22. Té possibilitats de comunicació amb el/la seu/seva Director/a de Infermeria	3,41	3,47		
C23. És satisfactòria la comunicació amb el/la seu/seva Director/a de Infermeria	3,19	3,35		
C24. Té possibilitats de comunicació amb el/la seu/seva Supervisor/a – Coordinador/a	4,29	4,30		
C25. És satisfactòria la comunicació amb el/la seu/seva Supervisor/a – Coordinador/a	4,16	4,13		
C26. Expressa les seves inquietuds professionals als seus superiors	3,55	3,15		
C27. Rep resposta de les seves inquietuds professionals per part dels seus superiors	2,99	2,89		
C28. Creu que els seus superiors comprenen els seus suggeriments i opinions	3,11	3,09		
C29. Creu que les bones relacions interpersonals afavoreixen la comunicació	4,53	4,28		



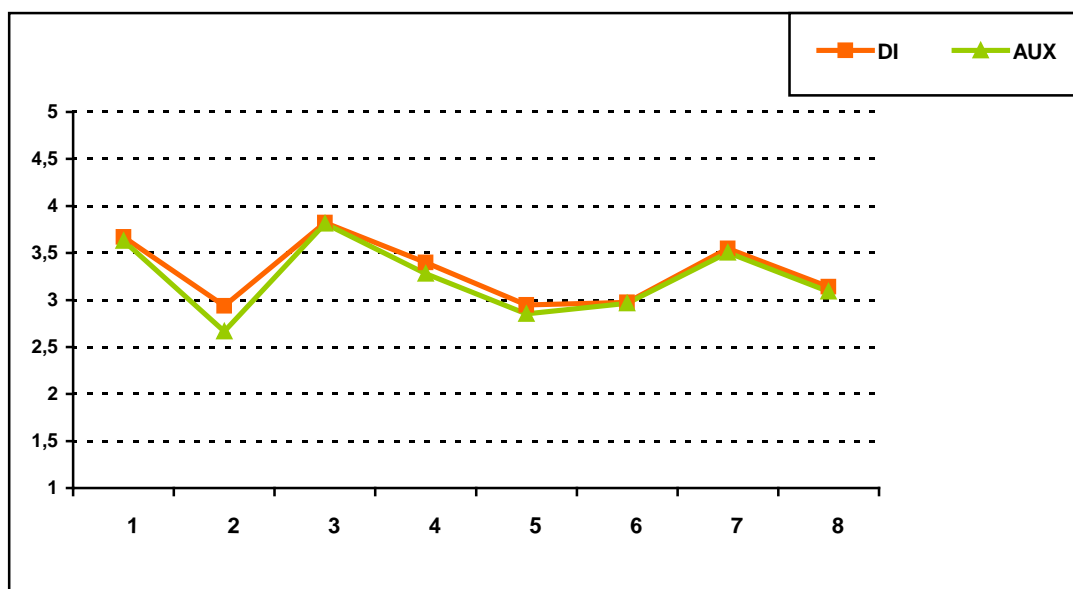
Gràfic 20- Perfil diferencial de la comunicació segons titulació.

La relació entre la comunicació i titulació no és gaire significativa, excepte en els ítems C11, C15 i C16.

En l'ítem C11 observem que les Auxiliars manifesten que els manca informació envers els objectius i línies estratègiques de l'empresa en comparació amb les DI.

En l'ítem C16 observem que les DI creuen que no tenen la mateixa quantitat i qualitat d'informació en els diferents torns, predomina en la mostra estudiada el torn de nit. Això ho podem constatar amb taules i gràfics posteriors on la informació i la comunicació es percep més deficitària en relació amb el torn de nit.

ÍTEMS SATISFACCIÓ/COMUNICACIÓ	DI (1)	AUX (2)	Significació	Diferència
1-Satisfacció personal	3,6709	3,6280		
2-Satisfacció empresa	2,9367	2,6665	,052	1>2
3-Satisfacció comandaments	3,8239	3,8121		
4-Satisfacció total	3,3980	3,2787		
5-Comunicació personal	2,9476	2,8527		
6-Comunicació empresa	2,9751	2,9648		
7-Comunicació comandaments	3,5466	3,5050		
8-Comunicació total	3,1413	3,0906		



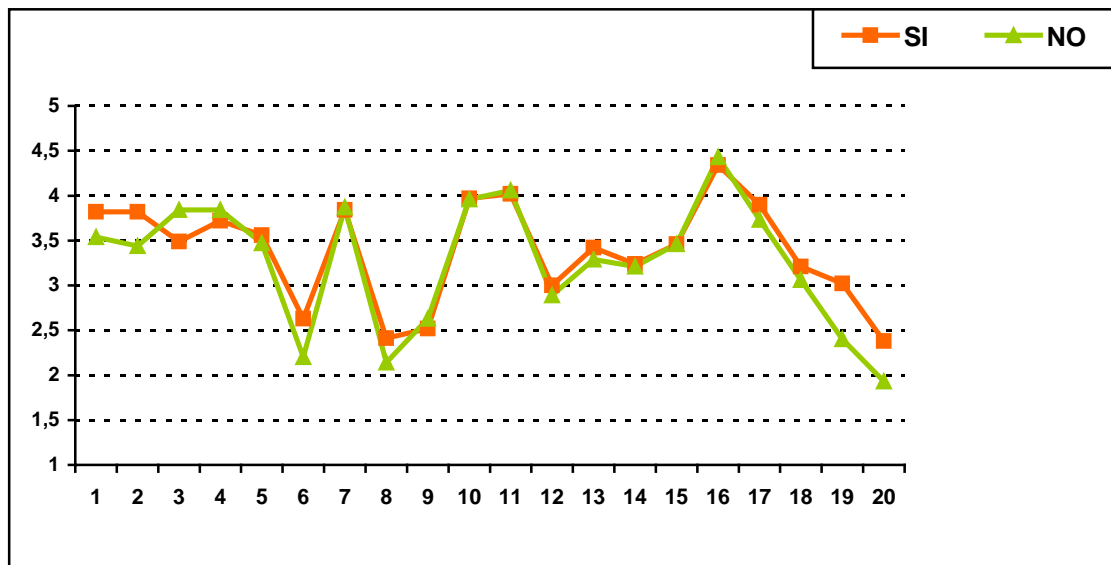
Gràfic 21 - Perfil diferencial de la satisfacció/comunicació segons titulació

No trobem una diferenciació significativa.

FORMACIÓ

En les taules i en els gràfics següents es descriu la relació existent entre el nivell de satisfacció professional/comunicació amb la variable formació .

ÍTEMS SATISFACCIÓ PROFESSIONAL	SÍ (1)	NO (2)	Significació	Diferència
S1. Estic satisfet/a amb el meu lloc de treball	3,82	3,54		
S2. El meu treball em permet fer coses que m'agraden	3,82	3,44	,026	1>2
S3. Sento que tinc molta càrrega de treball	3,49	3,84		
S4. Estic content /a amb l'horari de la jornada laboral	3,72	3,84		
S5. Estic content /a amb el sistema de torns de treball	3,56	3,47		
S6. Estic content/a amb el meu salari	2,63	2,20	,027	1>2
S7. Estic còmode en el meu lloc de treball	3,84	3,87		
S8. Tinc oportunitats de promoció a l'empresa	2,41	2,14		
S9. Estic satisfet/a amb el programa de formació de l'empresa	2,52	2,63		
S10. Tinc bones relacions amb els meus caps	3,97	3,96		
S11. Tinc una supervisor/a – coordinador/a adequat/ada	4,02	4,06		
S12. Em permeten participar en les decisions del meu departament	3,00	2,89		
S13. Disposo d'autonomia per prendre decisions en el meu treball	3,42	3,29		
S14. Em sento tractat justament per la meva empresa	3,24	3,21		
S15. Em sento recolzat pels meus superiors	3,46	3,46		
S16. Les relacions amb els meus companys són bones	4,34	4,43		
S17. Estic content/a amb la qualitat de treball que obtinc	3,90	3,73		
S18. Conec els objectius de l'empresa	3,21	3,06		
S19. Comparteixo els objectius de l'empresa	3,02	2,40	,001	1>2
S20. Em permeten participar en la presa d'objectius i de decisions de l'empresa	2,38	1,93	,013	1>2



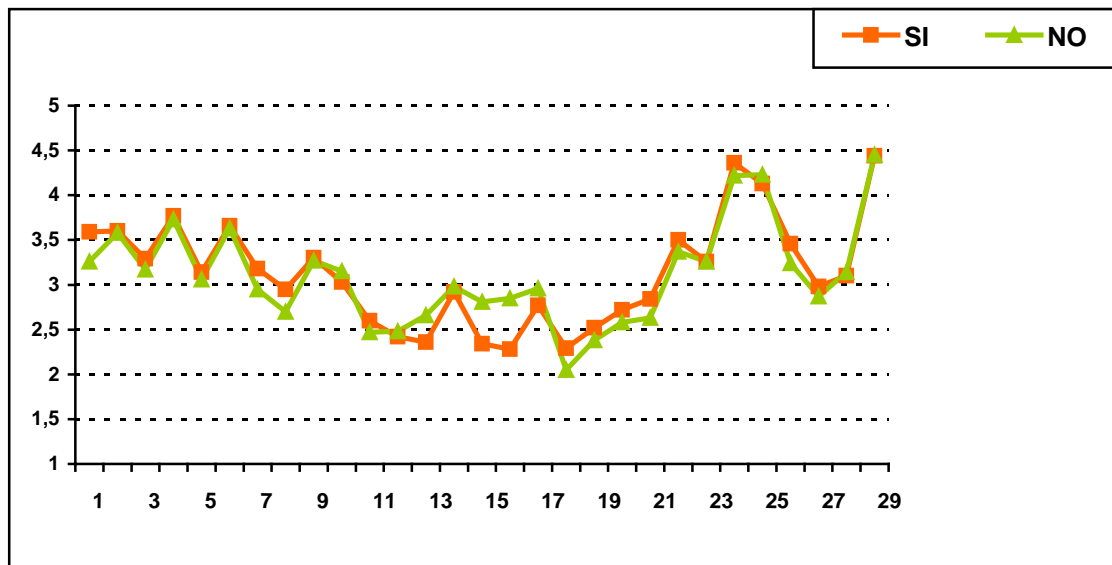
Gràfic 22- Perfil diferencial de la satisfacció segons formació.

La relació entre les dues variables és significativa en quatre ítems: S2, S6, S19 i S20.

El personal que ha realitzat activitat formativa en els darrers tres anys està més satisfet professional i econòmicament.

La formació continuada pot fer que la persona s'enriqueixi tant en l'esfera personal com professional, això pot fer que la persona es senti més implicada amb les línies estratègiques de l'empresa i per tant el seu nivell de participació sigui més alt.

ÍTEMS COMUNICACIÓ	SI (1)	NO (2)	Significació	Diferència
C1. La informació li arriba a través dels seus companys	3,59	3,26		
C2. La informació li arriba a través del seu supervisor/a – coordinador/a	3,60	3,58		
C3. La informació li arriba per escrit	3,29	3,17		
C4. La informació escrita en el tauler d'anuncis o dossiers està actualitzada	3,77	3,73		
C5. Creu que la informació li arriba pel canal/ medi adequat	3,14	3,06		
C6. Llegeix amb atenció tota la informació que li arriba al seu servei	3,66	3,63		
C7. La informació que rep en general és suficient	3,18	2,95		
C8. Considera que rep la informació amb el temps suficient	2,95	2,70		
C9. Considera que la informació que rep expressa el missatge amb claredat	3,30	3,27		
C10. La informació que rep li resulta útil pel desenvolupament del seu treball	3,03	3,15		
C11. Creu tenir suficient informació respecte als objectius i línies estratègiques de la seva empresa	2,60	2,47		
C12. Considera suficient el nivell de comunicació entre serveis i estaments en la seva empresa	2,42	2,48		
C13. Les reunions informatives es realitzen dins el seu horari laboral	2,36	2,66		
C14. Assisteix a les reunions informatives	2,92	2,98		
C15. La seva empresa realitza enquestes d'opinió	2,34	2,81	,038	1<2
C16. Considera que tots els torns tenen la mateixa quantitat / qualitat d'informació	2,28	2,85	,010	1<2
C17. Quan va començar a treballar li van donar la suficient informació per desenvolupar les seves tasques	2,77	2,96		
C18. L'empresa li ha ofert formació en tècniques de comunicació	2,29	2,05		
C19. Al llarg de la seva etapa professional s'ha format en comunicació	2,52	2,38		
C20. Quan es produeix un canvi a la seva empresa rep la informació anteriorment al canvi	2,72	2,58		
C21. La informació que transmet la Direcció de Infermeria és suficient	2,84	2,63		
C22. Té possibilitats de comunicació amb el/la seu/seva Director/a de Infermeria	3,50	3,37		
C23. És satisfactòria la comunicació amb el/la seu/seva Director/a de Infermeria	3,26	3,26		
C24. Té possibilitats de comunicació amb el/la seu/seva Supervisor/a – Coordinador/a	4,36	4,22		
C25. És satisfactòria la comunicació amb el/la seu/seva Supervisor/a – Coordinador/a	4,13	4,23		
C26. Expressa les seves inquietuds professionals als seus superiors	3,46	3,24		
C27. Rep resposta de les seves inquietuds professionals per part dels seus superiors	2,98	2,87		
C28. Creu que els seus superiors comprenen els seus suggeriments i opinions	3,10	3,14		
C29. Creu que les bones relacions interpersonals afavoreixen la comunicació	4,44	4,45		

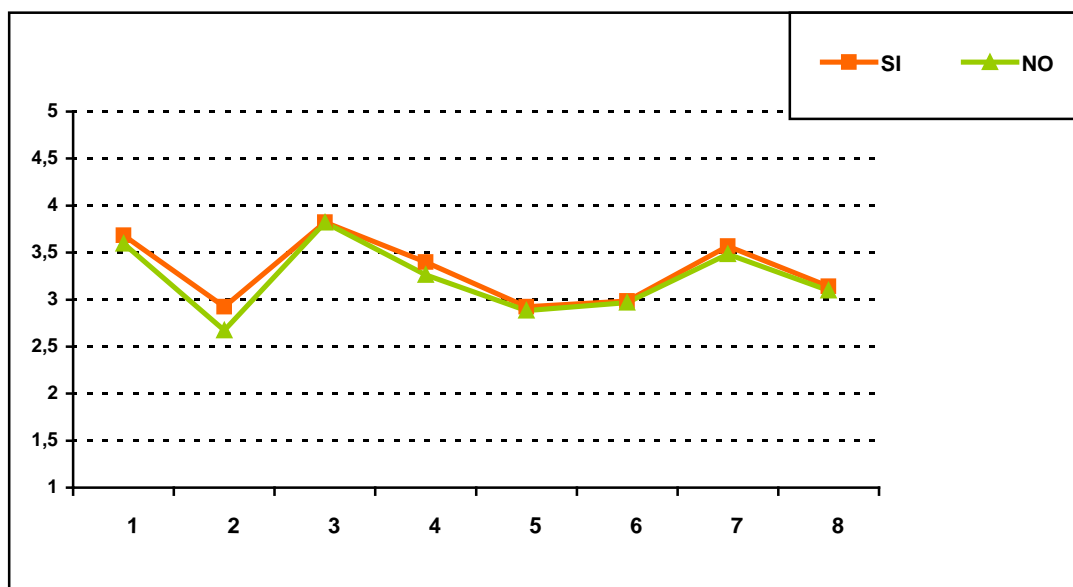


Gràfic 23- Perfil diferencial de la comunicació segons formació.

L'ítem C15 ens assenyala que el personal format creu necessàries les enquestes d'opinió i que no es fan amb la freqüència convenient.

L'ítem C16 ens diu que les persones més formades són més crítiques o exigents alhora de valorar la quantitat i la qualitat d'informació.

ÍTEMS SATISFACCIÓ/COMUNICACIÓ	SI (1)	NO (2)	Significació	Diferència
1-Satisfacció personal	3,6824	3,5942		
2-Satisfacció empresa	2,9243	2,6723		
3-Satisfacció comandaments	3,8222	3,8185		
4-Satisfacció total	3,3992	3,2646		
5-Comunicació personal	2,9242	2,8818		
6-Comunicació empresa	2,9845	2,9691		
7-Comunicació comandaments	3,5681	3,4836		
8-Comunicació total	3,1421	3,0962		



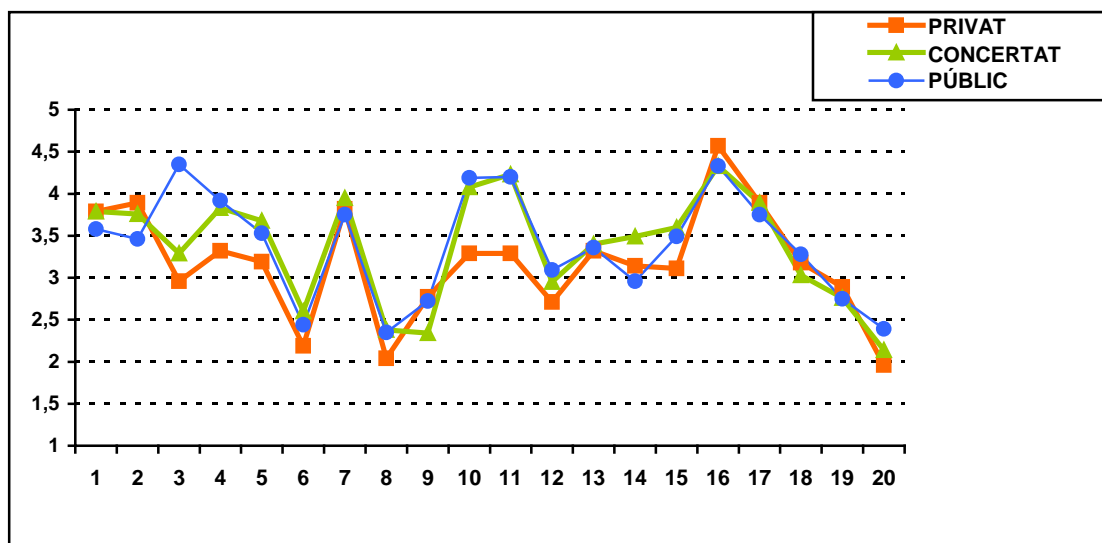
Gràfic 24- Perfil diferencial de la satisfacció/comunicació segons formació

No hi han diferències significatives.

TIPUS HOSPITAL

En les taules i en els gràfics següents es descriu la relació existent entre el nivell de satisfacció professional/comunicació amb la variable tipus hospital .

