



## ORIGINALES

### Gestión del equipo de enfermería: factores asociados a la satisfacción en el trabajo

Gerenciamento da equipe de enfermagem: fatores associados à satisfação do trabalho

Nursing team management: factors associated with job satisfaction

Cristiana Dias-Silveira<sup>1</sup>

Amanda Trindade Teixeira-de-Bessa<sup>2</sup>

Graciele Oroski-Paes<sup>3</sup>

Marluci Andrade Conceição-Stipp<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Máster en Enfermería. Enfermera del Instituto Nacional de Traumatología y Ortopedia. Rio de Janeiro. Brasil.

<sup>2</sup>Enfermera. Alumna de Máster del Programa de Posgraduación Stricto Sensu de la Escuela de Enfermería Anna Nery, de la Universidad Federal de Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. Brasil.

<sup>3</sup>Posdoctorado en Enfermería. Profesora Adjunta del Departamento de Enfermería Fundamental de la Escuela de Enfermería Anna Nery, de la Universidad Federal de Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. Brasil.

<sup>4</sup>Posdoctorado en Enfermería. Profesora Asociada del Departamento de Metodología da Enfermería de la Escuela de Enfermería Anna Nery, de la Universidad Federal de Rio de Janeiro. Rio de Janeiro – Brasil.

E-mail: [amandattb@gmail.com](mailto:amandattb@gmail.com)

<http://dx.doi.org/10.6018/eglobal.16.3.249471>

Recibido: 02/02/2016

Aceptado: 19/05/2016

#### RESUMEN:

El **objetivo** de este estudio fue identificar prioridades asignadas por equipo de enfermería relacionadas a factores asociados a satisfacción del trabajo y analizar la influencia de estos factores en la asistencia de enfermería en diferentes gestiones. Estudio descriptivo-transversal, con 239 miembros del equipo de enfermería de hospital privado en Rio de Janeiro. Se aplicó formulario relacionado con la satisfacción en el trabajo y los datos fueron analizados por el software Statistica y test de proporciones bicaudal. Se constató igualdad en las prioridades asignadas por el equipo en las diferentes gestiones y similitud en la mayoría de los atributos en la tendencia de la distribución porcentual como: recursos materiales, salarios, relación con compañeros de trabajo/liderazgo, reconocimiento de la labor realizada y gustar de lo que haces. Compete a los gerentes y líderes encontrar alternativas que favorezcan la motivación, tales como: revisión de políticas internas, establecer planes de posiciones/incentivos, ofrecer *feedback* para empleados con objetivo de satisfacer expectativas, obtener mejoras en relaciones interpersonales, entre otras.

**Palabras claves:** Motivación; Equipo de Enfermería; Satisfacción en el Trabajo; Administración de Recursos Humanos en Hospitales.

## RESUMO:

**Objetivou-se** identificar as prioridades atribuídas pela equipe de enfermagem relacionadas aos fatores associados à satisfação no trabalho e analisar a influência destes fatores na assistência de enfermagem em diferentes gestões. Estudo descritivo-transversal, com 239 integrantes da equipe de enfermagem de um hospital privado do Rio de Janeiro. Aplicou-se um formulário referente à satisfação no trabalho e os dados foram analisados através do software Statistica e do teste de proporções bicaudal. Constatou-se igualdade nas prioridades atribuídas pela equipe nas diferentes gestões e similaridade para a maioria dos atributos na tendência da distribuição percentual, como: recursos materiais, salário, relacionamento com os colegas de trabalho/liderança, reconhecimento do trabalho realizado e gostar do que faz. Cabe aos gestores e líderes encontrarem alternativas que favoreçam a motivação, tais como: revisão das políticas internas, instituir planos de cargos/incentivos, oferecer feedback para os funcionários objetivando conhecer suas expectativas, obter melhorias no relacionamento interpessoal, entre outras.

**Palavras chaves:** Motivação; Equipe de Enfermagem; Satisfação no Trabalho; Administração de Recursos Humanos em Hospitais.

## ABSTRACT:

It is **aimed** to identify the priorities attributed by the nursing staff, related to the factors associated to satisfaction at work and to analyse the influence of those factors in the nursing assistance in different administrations. Transversal descriptive study with 239 members of the nursing staff of a private hospital in Rio de Janeiro. A form was applied referring to satisfaction at work. Its data were analysed through the software Statistica and two-tailed test of proportions. Equality was found in the priorities attributed by the staff in the different administrations and similarities for most attributes in the tendency of percentual distribution, such as: material resources, salary relationship with co-workers, leadership, work recognition and work satisfaction. It is up to the managers and leaders to find alternatives that favour motivation such as: review of internal policies, institution of career plans/incentives, feedback to staff aiming to meeting their expectations, achieving improvements in interpersonal relations, among others.

**Keywords:** Motivation; Nursing Team; Satisfaction on Job; Human Resources Administration in Hospitals.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, la calidad es la palabra clave y un asunto bastante discutido y trabajado en los objetivos y políticas de las organizaciones de salud. Toda institución, cuya misión esencial es asistir al ser humano, se preocupa de la mejora constante de la atención.