ÍTEMS SATISFACCIÓ PROFESSIONAL	PRIVAT (1)	CONCERTAT (2)	PÚBLIC (3)	Significació	Diferència
S1. Estic satisfet/a amb el meu lloc de treball	3,79	3,79	3,58		
S2. El meu treball em permet fer coses que m'agraden	3,89	3,76	3,46		
S3. Sento que tinc molta càrrega de treball	2,96	3,29	4,35	,002	1,2<3
S4. Estic content /a amb l'horari de la jornada laboral	3,32	3,83	3,92	,05	1<3
S5. Estic content /a amb el sistema de torns de treball	3,19	3,68	3,53		
S6. Estic content/a amb el meu salari	2,19	2,60	2,44		
S7. Estic còmode en el meu lloc de treball	3,82	3,95	3,75		
S8. Tinc oportunitats de promoció a l'empresa	2,04	2,38	2,35		
S9. Estic satisfet/a amb el programa de formació de l'empresa	2,77	2,34	2,72		
S10. Tinc bones relacions amb els meus caps	3,29	4,08	4,19	,000	1<2,3
S11. Tinc una supervisor/a – coordinador/a adequat/ada	3,29	4,23	4,20	,000	1<2,3
S12. Em permeten participar en les decisions del meu departament	2,71	2,95	3,09		
S13. Disposo d'autonomia per prendre decisions en el meu treball	3,32	3,40	3,36		
S14. Em sento tractat justament per la meva empresa	3,14	3,49	2,96	,035	3<2
S15. Em sento recolzat pels meus superiors	3,11	3,60	3,49		
S16. Les relacions amb els meus companys són bones	4,57	4,33	4,33		
S17. Estic content/a amb la qualitat de treball que obtinc	3,89	3,89	3,75		
S18. Conec els objectius de l'empresa	3,18	3,03	3,28		
S19. Comparteixo els objectius de l'empresa	2,89	2,76	2,75		
S20. Em permeten participar en la presa d'objectius i de decisions de l'empresa	1,96	2,14	2,39		

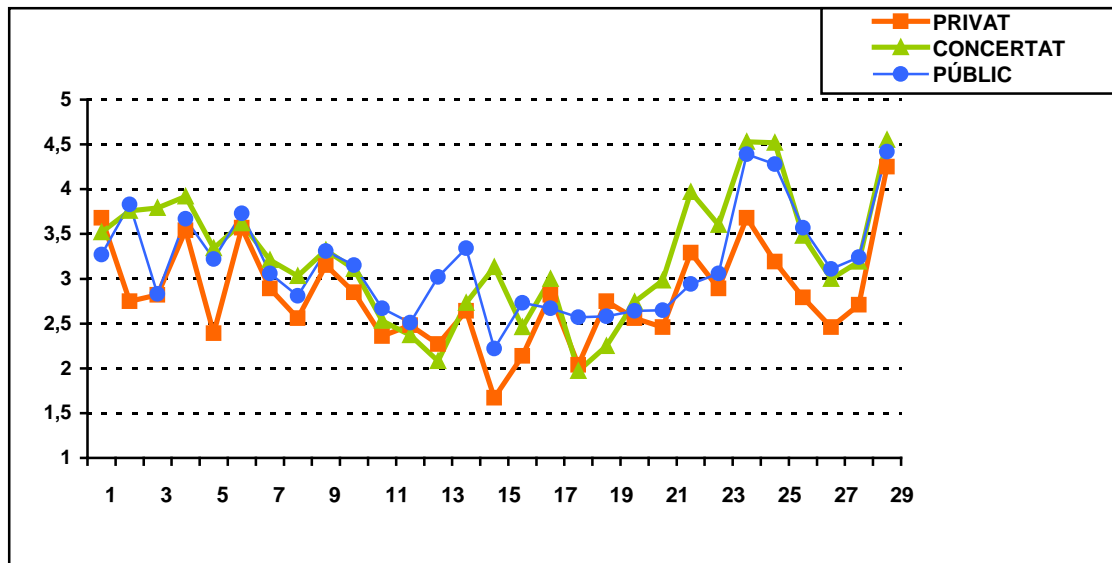


Gràfic 25 - Perfil diferencial de la satisfacció segons tipus hospital

En els ítems S3, S14 observem que l'hospital públic està més descontent en comparació al centre privat i concertat. Creiem que el personal dels hospitals públics en segons quins serveis poden tenir una sobrecàrrega de treball i també podríem dir que tenen una cultura més reivindicativa reforçada per comitès i/o sindicats, generen més demandes.

El centre privat demostra la seva disconformitat en els ítems S4, S10 i S11. Aquesta diferència la podem explicar perquè en els centre privats les línees de comandament són més rígides. Amb tot això podem afegir que en aquets moments el centre privat està en període de trànsit degut al canvi de l'equip de Direcció d'infermeria.

ÍTEMS COMUNICACIÓ	PRIVAT (1)	CONCERTAT (2)	PÚBLIC (3)	Significació	Diferència
C1. La informació li arriba a través dels seus companys	3,68	3,52	3,27		
C2. La informació li arriba a través del seu supervisor/a – coordinador/a	2,75	3,76	3,83	,000	1<2,3
C3. La informació li arriba per escrit	2,82	3,79	2,83	,000	1,3<2
C4. La informació escrita en el tauler d'anuncis o dossiers està actualitzada	3,54	3,92	3,67		
C5. Creu que la informació li arriba pel canal/ medi adequat	2,39	3,34	3,22	,000	1<2,3
C6. Llegeix amb atenció tota la informació que li arriba al seu servei	3,57	3,62	3,73		
C7. La informació que rep en general és suficient	2,89	3,21	3,06		
C8. Considera que rep la informació amb el temps suficient	2,56	3,03	2,81	,05	1<2
C9. Considera que la informació que rep expressa el missatge amb claredat	3,15	3,32	3,31		
C10. La informació que rep li resulta útil pel desenvolupament del seu treball	2,85	3,11	3,15		
C11. Creu tenir suficient informació respecte als objectius i línies estratègiques de la seva empresa	2,36	2,53	2,67		
C12. Considera suficient el nivell de comunicació entre serveis i estaments en la seva empresa	2,48	2,37	2,51		
C13. Les reunions informatives es realitzen dins el seu horari laboral	2,27	2,08	3,02	,000	1,2<3
C14. Assisteix a les reunions informatives	2,64	2,73	3,34	,013	1,2<3
C15. La seva empresa realitza enquestes d'opinió	1,67	3,13	2,22	,000	1<3<2
C16. Considera que tots els torns tenen la mateixa quantitat / qualitat d'informació	2,14	2,46	2,73	,05	1<3
C17. Quan va començar a treballar li van donar la suficient informació per desenvolupar les seves tasques	2,82	3,00	2,67		
C18. L'empresa li ha ofert formació en tècniques de comunicació	2,04	1,97	2,57	,030	2<3
C19. Al llarg de la seva etapa professional s'ha format en comunicació	2,75	2,25	2,58		
C20. Quan es produeix un canvi a la seva empresa rep la informació anteriorment al canvi	2,56	2,74	2,64		
C21. La informació que transmet la Direcció de Infermeria és suficient	2,46	2,98	2,65	,05	1<2
C22. Té possibilitats de comunicació amb el/la seu/seva Director/a de Infermeria	3,29	3,97	2,94	,000	1,3<2
C23. És satisfactòria la comunicació amb el/la seu/seva Director/a de Infermeria	2,89	3,60	3,06	,014	1,3<2
C24. Té possibilitats de comunicació amb el/la seu/seva Supervisor/a – Coordinador/a	3,68	4,53	4,39	,000	1<2,3
C25. És satisfactòria la comunicació amb el/la seu/seva Supervisor/a – Coordinador/a	3,19	4,52	4,28	,000	1<2,3
C26. Expressa les seves inquietuds professionals als seus superiors	2,79	3,48	3,57	,016	1<2,3
C27. Rep resposta de les seves inquietuds professionals per part dels seus superiors	2,46	3,00	3,11	,05	1<2,3
C28. Creu que els seus superiors comprenen els seus suggeriments i opinions	2,71	3,19	3,24	,05	1<2,3
C29. Creu que les bones relacions interpersonals afavoreixen la comunicació	4,25	4,55	4,42		



Gràfic 26- Perfil diferencial de la comunicació segons tipus hospital

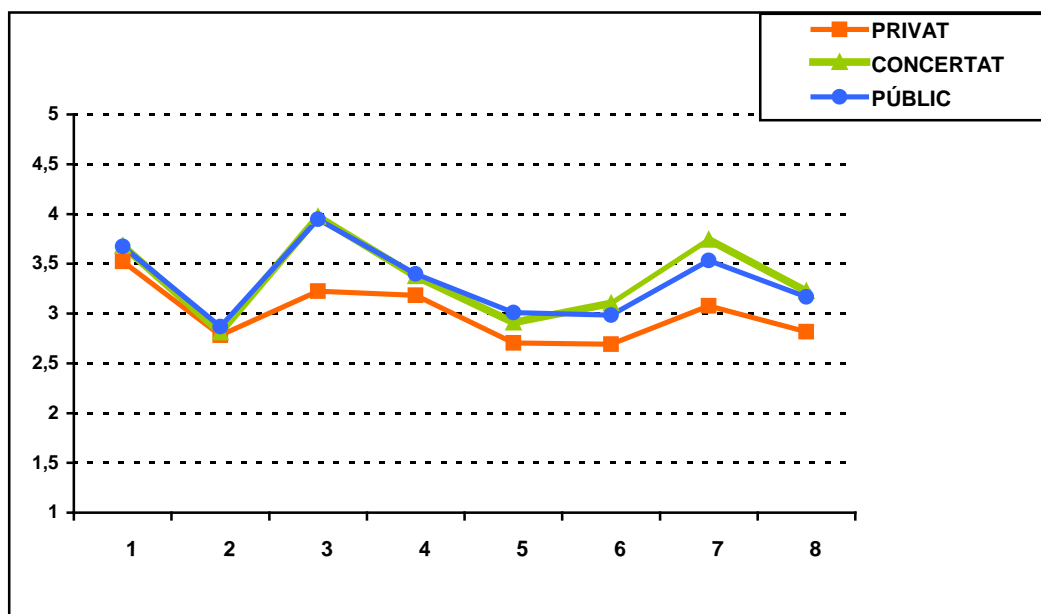
En aquest apartat hem trobat moltes diferències significatives. Exclouent l'ítem C18 observem que el personal del centre privat té la percepció que els canals de comunicació i/o informació no són els adequats. Això fa que la comunicació amb els seus comandaments estigui bloquejada.

En els centres privat i concertat no es donen facilitats per les reunions en horari laboral, això sembla repercutir en la manca d'assistència.

En els ítems C22 i C23 observem que en l'hospital públic la possibilitat de comunicació amb Direcció d'infermeria és més deficient, això pot ser degut al tamany de l'hospital i que la línia jeràrquica d'aquest equip de Direcció és més àmplia.

El centre concertat sembla estar més satisfet amb els canals de comunicació pel que respecte amb els seus comandaments i Direcció d'infermeria però és el que menys oferta de formació amb comunicació te .

ÍTEMS SATISFACCIÓ/COMUNICACIÓ	PRIVAT (1)	CONCERTAT (2)	PÚBLIC (3)	Significació	Diferència
1-Satisfacció personal	3,5218	3,6814	3,6755		
2-Satisfacció empresa	2,7827	2,8121	2,8683		
3-Satisfacció comandaments	3,2262	3,9735	3,9485	,000	1<2,3
4-Satisfacció total	3,1825	3,3769	3,3981		
5-Comunicació personal	2,7032	2,9089	3,0111	,05	1<3
6-Comunicació empresa	2,6907	3,1014	2,9844	,016	1<2,3
7-Comunicació comandaments	3,0764	3,7419	3,5332	,001	1<2,3
8-Comunicació total	2,8155	3,2251	3,1666	,009	1<2,3



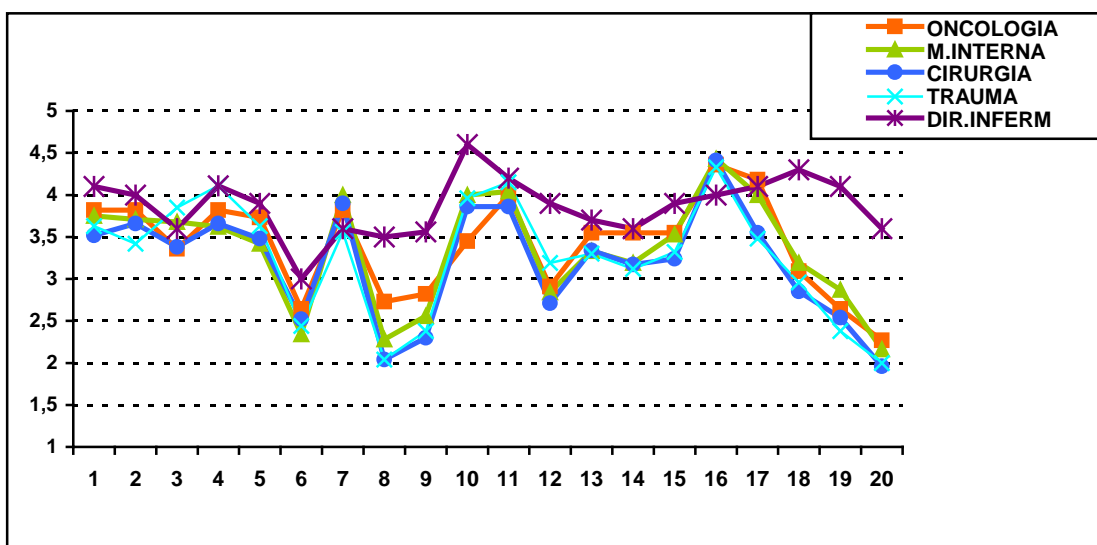
Gràfic 27- Perfil diferencial de la satisfacció/comunicació segons tipus hospital

Els resultats obtinguts reforcen els comentaris anteriors.

UNITATS/SERVEIS

En les taules i en els gràfics següents es descriu la relació existent entre el nivell de satisfacció professional/comunicació amb la variable unitats/serveis .

ÍTEMS SATISFACCIÓ PROFESSIONAL	ONCOLOGIA (1)	M. INTERNA (2)	CIRURGIA (3)	TRAUMA (4)	DIR.INFERM (5)	Significació	Diferència
S1. Estic satisfet/a amb el meu lloc de treball	3,82	3,75	3,52	3,63	4,10		
S2. El meu treball em permet fer coses que m'agraden	3,82	3,71	3,66	3,42	4,00		
S3. Sento que tinc molta càrrega de treball	3,36	3,68	3,38	3,85	3,60		
S4. Estic content /a amb l'horari de la jornada laboral	3,82	3,62	3,66	4,11	4,11		
S5. Estic content /a amb el sistema de torns de treball	3,73	3,42	3,48	3,63	3,90		
S6. Estic content/a amb el meu salari	2,64	2,34	2,52	2,44	3,00		
S7. Estic còmode en el meu lloc de treball	3,82	4,00	3,90	3,56	3,60		
S8. Tinc oportunitats de promoció a l'empresa	2,73	2,28	2,04	2,04	3,50	,016	3,4,2<5
S9. Estic satisfet/a amb el programa de formació de l'empresa	2,82	2,56	2,30	2,38	3,56	,051	3,4,2<5
S10. Tinc bones relacions amb els meus caps	3,45	4,00	3,86	3,96	4,60	,05	1,3<5
S11. Tinc una supervisor/a – coordinador/a adequat/ada	4,00	4,04	3,86	4,15	4,20		
S12. Em permeten participar en les decisions del meu departament	2,91	2,84	2,71	3,19	3,90	,05	3,2,1<5
S13. Disposo d'autonomia per prendre decisions en el meu treball	3,55	3,33	3,34	3,30	3,70		
S14. Em sento tractat justament per la meva empresa	3,55	3,19	3,17	3,12	3,60		
S15. Em sento recolzat pels meus superiors	3,55	3,53	3,24	3,32	3,90		
S16. Les relacions amb els meus companys són bones	4,36	4,43	4,41	4,33	4,00		
S17. Estic content/a amb la qualitat de treball que obtinc	4,18	4,00	3,55	3,48	4,10	,011	4<1
S18. Conec els objectius de l'empresa	3,09	3,19	2,85	2,96	4,30	,005	3,4,1,2<5
S19. Comparteixo els objectius de l'empresa	2,64	2,87	2,54	2,38	4,10	,001	3,4,1,2<5
S20. Em permeten participar en la presa d'objectius i de decisions de l'empresa	2,27	2,16	1,96	2,00	3,60	,000	3,4,1,2<5



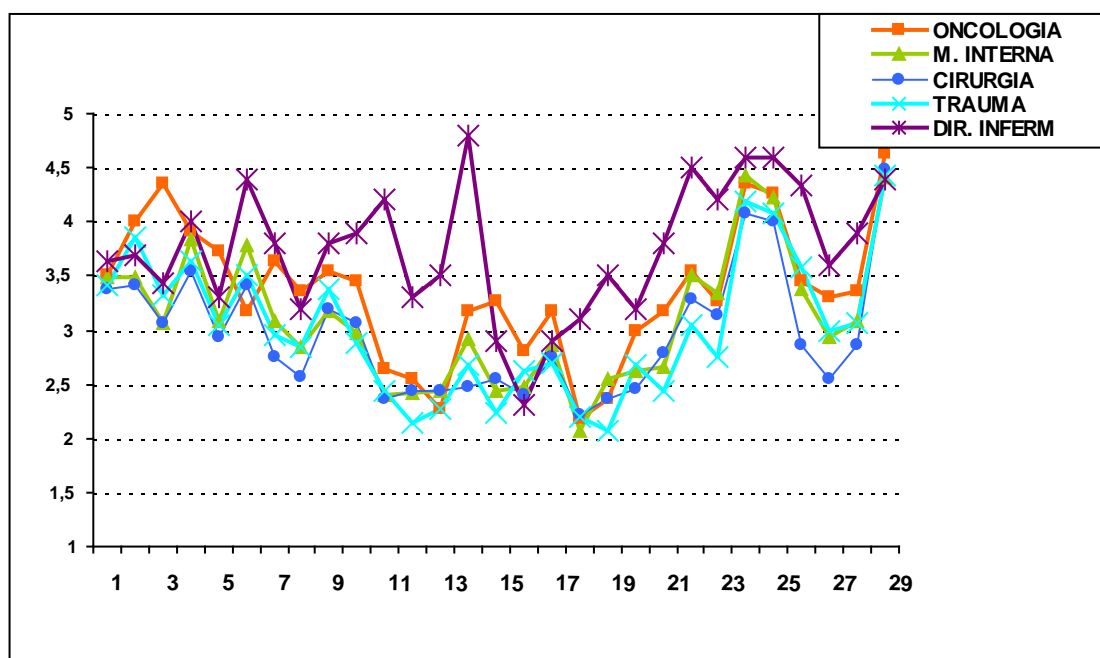
Gràfic 28- Perfil diferencial de la satisfacció segons unitats/serveis

Els resultats obtinguts en els ítems S12, S18, S19 i S20 són coherents ja que és lògic i necessari que els membres que pertanyen a l'equip de Direcció d'infermeria han d'estar més implicats en els objectius de l'empresa i el grau de participació ha de ser elevat.

Majoritàriament els comandaments estan satisfets amb el programa de formació i de promoció en l'empresa. Hem de remarcar que el número de qüestionaris que han estat contestats pels comandaments és superior en l'hospital públic (6 qüestionaris).

En l'ítem S17 queden demostrades les característiques dels diferents tipus de serveis i/o unitats. En els malalts oncològics es crea un vincle amb infermeria i la relació és més continua, això pot fer que aquesta relació sigui més gratificant. Els pacients de traumatologia són més independents del personal.

ÍTEMS COMUNICACIÓ	ONCOLOGIA (1)	M. INTERNA (2)	CIRURGIA (3)	TRAUMA (4)	DIR. INFERM (5)	Significació	Diferència
C1. La informació li arriba a través dels seus companys	3,50	3,49	3,37	3,41	3,63		
C2. La informació li arriba a través del seu supervisor/a – coordinador/a	4,00	3,49	3,41	3,85	3,70		
C3. La informació li arriba per escrit	4,36	3,07	3,07	3,33	3,44	,027	2,34,5<1
C4. La informació escrita en el tauler d'anuncis o dossiers està actualitzada	3,91	3,84	3,55	3,63	4,00		
C5. Creu que la informació li arriba pel canal/ medi adequat	3,73	3,09	2,93	3,04	3,30		
C6. Llegeix amb atenció tota la informació que li arriba al seu servei	3,18	3,78	3,41	3,50	4,40	,023	1,3,4<5
C7. La informació que rep en general és suficient	3,64	3,09	2,76	2,96	3,80	,017	3<5
C8. Considera que rep la informació amb el temps suficient	3,36	2,85	2,57	2,85	3,20	,05	3<1
C9. Considera que la informació que rep expressa el missatge amb claredat	3,55	3,18	3,19	3,37	3,80	,05	2,3<5
C10. La informació que rep li resulta útil pel desenvolupament del seu treball	3,45	2,97	3,07	2,88	3,90	,010	4,2,3<5
C11. Creu tenir suficient informació respecte als objectius i línies estratègiques de la seva empresa	2,64	2,41	2,37	2,44	4,20	,000	1,2,3,4<5
C12. Considera suficient el nivell de comunicació entre serveis i estaments en la seva empresa	2,55	2,42	2,43	2,15	3,30	,021	1,2,3,4<5
C13. Les reunions informatives es realitzen dins el seu horari laboral	2,27	2,44	2,44	2,27	3,50	,05	1,2,3,4<5
C14. Assisteix a les reunions informatives	3,18	2,92	2,48	2,67	4,80	,000	1,2,3,4<5
C15. La seva empresa realitza enquestes d'opinió	3,27	2,43	2,54	2,24	2,90	,05	4<1
C16. Considera que tots els torns tenen la mateixa quantitat / qualitat d'informació	2,80	2,47	2,41	2,62	2,30		
C17. Quan va començar a treballar li van donar la suficient informació per desenvolupar les seves tasques	3,18	2,87	2,76	2,70	2,90		
C18. L'empresa li ha ofert formació en tècniques de comunicació	2,18	2,07	2,21	2,19	3,10	,05	1,2,3,4<5
C19. Al llarg de la seva etapa professional s'ha format en comunicació	2,36	2,54	2,36	2,07	3,50	,05	1,2,3,4<5
C20. Quan es produeix un canvi a la seva empresa rep la informació anteriorment al canvi	3,00	2,62	2,46	2,67	3,20		
C21. La informació que transmet la Direcció de Infermeria és suficient	3,18	2,65	2,79	2,44	3,80	,003	4<5
C22. Té possibilitats de comunicació amb el/la seu/seva Director/a de Infermeria	3,55	3,51	3,28	3,04	4,50	,024	1,2,3,4<5
C23. És satisfactòria la comunicació amb el/la seu/seva Director/a de Infermeria	3,27	3,35	3,14	2,76	4,20	,033	1,2,3,4<5
C24. Té possibilitats de comunicació amb el/la seu/seva Supervisor/a – Coordinador/a	4,36	4,42	4,07	4,19	4,60		
C25. És satisfactòria la comunicació amb el/la seu/seva Supervisor/a – Coordinador/a	4,27	4,22	4,00	4,08	4,60		
C26. Expressa les seves inquietuds professionals als seus superiors	3,45	3,37	2,86	3,58	4,33	,021	3,2,1<5
C27. Rep resposta de les seves inquietuds professionals per part dels seus superiors	3,30	2,93	2,54	3,00	3,60	,05	3<5
C28. Creu que els seus superiors comprenen els seus suggeriments i opinions	3,36	3,09	2,86	3,07	3,90	,05	3,4,2<5
C29. Creu que les bones relacions interpersonals afavoreixen la comunicació	4,64	4,41	4,48	4,42	4,40		



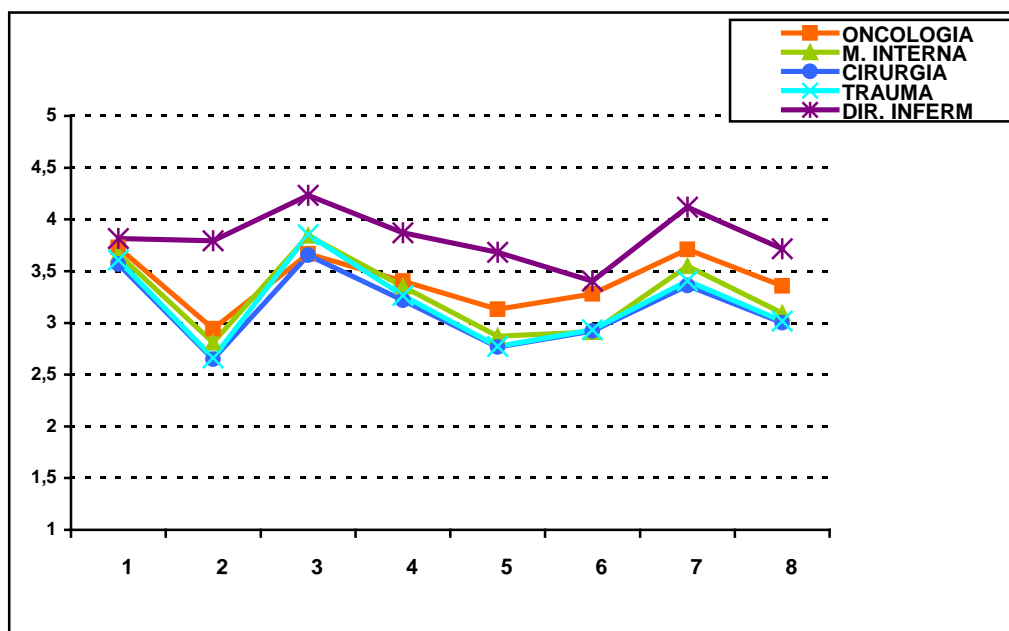
Gràfic 29- Perfil diferencial de la comunicació segons unitats/serveis

Totes les unitats respecte a Direcció d'infermeria creuen estar en desavantatge en els ítems C11, C12, C13, C14, C18, C19, C22 i C23.

El servei de traumatologia és el més descontent amb la informació que rep de Direcció d'infermeria.

Les diferències establertes en els ítems C8, C9 i C15 creiem que són circumstancials ($p=0,05$).

ÍTEMS SATISFACCIÓ/COMUNICACIÓ	ONCOLOGIA (1)	M. INTERNA (2)	CIRURGIA (3)	TRAUMA (4)	DIR. INFERM (5)	Significació	Diferència
1-Satisfacció personal	3,7273	3,6624	3,5670	3,6065	3,8167		
2-Satisfacció empresa	2,9432	2,8092	2,6490	2,6620	3,7929	,002	1,2,3,4<5
3-Satisfacció comandaments	3,6667	3,8430	3,6552	3,8519	4,2333		
4-Satisfacció total	3,4045	3,3502	3,2170	3,2647	3,8695	,038	1,2,3,4<5
5-Comunicació personal	3,1322	2,8729	2,7661	2,7721	3,6818	,001	1,2,3,4<5
6-Comunicació empresa	3,2799	2,9109	2,9217	2,9328	3,4028	,05	2,3,4<5
7-Comunicació comandaments	3,7109	3,5479	3,3592	3,4069	4,1183		
8-Comunicació total	3,3582	3,0957	3,0001	3,0172	3,7162	,008	3,4,2<5



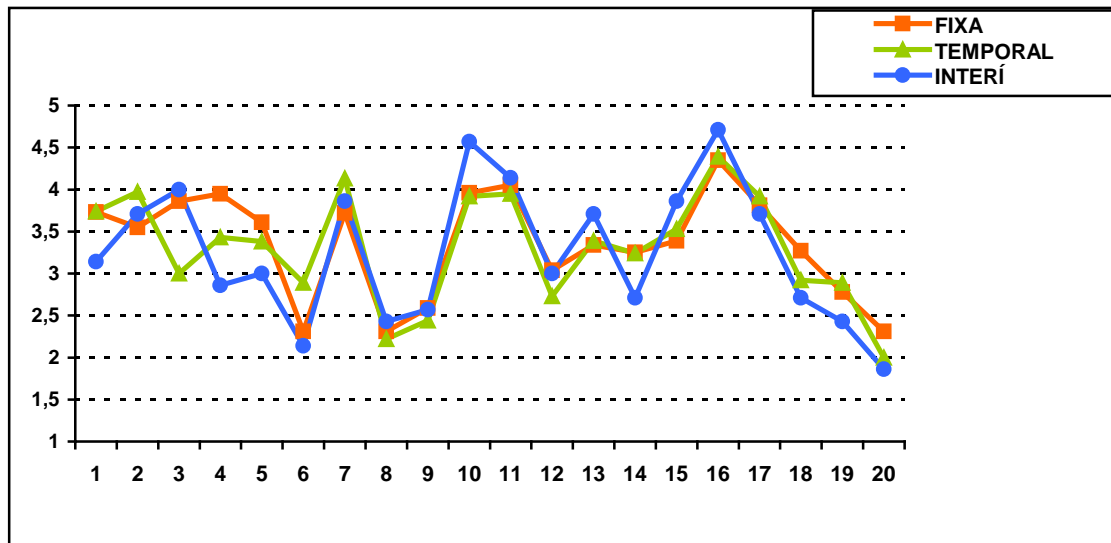
Gràfic 30 - Perfil diferencial de la satisfacció/comunicació segons unitats/serveis

Els resultats obtinguts ratifiquen els comentaris anteriors.

SITUACIÓ LABORAL

En les taules i en els gràfics següents es descriu la relació existent entre el nivell de satisfacció professional/comunicació amb la variable situació laboral .

ÍTEMS SATISFACCIÓ PROFESSIONAL	FIXA (1)	TEMPORAL (2)	INTERÍ (3)	Significació	Diferència
S1. Estic satisfet/a amb el meu lloc de treball	3,73	3,74	3,14		
S2. El meu treball em permet fer coses que m'agraden	3,55	3,97	3,71		
S3. Sento que tinc molta càrrega de treball	3,86	3,00	4,00	,000	2<1,3
S4. Estic content /a amb l'horari de la jornada laboral	3,95	3,43	2,86	,012	3<1
S5. Estic content /a amb el sistema de torns de treball	3,61	3,38	3,00		
S6. Estic content/a amb el meu salari	2,31	2,89	2,14	,023	1,3<2
S7. Estic còmode en el meu lloc de treball	3,72	4,13	3,86		
S8. Tinc oportunitats de promoció a l'empresa	2,31	2,22	2,43		
S9. Estic satisfet/a amb el programa de formació de l'empresa	2,59	2,44	2,57		
S10. Tinc bones relacions amb els meus caps	3,96	3,92	4,57		
S11. Tinc una supervisor/a – coordinador/a adequat/ada	4,05	3,95	4,14		
S12. Em permeten participar en les decisions del meu departament	3,04	2,73	3,00		
S13. Disposo d'autonomia per prendre decisions en el meu treball	3,34	3,39	3,71		
S14. Em sento tractat justament per la meva empresa	3,25	3,24	2,71		
S15. Em sento recolzat pels meus superiors	3,39	3,53	3,86		
S16. Les relacions amb els meus companys són bones	4,35	4,39	4,71		
S17. Estic content/a amb la qualitat de treball que obtinc	3,81	3,92	3,71		
S18. Conec els objectius de l'empresa	3,27	2,92	2,71		
S19. Comparteixo els objectius de l'empresa	2,78	2,89	2,43		
S20. Em permeten participar en la presa d'objectius i de decisions de l'empresa	2,31	2,00	1,86		



Gràfic 31 - Perfil diferencial de la satisfacció segons situació laboral

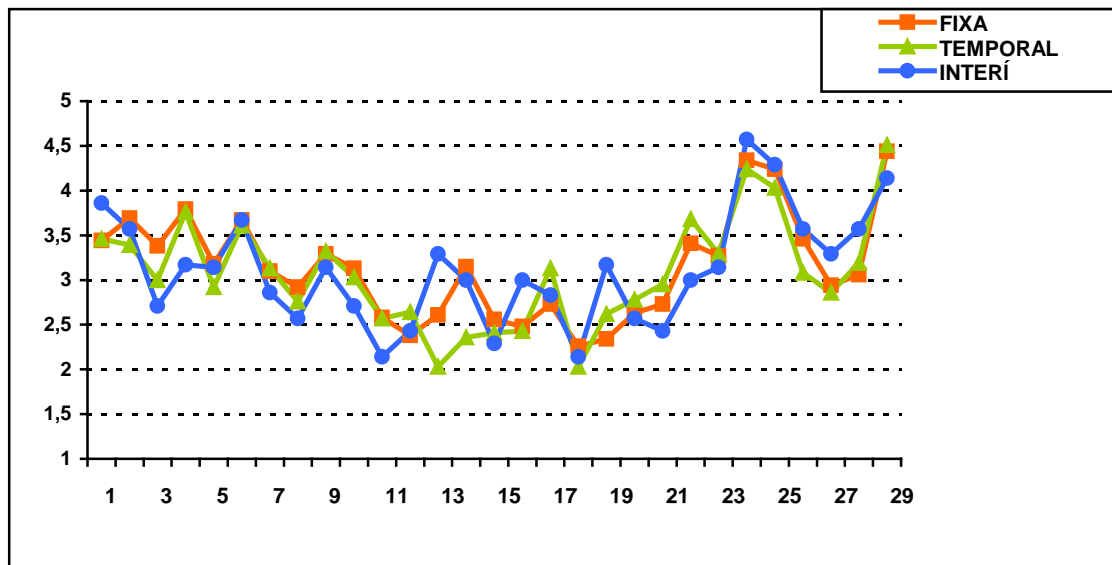
L'explicació que podem donar davant la diferència de l'ítem S3 és que el personal temporal s'ha d'adaptar a diferents horaris i unitats, el que provoca un esforç.

No hem d'oblidar que també s'han d'adaptar a diferents persones i el treball en equip es pot veure afectat.

El resultat de l'ítem S6 pot ser degut a que l'estabilitat laboral dels treballadors fixes i interins fa que les seves necessitats i exigències siguin unes altres.

L'ítem S4 reflexa que la condició laboral del interinatge fa que no puguin optar a un millor horari.

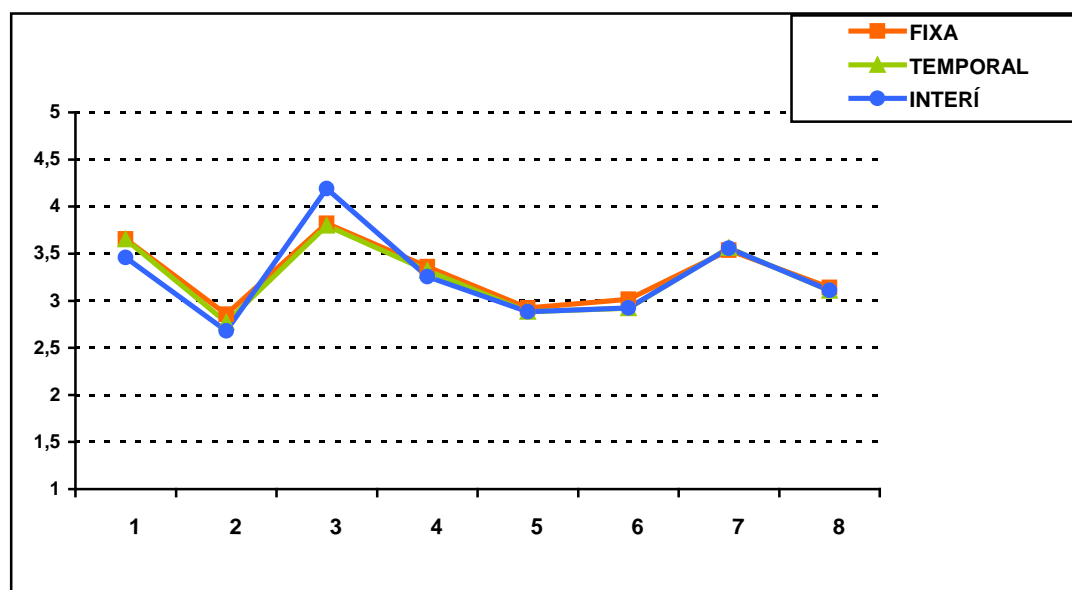
ÍTEMS COMUNICACIÓ	FIXA (1)	TEMPORAL (2)	INTERÍ (3)	Significació	Diferència
C1. La informació li arriba a través dels seus companys	3,44	3,46	3,86		
C2. La informació li arriba a través del seu supervisor/a – coordinador/a	3,69	3,39	3,57		
C3. La informació li arriba per escrit	3,38	3,00	2,71		
C4. La informació escrita en el tauler d'anuncis o dossiers està actualitzada	3,79	3,76	3,17		
C5. Creu que la informació li arriba pel canal/ medi adequat	3,18	2,92	3,14		
C6. Llegeix amb atenció tota la informació que li arriba al seu servei	3,67	3,61	3,67		
C7. La informació que rep en general és suficient	3,10	3,13	2,86		
C8. Considera que rep la informació amb el temps suficient	2,92	2,76	2,57		
C9. Considera que la informació que rep expressa el missatge amb claredat	3,29	3,32	3,14		
C10. La informació que rep li resulta útil pel desenvolupament del seu treball	3,13	3,03	2,71		
C11. Creu tenir suficient informació respecte als objectius i línies estratègiques de la seva empresa	2,58	2,57	2,14		
C12. Considera suficient el nivell de comunicació entre serveis i estaments en la seva empresa	2,38	2,64	2,43		
C13. Les reunions informatives es realitzen dins el seu horari laboral	2,61	2,03	3,29	,019	2<3
C14. Assisteix a les reunions informatives	3,15	2,36	3,00	,006	2<1
C15. La seva empresa realitza enquestes d'opinió	2,56	2,41	2,29		
C16. Considera que tots els torns tenen la mateixa quantitat / qualitat d'informació	2,48	2,43	3,00		
C17. Quan va començar a treballar li van donar la suficient informació per desenvolupar les seves tasques	2,73	3,13	2,83		
C18. L'empresa li ha ofert formació en tècniques de comunicació	2,26	2,03	2,14		
C19. Al llarg de la seva etapa professional s'ha format en comunicació	2,34	2,62	3,17		
C20. Quan es produeix un canvi a la seva empresa rep la informació anteriorment al canvi	2,63	2,78	2,57		
C21. La informació que transmet la Direcció de Infermeria és suficient	2,73	2,95	2,43		
C22. Té possibilitats de comunicació amb el/la seu/seva Director/a de Infermeria	3,41	3,68	3,00		
C23. És satisfactòria la comunicació amb el/la seu/seva Director/a de Infermeria	3,27	3,29	3,14		
C24. Té possibilitats de comunicació amb el/la seu/seva Supervisor/a – Coordinador/a	4,34	4,24	4,57		
C25. És satisfactòria la comunicació amb el/la seu/seva Supervisor/a – Coordinador/a	4,24	4,03	4,29		
C26. Expressa les seves inquietuds professionals als seus superiors	3,46	3,08	3,57		
C27. Rep resposta de les seves inquietuds professionals per part dels seus superiors	2,94	2,86	3,29		
C28. Creu que els seus superiors comprenen els seus suggeriments i opinions	3,06	3,19	3,57		
C29. Creu que les bones relacions interpersonals afavoreixen la comunicació	4,44	4,51	4,14		



Gràfic 32- Perfil diferencial de la comunicació segons situació laboral

Els resultats obtinguts en els ítems C13, C14 són coherents perquè degut al tipus de contracte no tenen possibilitat d'assistència a les reunions (estan cobrint al personal fixa o bé no tenen accés als horaris de reunions).

ÍTEMS SATISFACCIÓ/COMUNICACIÓ	FIXA (1)	TEMPORAL (2)	INTERÍ (3)	Significació	Diferència
1-Satisfacció personal	3,6542	3,6535	3,4603		
2-Satisfacció empresa	2,8577	2,7708	2,6786		
3-Satisfacció comandaments	3,8199	3,7982	4,1905		
4-Satisfacció total	3,3595	3,3215	3,2571		
5-Comunicació personal	2,9242	2,8816	2,8818		
6-Comunicació empresa	3,0164	2,9211	2,9246		
7-Comunicació comandaments	3,5376	3,5614	3,5556		
8-Comunicació total	3,1419	3,1055	3,1106		



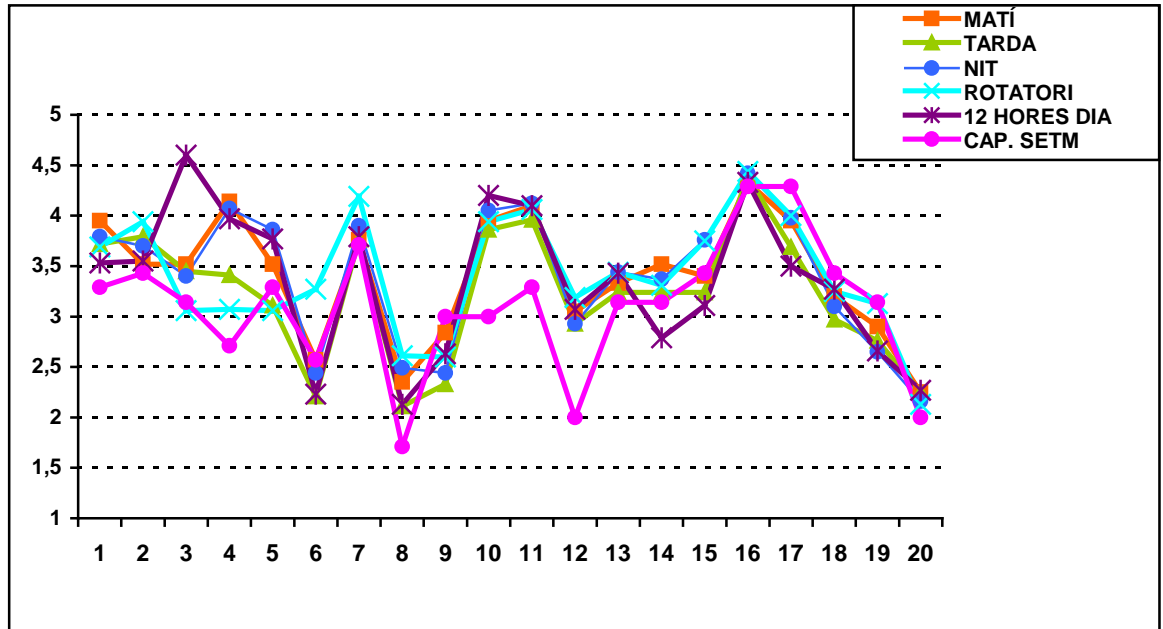
Gràfic 33- Perfil diferencial de la satisfacció/comunicació segons situació laboral

No hi han diferències significatives.

TORN DE TREBALL

En la taules i en els gràfics següents es descriu la relació existent entre el nivell de satisfacció professional/comunicació amb la variable torn de treball .

ÍTEMS SATISFACCIÓ PROFESSIONAL	MATÍ (1)	TARDA (2)	NIT (3)	ROTATORI (4)	12 HORES DIA (5)	CAP SETMANA (6)	Significació	Diferència
S1. Estic satisfet/a amb el meu lloc de treball	3,95	3,72	3,79	3,69	3,53	3,29		
S2. El meu treball em permet fer coses que m'agraden	3,52	3,79	3,70	3,94	3,55	3,43		
S3. Sento que tinc molta càrrega de treball	3,52	3,45	3,40	3,06	4,60	3,14	,000	1,2,3,4,6<5
S4. Estic content /a amb l'horari de la jornada laboral	4,14	3,41	4,07	3,07	3,97	2,71	,003	6,4<5,3,1
S5. Estic content /a amb el sistema de torns de treball	3,52	3,11	3,86	3,06	3,77	3,29		
S6. Estic content/a amb el meu salari	2,57	2,21	2,44	3,27	2,23	2,57	,05	2,5<4
S7. Estic còmode en el meu lloc de treball	3,76	3,76	3,90	4,19	3,79	3,71		
S8. Tinc oportunitats de promoció a l'empresa	2,35	2,11	2,49	2,61	2,13	1,71		
S9. Estic satisfet/a amb el programa de formació de l'empresa	2,84	2,33	2,44	2,60	2,63	3,00		
S10. Tinc bones relacions amb els meus caps	3,95	3,86	4,05	3,94	4,20	3,00	,05	6<1,2,3,4,5
S11. Tinc una supervisor/a – coordinador/a adequat/ada	4,10	3,96	4,12	4,06	4,10	3,29	,05	6<1,2,3,4,5
S12. Em permeten participar en les decisions del meu departament	3,05	2,93	2,93	3,19	3,07	2,00	,05	6<1,2,3,4,5
S13. Disposo d'autonomia per prendre decisions en el meu treball	3,33	3,24	3,44	3,44	3,43	3,14		
S14. Em sento tractat justament per la meva empresa	3,52	3,24	3,37	3,31	2,79	3,14		
S15. Em sento recolzat pels meus superiors	3,40	3,24	3,76	3,75	3,11	3,43		
S16. Les relacions amb els meus companys són bones	4,33	4,38	4,42	4,44	4,33	4,29		
S17. Estic content/a amb la qualitat de treball que obtinc	3,95	3,69	3,98	4,00	3,50	4,29	,05	5<6
S18. Conec els objectius de l'empresa	3,20	2,97	3,10	3,25	3,27	3,43		
S19. Comparteixo els objectius de l'empresa	2,90	2,76	2,65	3,13	2,66	3,14		
S20. Em permeten participar en la presa d'objectius i de decisions de l'empresa	2,25	2,25	2,16	2,13	2,27	2,00		



Gràfic 34 - Perfil diferencial de la satisfacció segons torn de treball

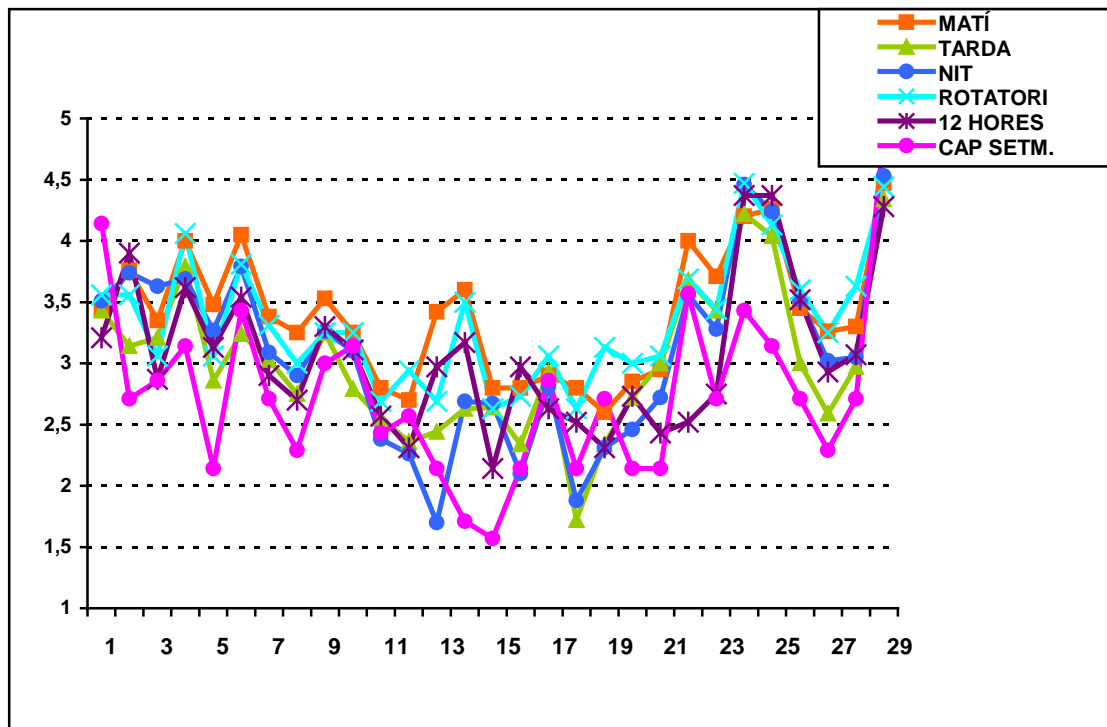
Una explicació possible de l'ítem S3 podria ser que durant el torn de 12 hores hi ha més franges horàries de sobrecàrrega de feina que en la resta dels torns i el personal va més cansat.

Respecte a l'ítem S4 és un resultat raonable perquè els torns que estan més descontents poden influir amb la seva qualitat de vida i amb la planificació diària.

Els valors obtinguts en els ítems S10, S11 i S12 són raonables ja que el torn de cap de setmana és el més desconnectat.

Els resultats obtinguts en els ítems S6 i S17, creiem que poden ser circumstancials.

ÍTEMS COMUNICACIÓ	MATÍ (1)	TARDA (2)	NIT (3)	ROTATORI (4)	12 HORES (5)	CAP SETIM (6)	Significació	Diferència
C1. La informació li arriba a través dels seus companys	3,44	3,43	3,51	3,56	3,21	4,14	,05	5<6
C2. La informació li arriba a través del seu supervisor/a – coordinador/a	3,76	3,14	3,74	3,56	3,90	2,71	,006	5<6
C3. La informació li arriba per escrit	3,35	3,21	3,63	3,06	2,87	2,86		
C4. La informació escrita en el tauler d'anuncis o dossiers està actualitzada	4,00	3,79	3,69	4,06	3,62	3,14	,05	6<1,4
C5. Creu que la informació li arriba pel canal/ medi adequat	3,48	2,86	3,27	3,06	3,13	2,14	,05	6<4,5,3,1
C6. Llegeix amb atenció tota la informació que li arriba al seu servei	4,05	3,24	3,79	3,81	3,54	3,43	,05	2<1
C7. La informació que rep en general és suficient	3,38	3,03	3,09	3,31	2,90	2,71		
C8. Considera que rep la informació amb el temps suficient	3,25	2,75	2,90	3,00	2,70	2,29	,05	6<1
C9. Considera que la informació que rep expressa el missatge amb claredat	3,53	3,25	3,26	3,25	3,30	3,00		
C10. La informació que rep li resulta útil pel desenvolupament del seu treball	3,25	2,79	3,10	3,25	3,11	3,14		
C11. Creu tenir suficient informació respecte als objectius i línies estratègiques de la seva empresa	2,80	2,55	2,38	2,69	2,57	2,43		
C12. Considera suficient el nivell de comunicació entre serveis i estaments en la seva empresa	2,70	2,36	2,26	2,94	2,31	2,57		
C13. Les reunions informatives es realitzen dins el seu horari laboral	3,42	2,44	1,70	2,69	2,97	2,14	,000	3<1
C14. Assisteix a les reunions informatives	3,60	2,63	2,69	3,50	3,17	1,71	,001	6<1
C15. La seva empresa realitza enquestes d'opinió	2,80	2,64	2,67	2,63	2,14	1,57	,05	6<4,2,3,1
C16. Considera que tots els torns tenen la mateixa quantitat / qualitat d'informació	2,80	2,34	2,10	2,73	2,97	2,14		
C17. Quan va començar a treballar li van donar la suficient informació per desenvolupar les seves tasques	2,90	2,93	2,81	3,06	2,63	2,86		
C18. L'empresa li ha ofert formació en tècniques de comunicació	2,80	1,72	1,88	2,63	2,52	2,14	,009	2<1
C19. Al llarg de la seva etapa professional s'ha format en comunicació	2,60	2,34	2,31	3,13	2,31	2,71		
C20. Quan es produeix un canvi a la seva empresa rep la informació anteriorment al canvi	2,85	2,72	2,46	3,00	2,73	2,14		
C21. La informació que transmet la Direcció de Infermeria és suficient	2,95	3,00	2,72	3,06	2,43	2,14	,05	6<1,2,4
C22. Té possibilitats de comunicació amb el/la seu/seva Director/a de Infermeria	4,00	3,68	3,56	3,69	2,52	3,57	,000	5<1,2,3,4,6
C23. És satisfactòria la comunicació amb el/la seu/seva Director/a de Infermeria	3,71	3,43	3,28	3,44	2,75	2,71	,05	5,6<1
C24. Té possibilitats de comunicació amb el/la seu/seva Supervisor/a – Coordinador/a	4,20	4,22	4,46	4,47	4,37	3,43	,051	6<1,2,3,4,5
C25. És satisfactòria la comunicació amb el/la seu/seva Supervisor/a – Coordinador/a	4,26	4,04	4,24	4,13	4,37	3,14	,05	6<1,2,3,4,5
C26. Expressa les seves inquietuds professionals als seus superiors	3,45	3,00	3,52	3,60	3,52	2,71		
C27. Rep resposta de les seves inquietuds professionals per part dels seus superiors	3,26	2,59	3,02	3,25	2,93	2,29	,05	6<1,4
C28. Creu que els seus superiors comprenen els seus suggeriments i opinions	3,30	2,97	3,05	3,63	3,07	2,71	,05	6<4
C29. Creu que les bones relacions interpersonals afavoreixen la comunicació	4,47	4,34	4,53	4,44	4,28	4,86		



Gràfic 35 - Perfil diferencial de la comunicació segons torn de treball

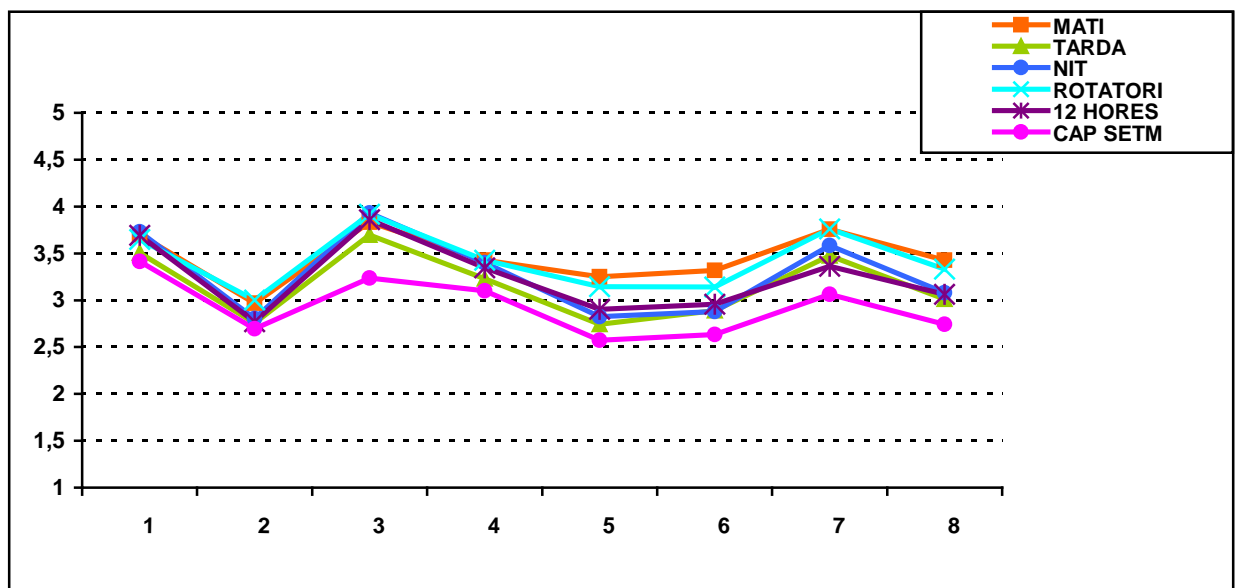
Veiem que el torn de cap de setmana te mancances en relació als ítems que descriuen els canals, la qualitat i la quantitat d'informació i de comunicació. Aquest aspecte l'intenten suplir informant-se mitjançant els seus companys. (ítems: C1, C2, C4, C5, C8, C14 i C15).

Podem agrupar els ítems que tenen relació amb la comunicació amb els comandaments i Direcció d'infermeria (ítems: C21, C23, C24, C25, C27 i C28). La raó d'aquests valors pot ser que en el torn de cap de setmana els comandaments que tenen com a referència són els de guàrdia.

El torn de nit considera que no te la mateixa quantitat i qualitat d'informació i que les reunions informatives no es fan dins del seu horari laboral (C13) superant la seva disconformitat en el torn de cap de setmana que és el més deslligat.

No trobem explicació oportuna als ítems C6 i C18 en els que el torn de tarda manté una diferència significativa respecte el interès de llegir la informació rebuda i a l'oferta en formació de comunicació, respecte al torn de matí.

ÍTEMS SATISFACCIÓ/COMUNICACIÓ	MATÍ (1)	TARDA (2)	NIT (3)	ROTATORI (4)	12 H. DIA (5)	CAP SETM. (6)	Significació	Diferència
1-Satisfacció personal	3,6984	3,5043	3,7293	3,6476	3,6931	3,4127		
2-Satisfacció empresa	2,9660	2,7557	2,8050	3,0011	2,7708	2,6964		
3-Satisfacció comandaments	3,8333	3,6954	3,9302	3,9167	3,8611	3,2381	,05	6<4,3
4-Satisfacció total	3,4280	3,2312	3,3984	3,4284	3,3458	3,1000		
5-Comunicació personal	3,2492	2,7418	2,8243	3,1443	2,9022	2,5714	,023	6<1
6-Comunicació empresa	3,3194	2,8909	2,8806	3,1406	2,9589	2,6349	,053	6<4,1
7-Comunicació comandaments	3,7588	3,4738	3,5833	3,7604	3,3614	3,0635	,05	6<4,1
8-Comunicació total	3,4282	3,0115	3,0798	3,3330	3,0628	2,7438	0,39	6<4,1



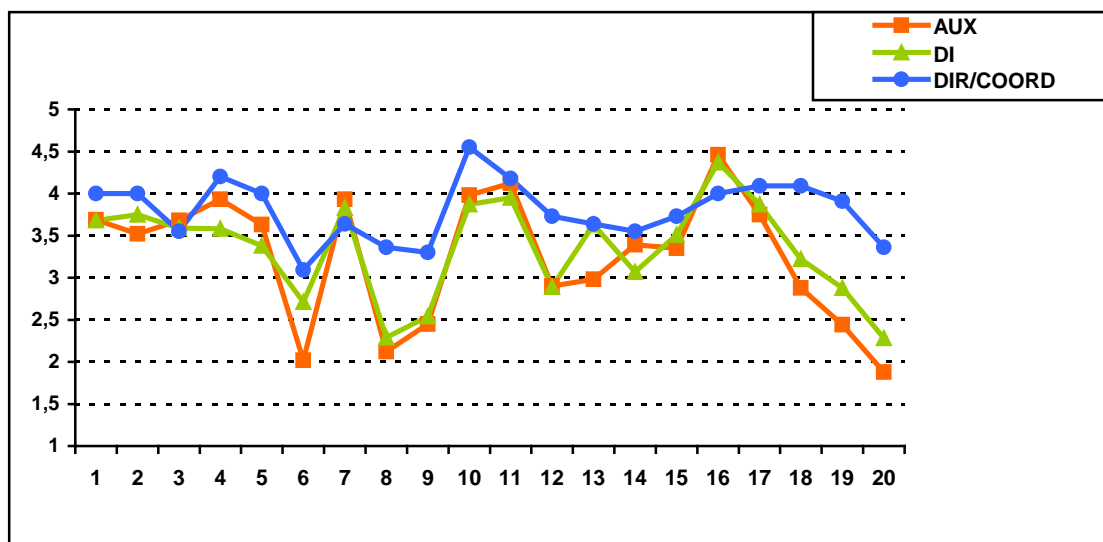
Gràfic 36- Perfil diferencial de la satisfacció/comunicació segons el torn de treball

Aquests valors donen suport als comentaris anteriors.

CÀRREC A LA FEINA

En les taules i en els gràfics següents es descriu la relació existent entre el nivell de satisfacció professional/comunicació amb la variable càrrec a la feina.

ÍTEMS SATISFACCIÓ PROFESSIONAL	AUX (1)	DI (2)	DIR./COORD. (3)	Significació	Diferència
S1. Estic satisfet/a amb el meu lloc de treball	3,69	3,68	4,00		
S2. El meu treball em permet fer coses que m'agraden	3,52	3,75	4,00		
S3. Sento que tinc molta càrrega de treball	3,68	3,59	3,55		
S4. Estic content /a amb l'horari de la jornada laboral	3,93	3,58	4,20		
S5. Estic content /a amb el sistema de torns de treball	3,63	3,38	4,00		
S6. Estic content/a amb el meu salari	2,02	2,71	3,09	,000	1<2,3
S7. Estic còmode en el meu lloc de treball	3,93	3,83	3,64		
S8. Tinc oportunitats de promoció a l'empresa	2,12	2,29	3,36	,014	1,2<3
S9. Estic satisfet/a amb el programa de formació de l'empresa	2,45	2,54	3,30	,05	1,2<3
S10. Tinc bones relacions amb els meus caps	3,98	3,87	4,55	,05	1,2<3
S11. Tinc una supervisor/a – coordinador/a adequat/ada	4,12	3,95	4,18		
S12. Em permeten participar en les decisions del meu departament	2,90	2,89	3,73	,05	1,2<3
S13. Disposo d'autonomia per prendre decisions en el meu treball	2,98	3,63	3,64	,002	1<2,3
S14. Em sento tractat justament per la meva empresa	3,39	3,07	3,55		
S15. Em sento recolzat pels meus superiors	3,35	3,51	3,73		
S16. Les relacions amb els meus companys són bones	4,46	4,37	4,00	,05	3<1
S17. Estic content/a amb la qualitat de treball que obtinc	3,75	3,87	4,09		
S18. Conec els objectius de l'empresa	2,88	3,22	4,09	,002	1,2<3
S19. Comparteixo els objectius de l'empresa	2,44	2,88	3,91	,000	1,2<3
S20. Em permeten participar en la presa d'objectius i de decisions de l'empresa	1,88	2,28	3,36	,000	1,2<3



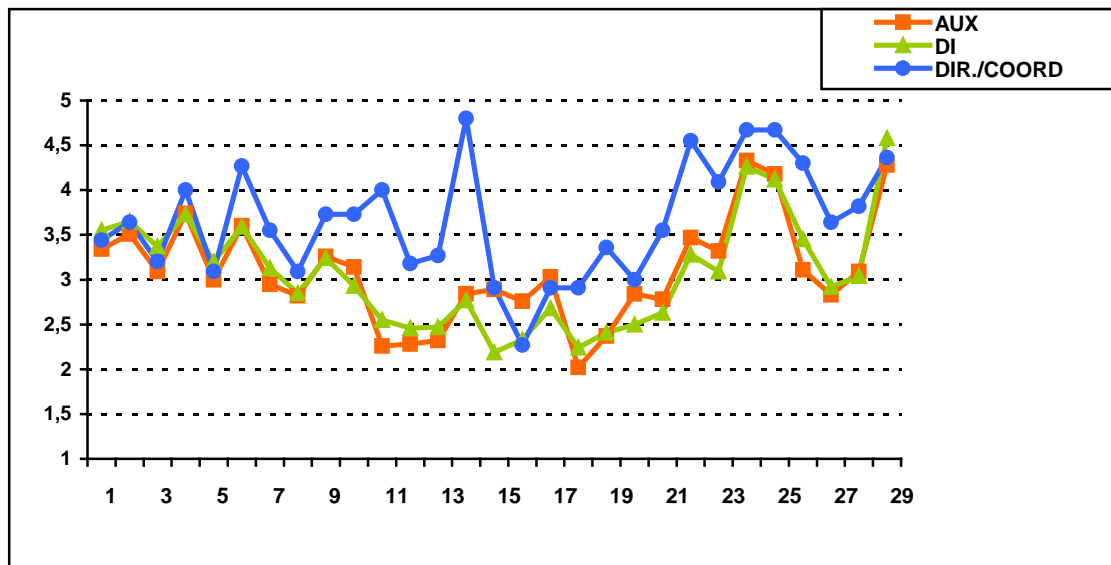
Gràfic 37 – Perfil diferencial de la satisfacció segons càrrec a la feina

Els ítems S6, S13 confirmen els resultats obtinguts en relació amb les variables de satisfacció professional i titulació. El col·lectiu d'auxiliars no es sent recompensat econòmicament per la seva feina i en l'autonomia per prendre decisions.

L'agrupació dels ítems S8, S9, S10, S12, S18, S19 i S20 consoliden els resultats obtinguts en la relació de la satisfacció professional amb la variable unitats/serveis, a nivell de promoció i participació.

Destaquem l'ítem S16 en el que les relacions de l'equip de Direcció d'infermeria no són gaire satisfactòries.

ÍTEMS COMUNICACIÓ	AUX (1)	DI (2)	DIR./COORD (3)	Significació	Diferència
C1. La informació li arriba a través dels seus companys	3,34	3,55	3,44		
C2. La informació li arriba a través del seu supervisor/a – coordinador/a	3,51	3,65	3,64		
C3. La informació li arriba per escrit	3,09	3,37	3,20		
C4. La informació escrita en el tauler d'anuncis o dossiers està actualitzada	3,74	3,73	4,00		
C5. Creu que la informació li arriba pel canal/ medi adequat	3,00	3,20	3,09		
C6. Llegeix amb atenció tota la informació que li arriba al seu servei	3,60	3,59	4,27		
C7. La informació que rep en general és suficient	2,95	3,13	3,55	,05	1<3
C8. Considera que rep la informació amb el temps suficient	2,82	2,85	3,09		
C9. Considera que la informació que rep expressa el missatge amb claredat	3,26	3,24	3,73	,05	2,1<3
C10. La informació que rep li resulta útil pel desenvolupament del seu treball	3,14	2,93	3,73	,015	2,1<3
C11. Creu tenir suficient informació respecte als objectius i línies estratègiques de la seva empresa	2,26	2,55	4,00	,000	1,2<3
C12. Considera suficient el nivell de comunicació entre serveis i estaments en la seva empresa	2,28	2,46	3,18	,012	1,2<3
C13. Les reunions informatives es realitzen dins el seu horari laboral	2,32	2,47	3,27	,05	1,2<3
C14. Assisteix a les reunions informatives	2,84	2,77	4,80	,000	2,1<3
C15. La seva empresa realitza enquestes d'opinió	2,89	2,19	2,91	,005	2<3
C16. Considera que tots els torns tenen la mateixa quantitat / qualitat d'informació	2,76	2,33	2,27		
C17. Quan va començar a treballar li van donar la suficient informació per desenvolupar les seves tasques	3,03	2,68	2,91		
C18. L'empresa li ha ofert formació en tècniques de comunicació	2,02	2,24	2,91	,05	1<3
C19. Al llarg de la seva etapa professional s'ha format en comunicació	2,37	2,41	3,36	,05	1,2<3
C20. Quan es produeix un canvi a la seva empresa rep la informació anteriorment al canvi	2,84	2,50	3,00		
C21. La informació que transmet la Direcció de Infermeria és suficient	2,78	2,63	3,55	,022	2,1<3
C22. Té possibilitats de comunicació amb el/la seu/seva Director/a de Infermeria	3,47	3,28	4,55	,005	2,1<3
C23. És satisfactòria la comunicació amb el/la seu/seva Director/a de Infermeria	3,32	3,09	4,09	,040	2,1<3
C24. Té possibilitats de comunicació amb el/la seu/seva Supervisor/a – Coordinador/a	4,33	4,26	4,67		
C25. És satisfactòria la comunicació amb el/la seu/seva Supervisor/a – Coordinador/a	4,18	4,12	4,67		
C26. Expressa les seves inquietuds professionals als seus superiors	3,11	3,45	4,30	,011	1,2<3
C27. Rep resposta de les seves inquietuds professionals per part dels seus superiors	2,83	2,92	3,64	,05	1,2<3
C28. Creu que els seus superiors comprenen els seus suggeriments i opinions	3,09	3,04	3,82	,05	1,2<3
C29. Creu que les bones relacions interpersonals afavoreixen la comunicació	4,28	4,58	4,36		



Gràfic 38 – Perfil diferencial de la comunicació segons càrrec a la feina

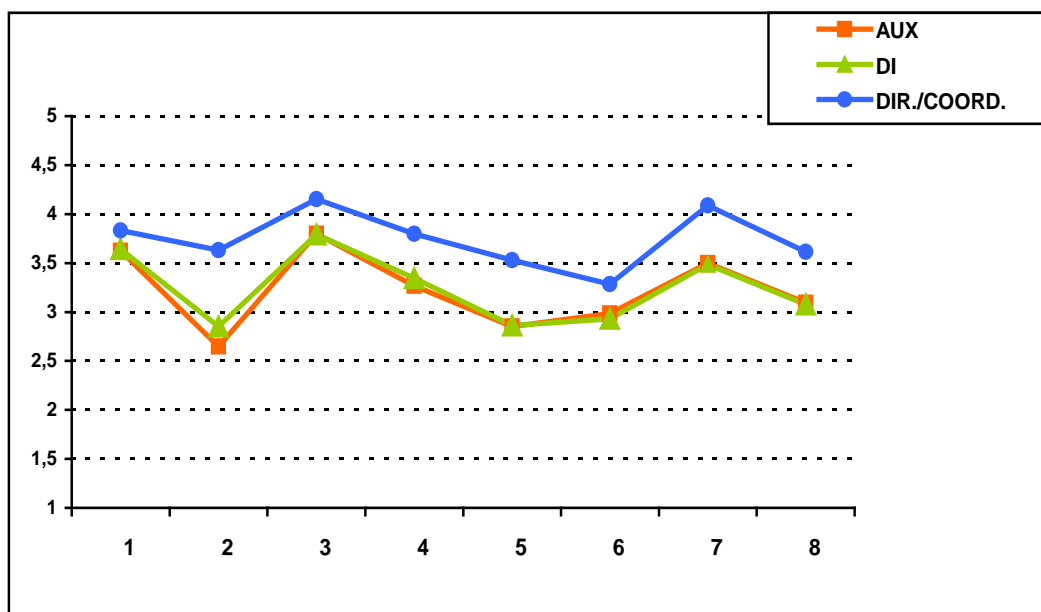
En global podem dir que el comandament és el càrrec que disposa de més informació (ítems: C7, C11, C12, C13, C18 i C19).

Els comandaments tenen més possibilitats de comunicació amb Direcció d'infermeria i per això poden comentar i rebre resposta a les seves inquietuds (ítems: C21, C22, C23, C26, C27 i C28).

Les DI són les més crítiques respecte a la qualitat de la informació i a la seva utilitat (ítems: C9 i C10).

Sorpren que C1 no sigui significatiu.

ÍTEMS SATISFACCIÓ/COMUNICACIÓ	AUX (1)	DI (2)	DIR./COORD. (3)	Significació	Diferència
1-Satisfacció personal	3,6250	3,6402	3,8333		
2-Satisfacció empresa	2,6488	2,8503	3,6299	,001	1,2<3
3-Satisfacció comandaments	3,7966	3,7917	4,1515		
4-Satisfacció total	3,2674	3,3445	3,7995	,021	1,2<3
5-Comunicació personal	2,8504	2,8628	3,5289	,003	1,2<3
6-Comunicació empresa	2,9841	2,9299	3,2854		
7-Comunicació comandaments	3,4991	3,4843	4,0873	,048	2,1<3
8-Comunicació total	3,0938	3,0772	3,6153	,019	2,1<3



Gràfic 39 - Perfil diferencial de la satisfacció/comunicació segons càrrec a la feina

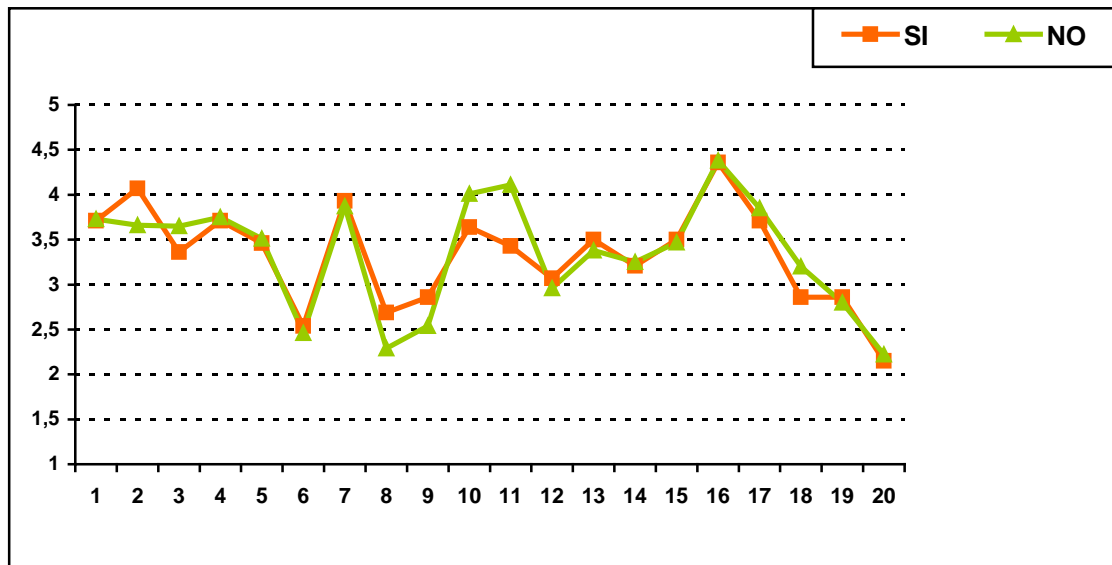
Tal com hem vist els comandaments sembla ser que són els que estan més satisfets amb l'empresa i tenen un nivell de comunicació de més qualitat.

La comunicació que s'estableix entre els comandaments i Direcció d'infermeria és adequada.

PLURITREBALL

En les taules i en els gràfics següents es descriu la relació existent entre el nivell de satisfacció professional/comunicació amb la variable pluritreball .

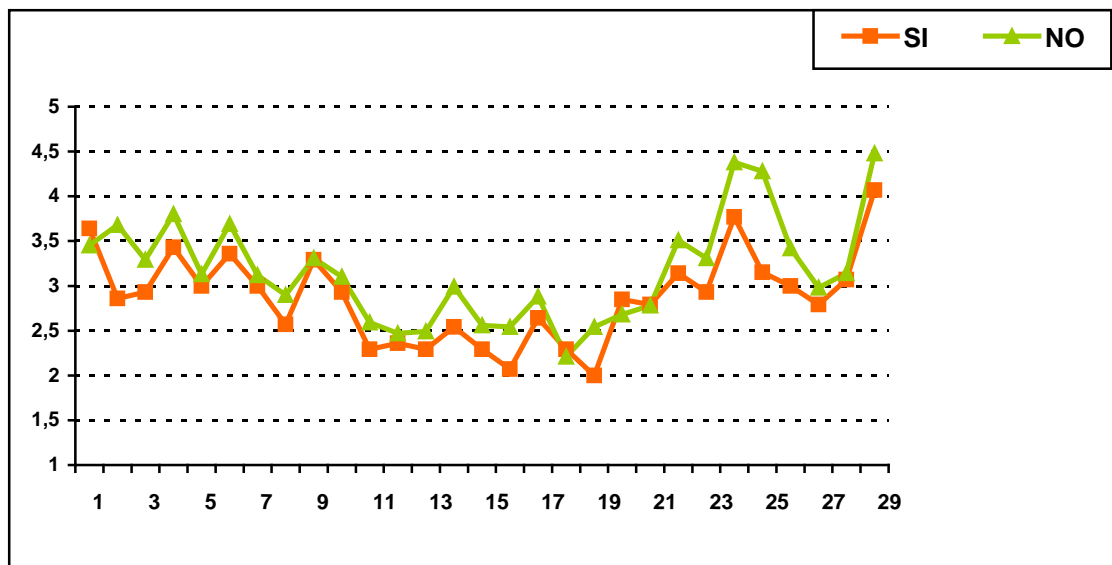
ÍTEMS SATISFACCIÓ PROFESSIONAL	SÍ (1)	NO (2)	Significació	Diferència
S1. Estic satisfet/a amb el meu lloc de treball	3,71	3,73		
S2. El meu treball em permet fer coses que m'agraden	4,07	3,66		
S3. Sento que tinc molta càrrega de treball	3,36	3,65		
S4. Estic content /a amb l'horari de la jornada laboral	3,71	3,75		
S5. Estic content /a amb el sistema de torns de treball	3,46	3,51		
S6. Estic content/a amb el meu salari	2,54	2,46		
S7. Estic còmode en el meu lloc de treball	3,93	3,87		
S8. Tinc oportunitats de promoció a l'empresa	2,69	2,29		
S9. Estic satisfet/a amb el programa de formació de l'empresa	2,86	2,54		
S10. Tinc bones relacions amb els meus caps	3,64	4,01		
S11. Tinc una supervisor/a – coordinador/a adequat/ada	3,43	4,11	,005	1<2
S12. Em permeten participar en les decisions del meu departament	3,07	2,96		
S13. Disposo d'autonomia per prendre decisions en el meu treball	3,50	3,38		
S14. Em sento tractat justament per la meva empresa	3,21	3,25		
S15. Em sento recolzat pels meus superiors	3,50	3,47		
S16. Les relacions amb els meus companys són bones	4,36	4,38		
S17. Estic content/a amb la qualitat de treball que obtinc	3,71	3,85		
S18. Conec els objectius de l'empresa	2,86	3,20		
S19. Comparteixo els objectius de l'empresa	2,86	2,80		
S20. Em permeten participar en la presa d'objectius i de decisions de l'empresa	2,15	2,22		



Gràfic 40- Perfil diferencial de la satisfacció segons pluritreball.

La relació de la satisfacció amb el pluritreball és poc significativa, excepte en l'ítem S11, on veiem que el personal que no té pluritreball valora millor al seu comandament.

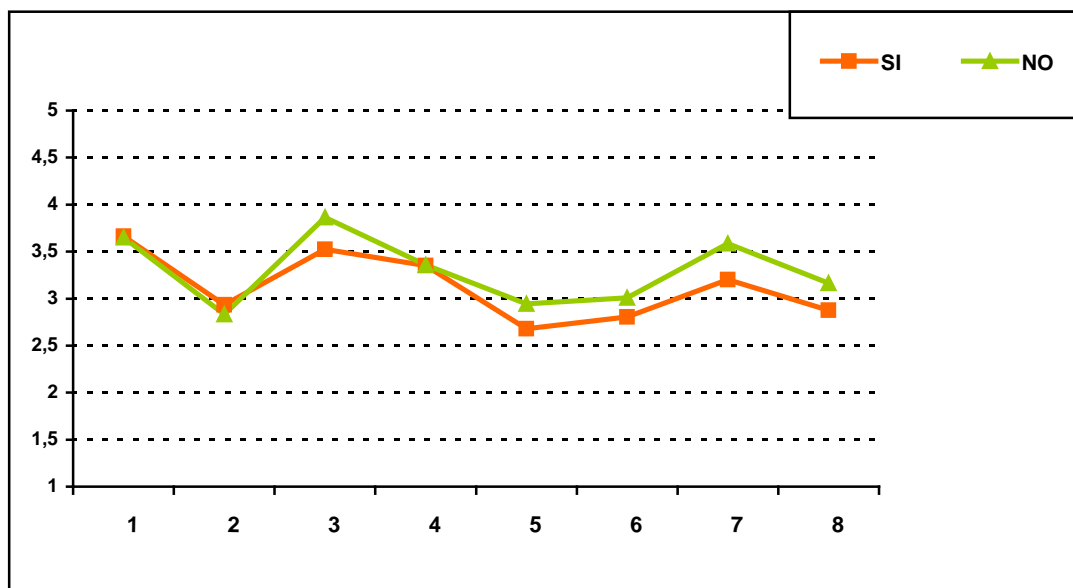
ÍTEMS COMUNICACIÓ	SI (1)	NO (2)	Significació	Diferència
C1. La informació li arriba a través dels seus companys	3,64	3,45		
C2. La informació li arriba a través del seu supervisor/a – coordinador/a	2,86	3,68	,003	1<2
C3. La informació li arriba per escrit	2,93	3,29		
C4. La informació escrita en el tauler d'anuncis o dossiers està actualitzada	3,43	3,80		
C5. Creu que la informació li arriba pel canal/ medi adequat	3,00	3,13		
C6. Llegeix amb atenció tota la informació que li arriba al seu servei	3,36	3,69		
C7. La informació que rep en general és suficient	3,00	3,12		
C8. Considera que rep la informació amb el temps suficient	2,57	2,90		
C9. Considera que la informació que rep expressa el missatge amb claredat	3,29	3,31		
C10. La informació que rep li resulta útil pel desenvolupament del seu treball	2,93	3,10		
C11. Creu tenir suficient informació respecte als objectius i línies estratègiques de la seva empresa	2,29	2,59		
C12. Considera suficient el nivell de comunicació entre serveis i estaments en la seva empresa	2,36	2,47		
C13. Les reunions informatives es realitzen dins el seu horari laboral	2,29	2,49		
C14. Assisteix a les reunions informatives	2,54	2,99		
C15. La seva empresa realitza enquestes d'opinió	2,29	2,56		
C16. Considera que tots els torns tenen la mateixa quantitat / qualitat d'informació	2,07	2,54		
C17. Quan va començar a treballar li van donar la suficient informació per desenvolupar les seves tasques	2,64	2,88		
C18. L'empresa li ha ofert formació en tècniques de comunicació	2,29	2,21		
C19. Al llarg de la seva etapa professional s'ha format en comunicació	2,00	2,54		
C20. Quan es produeix un canvi a la seva empresa rep la informació anteriorment al canvi	2,85	2,68		
C21. La informació que transmet la Direcció de Infermeria és suficient	2,79	2,78		
C22. Té possibilitats de comunicació amb el/la seu/seva Director/a de Infermeria	3,14	3,51		
C23. És satisfactòria la comunicació amb el/la seu/seva Director/a de Infermeria	2,93	3,31		
C24. Té possibilitats de comunicació amb el/la seu/seva Supervisor/a – Coordinador/a	3,77	4,38	,011	1<2
C25. És satisfactòria la comunicació amb el/la seu/seva Supervisor/a – Coordinador/a	3,15	4,28	,000	1<2
C26. Expressa les seves inquietuds professionals als seus superiors	3,00	3,42		
C27. Rep resposta de les seves inquietuds professionals per part dels seus superiors	2,79	2,98		
C28. Creu que els seus superiors comprenen els seus suggeriments i opinions	3,07	3,14		
C29. Creu que les bones relacions interpersonals afavoreixen la comunicació	4,07	4,48		



Gràfic 41- Perfil diferencial de la comunicació segons pluritreball.

Els resultats dels ítems C2, C24 i C25 ens confirmen el comentari anterior .

ÍTEMS SATISFACCIÓ/COMUNICACIÓ	SI (1)	NO (2)	Significació	Diferència
1-Satisfacció personal	3,6627	3,6511		
2-Satisfacció empresa	2,9349	2,8326		
3-Satisfacció comandaments	3,5238	3,8628		
4-Satisfacció total	3,3500	3,3573		
5-Comunicació personal	2,6779	2,9427		
6-Comunicació empresa	2,8036	3,0091		
7-Comunicació comandaments	3,2007	3,5860		
8-Comunicació total	2,8751	3,1631		



Gràfic 42 - Perfil diferencial de la satisfacció/comunicació segons pluritreball

No hi han diferències significatives.

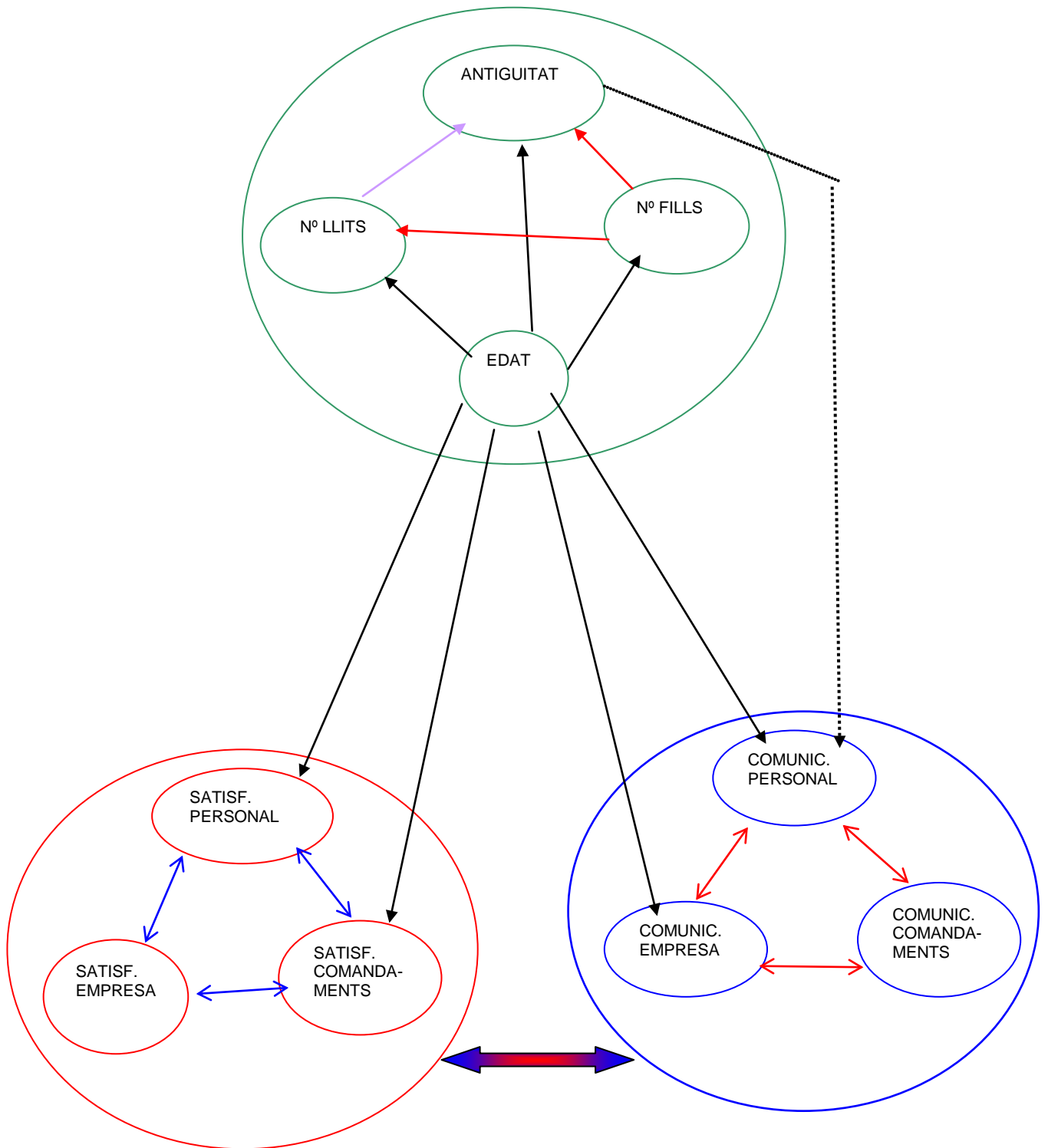
EDAT, NÚMERO FILLS, NÚMERO DE LLITS, ANTIGUITAT

En la taula i en l'ideograma següent es descriu la relació existent entre els nivells de satisfacció personal, satisfacció en la empresa, satisfacció amb els comandaments, comunicació personal, comunicació empresa, comunicació amb els comandaments i les variables edat, número de fills , número de llits i antiguitat .

EDAT												
NUM. FILLS	.504**											
NUM. LLITS	.301**	.189**										
ANTIGUITAT	.829**	.483**	.341**									
SATISFACCIÓ PERSONAL	.165											
SATISFACCIÓ EMPRESA					.530**							
SATISFACCIÓ COMANDAMENTS	.205*				.493**	.598**						
COMUNICACIÓ PERSONAL	.220**			.214*	.446**	.711**	.503**					
COMUNICACIÓ EMPRESA	.220**				.433**	.625**	.562**	.790**				
COMUNICACIÓ COMANDAMENTS					.468**	.535**	.755**	.635**	.642**			
SATISFACCIÓ TOTAL	.171**				.819**	.899**	.746**	.686**	.638**	.651**		
COMUNICACIÓ TOTAL	.211**				.505**	.698**	.686**	.910**	.897**	.862**	.741**	
CORRELACIONS DE PEARSON	EDAT	NUM. FILLS	NUM. LLITS	ANTIGUITAT	SATISFACCIÓ PERSONAL	SATISFACCIÓ EMPRESA	SATISFACCIÓ COMANDAMENTS	COMUNICACIÓ PERSONAL	COMUNICACIÓ EMPRESA	COMUNICACIÓ COMANDAMENTS	SATISFACCIÓ TOTAL	COMUNICACIÓ TOTAL

** La correlació és significativa al nivell 0,01 (bilateral)

* La correlació és significativa al nivell 0,05 (bilateral)



Gràfic 43. Relacions variables quantitatives i satisfacció professional i comunicació.

La variable edat influeix en totes les variables menys la satisfacció empresa i la comunicació amb els comandaments.

No donem significació a les correlacions bilaterals de les variables: número de llits amb número de fills i número de llits amb antiguitat, perquè és totalment circumstancial.

La correlació observada entre les variables antiguitat i número de fills és conseqüent en la mostra estudiada, igualment amb la correlació comunicació personal i antiguitat.

Els valors de la resta de correlacions ens indiquen la forta relació d'aquestes variables.

E. CONCLUSIONS

Abans d'extreure les nostres conclusions volem fer un recordatori de la hipòtesi en la que hem basat la nostra investigació:

“El sistema de comunicació hospitalària influeix en el nivell de satisfacció dels professionals d’infermeria”.

Només començar l'estudi de la nostra mostra ens crida l'atenció l'índex de participació dels diferents centres sanitaris:

La participació per centres:

	Població	Mostra	Participació
Centre Públic	279	55	19,71%
Centre Concertat	120	63	52,5%
Centre Privat	118	28	23,73%

Observem índexs baixos de participació al centre públic i al centre privat. Les raons podrien ser diferents en els dos casos. En el centre públic ens expressen les Supervisores de Formació el cansament per part del personal en contestar enquestes. Recordem que és un centre universitari i de tercer nivell. En el centre privat donaria resposta al baix índex de participació, el fet que tot i que hem assegurat l'anonimat i la confidencialitat de les dades, hi ha hagut una reticència per part del personal de que les seves respostes i opinions puguin ser conegudes per part de la Direcció del centre.

Respecte al centre concertat podem dir que ha estat del 52,5% i predominantment del torn de nit 26,7%.

Les dades sociològiques més característiques de la nostra mostra són : és una mostra femenina amb una mitja d'edat de 37,74 anys. L'estat civil predominant és casat/ada o viu en parella (55,2%) i un 37,8 % són solters/es.

La càrrega familiar es reparteix equitativament entre els que no tenen fills o tenen un o més fills.

A nivell **laboral** la majoria és personal fixa (68,8%) amb una mitjana d'antiguitat de 14,2 anys i la titulació laboral de la mostra és d'un 60,3% de Diplomats en Infermeria.

En relació a la resposta per **categories i càrrecs** la majoria són de D.I (52,1%). Sorpren el fet que tan sols ha contestat l'enquesta una subdirectora d'infermeria.

En relació als resultats obtingut en l'anàlisi inferencial podem extreure diferents conclusions.

Segons l'enquesta **l'home** no es sent còmode en el seu lloc de treball i no té autonomia per prendre decisions. L'home a nivell assistencial li dona més importància a la tècnica desenvolupant més el rol de col·laboració. La dona té més assumit el rol de "cuidar", augmentant els seus coneixements i les seves capacitats operatives dins del rol autònom, això pot comportar que tingui un ventall més ampli per prendre decisions. Recordem que la mostra de gènere home és de 8,3% i pot ser poc significativa.

Dins de **l'estat civil** la significació més important és en les persones casades o que viuen en parella, on la situació social pot influenciar la satisfacció professional.

Les persones més joves solters/es tenen un nivell de comunicació amb l'empresa és més baix per sota de la mitjana, el que comporta que el nivell de satisfacció dins l'empresa sigui també baix.

Aquestes dades les podem relacionar amb **la situació laboral** ja que els que tenen un contracte temporal o interí tenen menys possibilitats de comunicació i d'obtenir el mateix nivell d'informació, això repercuteix amb la satisfacció amb l'empresa.

A nivell de **titulació** els dos grups estan insatisfets amb l'empresa per una manca de comunicació i informació sobre els objectius i la presa de decisions. De la mateixa manera estan descontents amb el programa de formació i amb les oportunitats de promoció i pel fet que les reunions informatives no es fan en el seu horari laboral (recordem que la majoria de participació ha estat en el torn de nit).

Totes aquestes diferències queden més remarcades en el col·lectiu d'auxiliars que no es troben implicades en la dinàmica de l'organització, bé perquè l'empresa no les implica o bé perquè elles mateixes s' exclouen.

Hem de tenir en compte que el canal de comunicació i la informació s'ha d'adequar al col·lectiu, al tenir diferents exigències i inquietuds; si ho fem així assolirem l'objectiu de la comunicació "informar i involucrar".

Observem que l'índex de satisfacció i comunicació en els comandaments és superior a la mitjana.

En relació a la variable **formació** la visió global que ens donen les dades és que les persones formades tenen uns valors més alts en totes les agrupacions encara que en quasi totes, els valors estan per sota de la mitjana.

La nostra percepció és que les persones formades tenen més capacitats i coneixements a l'hora d'implicar-se amb l'empresa.

Com ja varem comentar en l'anàlisi inferencial quan comparem els tres centres, el **centre privat** és el que té uns valors més inferiors en quasi tots els ítems, això pot ser degut al tipus de liderat dels seus comandaments i al moment de canvi que està patint la Direcció d'infermeria. Per el contrari en els centres concertat i públic la satisfacció i la comunicació amb els seus comandaments és satisfactòria, això pot ser degut a que el personal troba propers els seus comandaments i tenen més consciència de treball en equip.

Els resultats obtinguts en la variable intervinent **unitats/serveis** recalquem que el departament de Direcció d'infermeria és el que té més informació, millor comunicació i els que es sent més implicat amb les línies estratègiques de l'empresa; resultats que són lògics i coherents.

Ara bé, si el departament de Direcció d'infermeria fos exclòs obtindríem uns resultats quasi similars amb la resta de les unitats en relació a la política d'empresa.

Una dada interessant és que Direcció d'infermeria (comandaments) quan va començar a treballar en aquest càrrec no se li va donar la suficient informació i instruments per desenvolupar la seva tasca.

D'igual forma els comandaments expressen que els diferents torns no tenen la mateixa quantitat i qualitat d'informació. És el departament que té el valor més inferior en aquest ítem.

Quan hem valorat les dades en relació als **torns de treball** hem identificat que el torn de cap de setmana tenia mancances en relació als ítems que descriuen els canals, la qualitat i la quantitat d'informació i de comunicació. El torn de nit superava els seus valors en alguns ítems, és a dir, podríem dir que el torn de nit és el més desinformat i rep la informació posteriorment al canvi, no obstant, supera l'assistència a les reunions informatives fora del seu horari laboral al torn de tarda.

En general podem dir que els valors obtinguts de les relacions que hem establert entre les variables intervinents i les variables satisfacció i comunicació no arriben a la mitjana establerta menys en la variable **càrrec**, que el departament de Direcció d'infermeria supera a la mitjana.

Els valors més satisfactoris s'han donat en les agrupacions satisfacció personal, satisfacció i comunicació amb els comandaments. Han estat aquests valors els que han incrementat els valors totals de les variables satisfacció i comunicació.

Considerem que aquest és un bon resultat perquè els comandaments juguen un paper molt important en el pla de comunicació d'una empresa. Considerem que la comunicació directa a través dels comandaments és la més important. Han d'actuar com a eix central en la majoria de les transmissions descendents, ascendents i transversals, però per això han de tenir informació que comunicar.

Els comandaments han de tenir una idea molt clara i molt àmplia del treball en equip, han de facilitar i crear vies per l'intercanvi d'idees i de parers.

Tots aquests resultats ens porten a poder reafirmar la nostra hipòtesi que el sistema de comunicació hospitalari influeix en el grau de satisfacció professional.

Donar a conèixer la cultura de l'empresa, comunicar el que cerquem i valorem permet l'estimulació de la motivació i satisfacció professional.

El més important és tenir els objectius clars i un suport incondicional per part de la Direcció del centre.

Saber quines són les prioritats del personal i conèixer les jerarquies dels valors que caracteritzen els diferents grups, constitueixen per tant, les condicions per una política de motivació eficaç, dirigida a la satisfacció professional dels membres de l'empresa.

La comunicació interna ha de ser entesa per la Direcció com una bona estratègia. D'aquesta forma podrà millorar els resultats integrant al personal en un projecte comú, fomentant la participació i la implicació.

Per part de les Direccions és primordial actuar amb una transparència informativa i de gestió.

Per motivar s'ha de informar, per informar s'ha de comunicar.

F. ACCIONS DE MILLORA/LÍNIES D'INVESTIGACIÓ DE FUTUR

Les accions de millora que ens plantejem han estat:

- Cercar la implicació i el compromís de la Direcció dels Centres i dels gestors del Pla de Comunicació Interna, en el desenvolupament i aplicació del mateix, integrant-t'ho com un element de política estratègica.
- Avaluar l'efectivitat del Pla de Comunicació Interna. Valorar quins canals i quines actuacions són més adequades.
- Formar el personal en tècniques de comunicació.
- Establir plans de formació interna que donin respostes a les inquietuds i exigències dels diferents grups professionals.
- Incentivar les competències dels professionals establint línies de promoció.
- Establir un programa d'enquestes d'opinió.

Les línies d'investigació que ens proposem en un futur són:

- El factor humà en infermeria.
- Sistemes d'informació per la infermeria.
- Sistemes de qualitat, gestió de qualitat, control de qualitat en infermeria.
- Formació en infermeria.

G. BIBLIOGRAFIA

Alarma en la enfermería. **Noticias de enfermería** 1992; Julio-Octubre, 22,6-19.

Las 10 principales satisfacciones de la enfermería. **Nursing** 2000; junio- julio, 18(6), 22-23.

ANONIMO. **La motivación y liderazgo.**

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/motivaciónyliderazgo.htm

ADOUIN,J; BUSTOS,C; GAYO,R y JARPA,M (2000) **Motivación y satisfacción laboral.**

www.udec.cl/~ivalfaro/apsique/labo/motysatis.html

BALDERAS, M^aL. (1995) **Administración de los servicios de enfermería.** (3 ed) Mexico: Interamericana McGraw – Hill.

CAMPOS, C.A. y DIAZ, O. **Motivación humana.**

www.monografias.com/trabajos13/motiva/motiva.shtml

CASTILLO, J.J. y PRIETO, C. (1981) Una técnica subjetiva de investigación en condiciones de trabajo: Las encuestas de satisfacción. **Revista REIS**; enero-marzo, 13, 49-63.

CHIFFRE, I.D. y TEBOUL, J. (1994) **La motivation et ses nouveaux outils. Des clés pour dynamiser un équipe.** Paris: EVF editeur.

CIBANAL, L.; ARCE, M.C. y CARBALLAL, M.C. (2003) **Técnicas de Comunicación y Relación de Ayuda en Ciencias de la Salud.** Madrid: Elsevier.

D'AMBRA, M. (1993) **Las nuevas técnicas de comunicación.** Barcelona: De Vecchi.

DAVIS, F. (1973) **La Comunicación no verbal.** Madrid: Alianza Editorial.

DINAH, D. **Comunicación la llave de la motivación.**

www.rrhhmagazine.com/pi/articulo2.html

ESQUIVEL, M^aC. **Comunicació organitzacional.**

www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/59/comorg.htm

EZEQUIEL, A. **El valor de las redes, los canales y las comunicaciones informales en la empresa.**

www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/39/redes.htm

FERNÁNDEZ, M. (1993) **La comunicación que mejora los cuidados.** XIV sesión de trabajo de la Asociación Española de Enfermería Docente, Burgos 1,2 y 3 de diciembre.

FRAGA, I. (2001) Desmotivación y enfermería. **Revista Metas** ; 38, 38-41.

FUENMAYOR, K. **La comunicación organizacional. Rumbo al liderazgo.**

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/corglid.htm

FURNHAM, A. (2001) **Psicología organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones.** México: Editorial Oxford.

GALLIANO, L. (1983) **Diccionario de Psicología.** Madrid: Editorial Siglo Veintiuno.

GARCÍA, E.I. (1997) La satisfacción de los profesionales en el hospital, Juan Ramón Jiménez de Huelva. **Sesiones para la salud;** 17,13-20.

GONZÁLEZ, P. (1993) **La transmisión de información de la dirección de enfermería.** XIV Sesiones de trabajo de la Asociación Española de Enfermería Docente, Burgos 1,2 y 3 de diciembre.

GRZIB, G. (2002) **Bases cognitivas y conductuales de la Motivación y Emoción.** Madrid: Centro de Estudios Ramon Areces, S.A.

HARVARD BUSINESS REVIEW. (1999) **Liderazgo**. Bilbao: Deusto S.A.

HAZAS, G.E. **El director y el liderazgo**.

www.geocities.com/gehg48/kn7alider.html

HELLER, R. (1998) **Como motivar** . Barcelona: Grijalbo.

HUBER, D. (1999) **Liderazgo y Administración en Enfermería**. México: Mc Graw-Hill Interamericana.

KRON, T. y DURBIN, E.T. (1986) **Liderazgo y administración de enfermería**. (5 ed) Mexico: Interamericana.

LA MONICA, E. (1994) **Dirección y administración en enfermería. Un enfoque practico**. Barcelona: Mosby / Doyma libros.

LÉVY-LEBOYER, C. (2003) **La Motivación en la empresa. Modelos y estrategias**. España: Ediciones Gestión 2000.

LIDERAZGO Y MERCADEO. COM. **Fundamentos de la Comunicación**.

www.liderazgoymercadeo.com/tema_print.asp?tema=42

LIDERAZGO Y MERCADEO. COM. **La comunicación**.

www.liderazgoymercadeo.com/tema_print.asp?tema=6

LIDERAZGO Y MERCADEO.COM. **Motivación**.

www.liderazgoymercadeo.com/liderazgo_temaprint.asp?tema=2

LÓPEZ, A . (1997) **Cómo dirigir grupos con eficacia**. Madrid: CCS.

LÓPEZ,A. **La motivación**.

www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml

LOSA, J. (1993) **Proyecto de comunicación interna**. XIV Sesiones de trabajo de la Asociación Española de Enfermería Docente, Burgos 1,2 y 3 de diciembre.

MANAGEMENT Y ALTA GERENCIA. **Motivación y liderazgo.**

www.ecolink.com.ar/managemen/manage2htm.

MARQUEZ, S. y AUCCASI, M. **Liderazgo.**

<http://usuarios.lycos.es/enfermeriaperu/gesenfer/liderazgo/lidercap1.htm>

MARRINER, A. (1996). **Administración y liderazgo en enfermería.** Madrid: Editorial Mosby.

MARRINER, A. (1996) **Manual para la Administración de Enfermería.** (5ed) Madrid: Mosby/Doyma.

MASLOW, A. (1991) **Motivación y personalidad.** Madrid: Diaz De Santos, S.A.

MATEU, M. (1984) **La nueva organización del trabajo.** Barcelona: Editorial Hispano Europea, S.A.

MONTENEGRO, L. (1993) **Hacia un modelo de gestión de los servicios de enfermería basada en la comunicación.** XIV Sesiones de trabajo de la Asociación Española de Enfermería Docente, Burgos 1,2 y 3 de diciembre.

MUÑOZ, M.J. ; PEREZ, I.M. y GRANERO, J. (2002-2003) Inmunidad de enfermería a los efectos del burnout. **Revista Metas;** 51, 6-9.

NASZEWSKI, M. **Motivación e incentivación.**

www.monografias.com/trabajos/motivacion/motivacion.shtml

PACHECO, E. (1995) **Administración de los servicios de enfermería.** Madrid: Editorial Síntesis.

PEÑA, M. (1999) **La psicología y la empresa: El factor humano.** Barcelona: Hispano Europea.

PÉREZ RUBIO, J.A, (1997) Motivación y satisfacción laboral: Retrospectivas sobre sus formas de análisis. **Revista Reis**; oct – dic, 80 , 133-167.

PEREZ, R ; ARIAS, R. y GICELDA, J. **La comunicación.**

www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/lacompphtm.htm

PRESS, E. **La comunicación, herramienta de la empresa.**

www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/66/comunicaherr.htm

ROBBINS, S. (1999) **Comportamiento Organizacional.** (8ed) México: Editorial Pearson.

RODRÍGUEZ, A. (1998) **Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones.** Madrid: Editorial Pirámide S.A.

RODRIGUEZ, JM. (1990) **El Factor Humano en la Empresa.** Bilbao: Deusto S.A.

SAYAGO, L. **Investigación en comunicación organizativa.**

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/invcomunorga.htm

SERRANO, S. (2003) **El Regal de la Comunicació.** (7ed) Santa Coloma de Gramanet: Ara Llibres, S.L.

THOMAS, J. (1998) **La consultoria en els processos de l'organització.** Seminaris en el centre Emili Miro. Barcelona: Editorial EUB.

TOURNEBISE, T. (1996) **El arte de comunicarse: Técnicas para comprender con o sin palabras y mejorar nuestras relaciones humanas.** Barcelona: Editorial Robim Book.

URRICEIQUI, A. y SANZ, A.C. (2000) Satisfacción laboral y factores asociados en el personal de enfermería. **Revista Rol de enfermería**; Mayo 23 (5), 353-356.

VACAS, J. (1997) **Enfermería andaluza. Satisfacción profesional y calidad de trabajo.** Córdoba: Editorial Caja sur Publicaciones obra social.

VELAZ RIVAS, J.I. (1996) **Motivos y motivación en la empresa.** Madrid: Diaz De Santos.

WATZLAWICK, P.; BEAVIN, J. y JACKSON, D.D. (1995) **Teoría de la Comunicación Humana.** Barcelona: Herder.

ZABALA, J. y RUANO, M.I. (1992) Satisfacción en el trabajo de enfermería **Enfermería científica**; 119, 13-17.

ZAMORANO, J. (1992) La participación una técnica de gestión.....una experiencia propia. **Revista sesiones para la salud**; 4, 12-16.

ZYLBERDYK, Y. **Desarrollo de la comunicación interna.**

www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/56/dci.htm

H. ANNEXES

ANNEX -1-

QÜESTIONARI COMUNICACIÓ VERSUS SATISFACCIÓ

En el projecte d'Investigació del **Master de Gestió i Administració en Infermeria** volem conèixer com influeix la comunicació en la satisfacció professional del personal sanitari (D.I. / Auxiliars / Equip Direcció Infermeria).

Recordem que el qüestionari és anònim i confidencial, per tant esperem que responguin amb sinceritat.

Moltes gràcies per la seva col·laboració.

1. Edat.....anys
2. Sexe
 1. Home
 2. Dona
3. Estat civil
 1. Solter/a
 2. Separat/ada - Divorciat/ada
 3. Casat/ada - viu en parella
 4. Altres
4. Càrrega familiar
 1. N° de fills
 2. N° de persones grans
 3. N° malalts depenents
5. Titulació
 1. D.I.
 2. Auxiliar
 3. Altres
6. Formació continuada rebuda els darrers 3 anys

Nom del curs	Hores	Institució Organitzativa

7. Tipus hospital
 1. Privat
 2. Concertat
 3. Públic
8. Volum de l'empresa. N° llits
9. Unitat / servei on treballa
10. Situació laboral
 1. Fixa
 2. Temporal
 3. Interí
11. Antiguitat anys
12. Torn de treball
 1. Matí
 2. Tarda
 3. Nit
 4. Rotatori
 5. 12 hores dia
 6. Cap de setmana
 7. Altres
13. Càrrec a la feina
 1. Auxiliar
 2. D.I.
 3. Supervisor/a – Coordinador/a
 4. Director/a infermeria
14. Treballa en algun altre lloc / centre
 1. Si
 2. No

A continuació es presenten un conjunt d'enunciats sobre satisfacció professional i comunicació. Valorar cadascun d'ells segons l'escala 1 – 5 :

1 = gens, mai, mínim...

5 = sempre, tot, màxim ...

Si és supervisor/a o coordinador/a no contestar els ítems C24 i C25.

Si és Director/a d'infermeria no contestar els ítems C22 i C23.

ÍTEMS SATISFACCIÓ PROFESSIONAL	1	2	3	4	5
S1. Estic satisfet/a amb el meu lloc de treball					
S2. El meu treball em permet fer coses que m'agraden					
S3. Sento que tinc molta càrrega de treball					
S4. Estic content /a amb l'horari de la jornada laboral					
S5. Estic content /a amb el sistema de torns de treball					
S6. Estic content/a amb el meu salari					
S7. Estic còmode en el meu lloc de treball					
S8. Tinc oportunitats de promoció a l'empresa					
S9. Estic satisfet/a amb el programa de formació de l'empresa					
S10. Tinc bones relacions amb els meus caps					
S11. Tinc una supervisor/a – coordinador/a adequat/ada					
S12. Em permeten participar en les decisions del meu departament					
S13. Disposo d'autonomia per prendre decisions en el meu treball					
S14. Em sento tractat justament per la meva empresa					
S15. Em sento recolzat pels meus superiors					
S16. Les relacions amb els meus companys són bones					
S17. Estic content/a amb la qualitat de treball que obtinc					
S18. Conec els objectius de l'empresa					
S19. Comparteixo els objectius de l'empresa					
S20. Em permeten participar en la presa d'objectius i de decisions de l'empresa					

ÍTEMS COMUNICACIÓ	1	2	3	4	5
C1. La informació li arriba a través dels seus companys					
C2. La informació li arriba a través del seu supervisor/a – coordinador/a					
C3. La informació li arriba per escrit					
C4. La informació escrita en el tauler d'anuncis o dossiers està actualitzada					
C5. Creu que la informació li arriba pel canal/ medi adequat					
C6. Llegeix amb atenció tota la informació que li arriba al seu servei					
C7. La informació que rep en general és suficient					
C8. Considera que rep la informació amb el temps suficient					
C9. Considera que la informació que rep expressa el missatge amb claredat					
C10. La informació que rep li resulta útil pel desenvolupament del seu treball					
C11. Creu tenir suficient informació respecte als objectius i línies estratègiques de la seva empresa					
C12. Considera suficient el nivell de comunicació entre serveis i estaments en la seva empresa					
C13. Les reunions informatives es realitzen dins el seu horari laboral					
C14. Assisteix a les reunions informatives					
C15. La seva empresa realitza enquestes d'opinió					
C16. Considera que tots els torns tenen la mateixa quantitat / qualitat d'informació					
C17. Quan va començar a treballar li van donar la suficient informació per desenvolupar les seves tasques					
C18. L'empresa li ha ofert formació en tècniques de comunicació					
C19. Al llarg de la seva etapa professional s'ha format en comunicació					
C20. Quan es produeix un canvi a la seva empresa rep la informació anteriorment al canvi					
C21. La informació que transmet la Direcció de Infermeria és suficient					
C22. Té possibilitats de comunicació amb el/la seu/seva Director/a de Infermeria					
C23. És satisfactòria la comunicació amb el/la seu/seva Director/a de Infermeria					
C24. Té possibilitats de comunicació amb el/la seu/seva Supervisor/a – Coordinador/a					
C25. És satisfactòria la comunicació amb el/la seu/seva Supervisor/a – Coordinador/a					
C26. Expressa les seves inquietuds professionals als seus superiors					
C27. Rep resposta de les seves inquietuds professionals per part dels seus superiors					
C28. Creu que els seus superiors comprenen els seus suggeriments i opinions					
C29. Creu que les bones relacions interpersonals afavoreixen la comunicació					

ANNEX -2-

VALIDACIÓ DEL QÜESTIONARI PEL SISTEMA DE JUTGES

ÍTEMS	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA					COMENTARIS
			SI	NO	SI	NO	1	2	3	4	5	
1	L.LOPEZ	PLATO	X		X					X		
	E.LUNA	PLATO	X		X				X			
	LL.BURGUES	PLATO	X		X					X		
	A.CASTRO	PLATO	x		x					X		
	A.ANDREU	PLATO	X		X						X	
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X					X		
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X						X	
	E. PONTS	STA.MADRONA	X		X					X		
2	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA					
	L.LOPEZ	PLATO	X		X					X		
	E.LUNA	PLATO	X		X				X			
	LL.BURGUES	PLATO	X		X					X		
	A.CASTRO	PLATO	x		x				X			
	A.ANDREU	PLATO	X		X				X			
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X					X		
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X						X	
E. PONTS	STA.MADRONA	X		X					X			
3	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA					
	L.LOPEZ	PLATO		X	X					X		
	E.LUNA	PLATO	X			X	X					
	LL.BURGUES	PLATO	X			X	X					
	A.CASTRO	PLATO	x		x				X			
	A.ANDREU	PLATO	X		X						X	
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X				X			
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X						X	
E. PONTS	STA.MADRONA	X		X				X				
4	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA					
	L.LOPEZ	PLATO		X	X					X		
	E.LUNA	PLATO	X			X	X					
	LL.BURGUES	PLATO	X			X	X					
	A.CASTRO	PLATO	x		x					X		
	A.ANDREU	PLATO	X		X						X	
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X				X			
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X						X	
E. PONTS	STA.MADRONA	X		X				X				
5	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA					
	L.LOPEZ	PLATO	X		X			X				
	E.LUNA	PLATO	X		X				X			
	LL.BURGUES	PLATO	X		X						X	
	A.CASTRO	PLATO	x		x				X			
	A.ANDREU	PLATO	X			X		X				
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X				X			
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X						X	
E. PONTS	STA.MADRONA	X		X				X				

6	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO	X			X		X	
	E.LUNA	PLATO	X			X	X		
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x			X	
	A.ANDREU	PLATO		X	X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X				
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				
	E. PONTS	STA.MADRONA	X		X				
7	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO	X		X			X	
	E.LUNA	PLATO	X		X			X	
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x			X	
	A.ANDREU	PLATO	X		X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
	E. PONTS	STA.MADRONA	X		X			X	
8	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO		X	X			X	
	E.LUNA	PLATO	X		X				X
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x			X	
	A.ANDREU	PLATO	X			X		X	
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
	E. PONTS	STA.MADRONA	X		X			X	
9	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO		X	X		X		
	E.LUNA	PLATO	X			X	X		
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x				X
	A.ANDREU	PLATO	X		X		X		
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
	E. PONTS	STA.MADRONA	X		X			X	
10	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO		X	X			X	
	E.LUNA	PLATO	X			X	X		
	LL.BURGUES	PLATO	X		X			X	
	A.CASTRO	PLATO	X		X				X
	A.ANDREU	PLATO	X		X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
	E. PONTS	STA.MADRONA	X		X			X	
11	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO		X	X			X	
	E.LUNA	PLATO	X			X	X		
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x			X	
	A.ANDREU	PLATO	X		X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
	E. PONTS	STA.MADRONA	X		X			X	

12	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO		X	X			X	
	E.LUNA	PLATO	X		X		X		
	LL.BURGUES	PLATO	X		X			X	
	A.CASTRO	PLATO	X		X			X	
	A.ANDREU	PLATO	X		X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X		X		
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
	E. PONTS	STA.MADRONA	X		X		X		
13	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO		X	X				X
	E.LUNA	PLATO	X			X			
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x			X	
	A.ANDREU	PLATO	X		X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X		X		
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
	E. PONTS	STA.MADRONA	X		X			X	
14	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO		X	X		X		
	E.LUNA	PLATO	X			X			
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x				X
	A.ANDREU	PLATO	X		X			X	
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X		X		
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
	E. PONTS	STA.MADRONA	X		X		X		
S1	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO	X		X				X
	E.LUNA	PLATO	X		X		X		
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x			X	
	A.ANDREU	PLATO	X		X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X		X		
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
	E. PONTS	STA.MADRONA	X		X		X		
S2	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO	X		X		X		
	E.LUNA	PLATO	X		X			X	
	LL.BURGUES	PLATO	X			X			
	A.CASTRO	PLATO		X	x			X	
	A.ANDREU	PLATO	X		X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
	E. PONTS	STA.MADRONA	X		X			X	
S3	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO	X			X		X	
	E.LUNA	PLATO	X		X			X	
	LL.BURGUES	PLATO	X			X	X		
	A.CASTRO	PLATO	x		x				X
	A.ANDREU	PLATO	X		X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
	E. PONTS	STA.MADRONA	X		X			X	

	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
S4	L.LOPEZ	PLATO	X		X				X
	E.LUNA	PLATO	X		X		X		
	LL.BURGUES	PLATO	X			X	X		
	A.CASTRO	PLATO	x		x			X	
	A.ANDREU	PLATO	X		X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
	E. PONTS	STA.MADRONA	X		X			X	
S5	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO	X			X	X		
	E.LUNA	PLATO	X			X	X		
	LL.BURGUES	PLATO	X			X	X		
	A.CASTRO	PLATO	x		x			X	
	A.ANDREU	PLATO		X		X		X	
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
E. PONTS	STA.MADRONA	X		X			X		
S6	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO	X		X				X
	E.LUNA	PLATO	X		X				X
	LL.BURGUES	PLATO	X			X	X		
	A.CASTRO	PLATO	x		x				X
	A.ANDREU	PLATO	X		X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
E. PONTS	STA.MADRONA	X		X			X		
S7	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO		X	X				X
	E.LUNA	PLATO	X		X			X	
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO		X	x			X	
	A.ANDREU	PLATO		X		X	X		
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X				X
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
E. PONTS	STA.MADRONA	X		X				X	
S8	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO	X		X				X
	E.LUNA	PLATO	X			X	X		
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x				X
	A.ANDREU	PLATO	X		X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X				X
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
E. PONTS	STA.MADRONA	X		X				X	
S9	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO	X		X				X
	E.LUNA	PLATO	X			X	X		
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	X		X			X	
	A.ANDREU	PLATO	X		X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
E. PONTS	STA.MADRONA	X		X			X		

S10	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO	X		X				X
	E.LUNA	PLATO	X		X		X		
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO		X	X		X		
	A.ANDREU	PLATO		X	X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
	E. PONTS	STA.MADRONA	X		X			X	
S11	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO		X	X			X	
	E.LUNA	PLATO		X		X			
	LL.BURGUES	PLATO	X			X			
	A.CASTRO	PLATO		X	x			X	
	A.ANDREU	PLATO		X	X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
	E. PONTS	STA.MADRONA	X		X			X	
S12	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO	X		X				X
	E.LUNA	PLATO	X		X		X		
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x			X	
	A.ANDREU	PLATO	X		X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
	E. PONTS	STA.MADRONA	X		X			X	
S13	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO	X		X			X	
	E.LUNA	PLATO	X		X			X	
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x			X	
	A.ANDREU	PLATO	X		X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
	E. PONTS	STA.MADRONA	X		X			X	
S14	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO	X		X			X	
	E.LUNA	PLATO	X		X		X		
	LL.BURGUES	PLATO	X			X			
	A.CASTRO	PLATO	x		x			X	
	A.ANDREU	PLATO		X	X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
	E. PONTS	STA.MADRONA	X		X			X	
S15	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO	X		X				X
	E.LUNA	PLATO	X		X		X		
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x				X
	A.ANDREU	PLATO	X		X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
	E. PONTS	STA.MADRONA	X		X			X	

S16	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO	X		X				X
	E.LUNA	PLATO	X		X		X		
	LL.BURGUES	PLATO	X			X	X		
	A.CASTRO	PLATO	x		x				X
	A.ANDREU	PLATO	X		X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X				X
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
E. PONTS	STA.MADRONA	X		X				X	
S17	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO		X	X			X	
	E.LUNA	PLATO	X		X			X	
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO		X	x			X	
	A.ANDREU	PLATO		X		X	X		
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X				X
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
E. PONTS	STA.MADRONA	X		X				X	
S18	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		X		
	L.LOPEZ	PLATO		X	X				X
	E.LUNA	PLATO	X		X			X	
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x			X	
	A.ANDREU	PLATO	X		X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
E. PONTS	STA.MADRONA	X		X			X		
S19	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO		X	X				X
	E.LUNA	PLATO	X		X			X	
	LL.BURGUES	PLATO	X			X			
	A.CASTRO	PLATO	x		x			X	
	A.ANDREU	PLATO	X		X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
E. PONTS	STA.MADRONA	X		X			X		
S20	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO		X	X			X	
	E.LUNA	PLATO	X		X			X	
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x			X	
	A.ANDREU	PLATO	X		X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
E. PONTS	STA.MADRONA	X		X			X		
C1	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO	X		X			X	
	E.LUNA	PLATO		X	X				X
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x			x	
	A.ANDREU	PLATO	X		X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
E. PONTS	STA.MADRONA	X		X			X		

	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
C2	L.LOPEZ	PLATO		X	X			X	
	E.LUNA	PLATO		X	X				X
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x		x		
	A.ANDREU	PLATO	X		X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
	E. PONTS	STA.MADRONA	X		X			X	
C3	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO	X		X				X
	E.LUNA	PLATO		X	X				X
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x		x		
	A.ANDREU	PLATO	X		X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X				X
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
E. PONTS	STA.MADRONA	X		X				X	
C4	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO	X		X			X	
	E.LUNA	PLATO		X	X				X
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	X		X			x	
	A.ANDREU	PLATO	X		X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA							X
E. PONTS	STA.MADRONA						X		
C5	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO	X		X				X
	E.LUNA	PLATO		X	X				X
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x			x	
	A.ANDREU	PLATO	X		X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X				X
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
E. PONTS	STA.MADRONA	X		X				X	
C6	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO	X		X			X	
	E.LUNA	PLATO		X	X				X
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x			x	
	A.ANDREU	PLATO	X		X		X		
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
E. PONTS	STA.MADRONA	X		X			X		
C7	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO	X		X			X	
	E.LUNA	PLATO		X		X	X		
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x				x
	A.ANDREU	PLATO		X	X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
E. PONTS	STA.MADRONA	X		X			X		

C8	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO	X		X				X
	E.LUNA	PLATO		X		X	X		
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x			X	
	A.ANDREU	PLATO	X		X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X		X		
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
E. PONTS	STA.MADRONA	X		X		X			
C9	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO	X		X				X
	E.LUNA	PLATO	X		X		X		
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x				X
	A.ANDREU	PLATO	X		X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
E. PONTS	STA.MADRONA	X		X			X		
C10	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO	X		X				X
	E.LUNA	PLATO	X		X				X
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x		X		
	A.ANDREU	PLATO	X		X			X	
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
E. PONTS	STA.MADRONA	X		X			X		
C11	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO		X	X				X
	E.LUNA	PLATO	X		X				X
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x			X	
	A.ANDREU	PLATO	X		X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
E. PONTS	STA.MADRONA	X		X				X	
C12	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO	X		X				X
	E.LUNA	PLATO		X		X	X		
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x				X
	A.ANDREU	PLATO	X			X	X		
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X				X
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
E. PONTS	STA.MADRONA	X		X				X	
C13	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO	X		X				X
	E.LUNA	PLATO	X		X		X		
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x			X	
	A.ANDREU	PLATO	X		X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
E. PONTS	STA.MADRONA	X		X			X		

C14	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO	X		X				X
	E.LUNA	PLATO	X		X		X		
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x		X		
	A.ANDREU	PLATO	X		X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
E. PONTS	STA.MADRONA	X		X			X		
C15	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO		X	X				X
	E.LUNA	PLATO	X		X				X
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x		X		
	A.ANDREU	PLATO	X		X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X		X		
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
E. PONTS	STA.MADRONA	X		X			X		
C16	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO		X	X				X
	E.LUNA	PLATO	X			X	X		
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x				X
	A.ANDREU	PLATO	X		X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
E. PONTS	STA.MADRONA	X		X				X	
C17	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO		X	X				X
	E.LUNA	PLATO	X		X				X
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x				X
	A.ANDREU	PLATO	X		X		X		
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
E. PONTS	STA.MADRONA	X		X			X		
C18	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO	X			X	X		
	E.LUNA	PLATO	X			X	X		
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x				X
	A.ANDREU	PLATO	X		X		X		
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
E. PONTS	STA.MADRONA	X		X				X	
C19	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO	X			X	X		
	E.LUNA	PLATO	X			X	X		
	LL.BURGUES	PLATO	X		X			X	
	A.CASTRO	PLATO	x		x				X
	A.ANDREU	PLATO	X			X	X		
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
E. PONTS	STA.MADRONA	X		X				X	

C20	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO	X		X				X
	E.LUNA	PLATO	X		X		X		
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x			X	
	A.ANDREU	PLATO	X			X	X		
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
E. PONTS	STA.MADRONA	X		X			X		
C21	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO		X	X			X	
	E.LUNA	PLATO		X	X		X		
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x			X	
	A.ANDREU	PLATO	X			X	X		
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
E. PONTS	STA.MADRONA	X		X			X		
C22	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO		X	X			X	
	E.LUNA	PLATO	X		X		X		
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x				X
	A.ANDREU	PLATO	X			X		X	
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X		X		
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
E. PONTS	STA.MADRONA	X		X		X			
C23	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO	X		X			X	
	E.LUNA	PLATO	X		X		X		
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x				X
	A.ANDREU	PLATO	X		X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X				X
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
E. PONTS	STA.MADRONA	X		X				X	
C24	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO		X	X			X	
	E.LUNA	PLATO		X		X	X		
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x				X
	A.ANDREU	PLATO	X			X	X		
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X				X
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
E. PONTS	STA.MADRONA	X		X				X	
C25	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO	X		X			X	
	E.LUNA	PLATO		X		X	X		
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x				X
	A.ANDREU	PLATO	X		X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
E. PONTS	STA.MADRONA	X		X			X		

C26	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO		X	X			X	
	E.LUNA	PLATO	X		X		X		
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x				X
	A.ANDREU	PLATO		X	X			X	
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X		X		
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
	E. PONTS	STA.MADRONA	X		X		X		
C27	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO		X	X				X
	E.LUNA	PLATO	X		X			X	
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x				X
	A.ANDREU	PLATO	X			X	X		
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X		X		
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
	E. PONTS	STA.MADRONA	X		X		X		
C28	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO		X	X				X
	E.LUNA	PLATO	X		X			X	
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x			X	
	A.ANDREU	PLATO	X		X				X
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X			X	
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
	E. PONTS	STA.MADRONA	X		X			X	
C29	NOMS		UNIVOCITAT		PERTINENÇA		IMPORTÀNCIA		
	L.LOPEZ	PLATO	X		X				X
	E.LUNA	PLATO	X		X			X	
	LL.BURGUES	PLATO	X		X				X
	A.CASTRO	PLATO	x		x				X
	A.ANDREU	PLATO	X			X	X		
	M.TEIXIDOR	STA.MADRONA	X		X				X
	J.TEJADA	STA.MADRONA	X		X				X
	E. PONTS	STA.MADRONA	X		X				X

ÍTEM	UNIVOCITAT %	PERTINENÇA %	IMPORTÀNCIA %	COMENTARI
1	100	100	4.12	
2	100	100	3.75	
3	87.5	75	3.12	
4	87.5	75	3.25	
5	100	87.5	3.25	
6	87.5	75	3.75	
7	100	100	4	
8	87.5	87.5	4	
9	100	100	3.12	
10	87.5	87.5	4	
11	87.5	87.5	3.62	
12	87.5	100	3.75	
13	100	87.5	3.75	
14	87.5	87.5	3.12	
S1	100	100	4.12	
S2	87.5	87.5	3.75	
S3	100	75	3.75	
S4	100	75	3.5	
S5	87.5	50	2.25	
S6	100	87.5	3.75	
S7	62.5	87.5	3.75	MODIFICAR
S8	100	87.5	4	
S9	100	87.5	3.62	
S10	75	100	4.25	
S11	50	75	3	MODIFICAR
S12	100	100	4	
S13	100	100	4.37	
S14	87.5	87.5	3.62	
S15	100	100	4.5	
S16	100	87.5	4.25	
S17	62.5	87.5	4	
S18	87.5	100	4.12	
S19	87.5	87.5	3.75	
S20	87.5	100	4.37	

ÍTEM	UNIVOCITAT %	PERTINENÇA %	IMPORTÀNCIA %	COMENTARI
C1	87.5	100	4.37	
C2	75	100	4.5	
C3	87.5	100	4.62	
C4	75	100	4.5	
C5	87.5	100	4.87	
C6	87.5	100	3.87	
C7	75	87.5	4.1	
C8	87.5	87.5	3.75	
C9	100	100	4.5	
C10	100	100	4.37	
C11	87.5	100	4.5	
C12	87.5	75	4.12	
C13	100	100	4.12	
C 14	100	100	4	
C15	87.5	100	4	
C16	87.5	87.5	4	
C17	87.5	100	3.75	
C18	100	75	3.37	
C19	100	75	3.12	
C20	100	87.5	3.87	
C21	75	87.5	3.62	
C22	87.5	87.5	3.87	
C23	100	100	4.5	
C24	75	75	4	
C25	87.5	87.5	4.12	
C26	75	100	3.87	
C27	87.5	100	4.5	
C28	87.5	87.5	4	
C29	100	87.5	4.5	