Calidad es atender de forma competente, eficaz y segura, contribuyendo al bienestar de un individuo en todos los puntos de contacto (áreas médicas, asistenciales y de apoyo) que puedan tener impacto sustancial sobre la tasa de mortalidad, morbilidad, invalidez y desnutrición (visión clínica); la calidad está ligada, sobre todo, al tipo de interacción de los profesionales de salud con los clientes (visión cliente).<sup>1</sup>

Este tema debe recibir toda la atención de los directivos, por lo tanto, la calidad de la atención al cliente está directamente relacionada con la satisfacción de los empleados para con la organización, especialmente en relación con el personal de enfermería, por estar ininterrumpidamente en contacto directo con el paciente hospitalizado.

Uno de los principales retos estratégicos organizacionales de la actualidad es la gestión de personas. Este modelo de gestión, con énfasis en la flexibilidad del sistema y la motivación intrínseca de los empleados, cree que la organización viable es aquella que no sólo puede capturar y aplicar sus recursos humanos adecuadamente, sino también los mantiene satisfechos a largo plazo en la compañía.<sup>2</sup>

Varios factores influyen en la motivación del personal de enfermería, por lo que identificarlos representa una tendencia de comportamiento que puede servir como entrada para las acciones de motivación, y por lo tanto, generar la calidad del servicio y una mayor productividad.

Este estudio considera relevante la discusión de este tema con el fin de corroborar reflexivamente la gestión en la época contemporánea, con el fin de contribuir al trabajo de gestión de las personas, con el fin de reconsiderar los métodos de valoración del empleado, con el objetivo de alcanzar las metas organizacionales.

Sobre esto, fueron delimitados como objetivos de este estudio: identificar las prioridades dadas por el personal de enfermería relacionados con los factores asociados con la satisfacción en el trabajo y analizar la influencia de estos factores sobre los cuidados de enfermería en las diferentes administraciones.

La Teoría de Dos Factores de Herzberg fue la primera teoría propuesta para explicar la satisfacción en el trabajo. Esta teoría sugiere dos grupos igual de importantes para motivar a un equipo: los factores de higiene y los factores de motivación. Los factores de higiene se refieren a las condiciones físicas en el trabajo, salario, beneficios, seguridad, entre otros; los que fomentan la motivación se clasificaron como factores motivacionales, que se centran en la auto-realización del individuo, corresponden al estado en el que el trabajador se siente con la voluntad o el deseo de trabajar productivamente.<sup>3</sup>

Para motivar a un empleado, no sólo los factores de insatisfacción deben estar ausentes, sin embargo, los factores de satisfacción (higiene) deben estar presentes, así como los factores de motivación, y concluyó también que los factores de higiene cuando están ausentes proporcionan una gran insatisfacción.<sup>3</sup>

El personal de enfermería está influenciada por su entorno de trabajo, que pueden cambiar su rendimiento, y tales factores pueden estar relacionados con la institución, factores individuales y profesionales. Condiciones adecuadas de atención a los pacientes también pueden mejorar la satisfacción del enfermero en el trabajo y, posiblemente, contribuir a la retención de funcionarios.<sup>4</sup>

La satisfacción laboral es un concepto multidimensional, que contiene las habilidades individuales, actitudes, creencias y sistema de valores. Para lograr satisfacción en el trabajo es importante que los empleados tengan características de sentimientos positivos, compromiso, responsabilidad, así como el pensamiento crítico y una planificación especial para obtener las competencias.<sup>5</sup>

## **MATERIAL Y MÉTODO**

Estudio de tipología descriptiva transversal que utilizó como escenario un Hospital de la Red Privada de la ciudad de Rio de Janeiro, referencia en atención al cliente de gran complejidad. Este hospital ha sufrido un proceso de cambio en las gestiones administrativa y técnica en la fase de recopilación de datos, por lo que la investigación se divide en dos fases: la primera fase se constituyó en la recogida de datos y tuvo lugar entre febrero y mayo de 2010, en la gestión pasada (primera dirección) y la segunda fase se llevó a cabo de enero a abril de 2011, en la nueva administración (segunda dirección).

Los criterios de inclusión fueron: enfermeros y técnicos de enfermería, del sistema diurno y nocturno, que actuaban directamente sobre la asistencia. Los criterios de exclusión fueron: profesionales subcontratados y en licencia médica en el momento de la recogida de datos.

La población asignada fue de 40 enfermeros y 58 técnicos de enfermería en la primera gestión; y 59 enfermeros y 82 técnicos de enfermería durante la segunda gestión, por un total de 239 participantes efectivos en la investigación. Es importante destacar que los sujetos no se repiten en las diferentes etapas de la recolección de datos (primera y segunda gestión).

El instrumento de recolección de datos, apoyado en la Teoría de Herzberg<sup>3</sup>, era un cuestionario estructurado con 10 preguntas que abarcan los datos sociodemográficos y las dos preguntas que puntúan el orden de prioridad de los factores que influyeron positivamente en la satisfacción de trabajar. En la evaluación de la prioridad fue utilizada una escala ordinal decreciente en el que el número 4 correspondió a la menor influencia mientras que el número 1, la más grande. Considerando que la satisfacción con el trabajo depende de factores higiénicos y motivacionales<sup>3</sup>, esta evaluación se llevó a cabo en los siguientes atributos: las Condiciones Físicas y Ambientales de Trabajo, Remuneración, Relaciones Interpersonales, Política del Hospital, Realización Profesional, Actividad Profesional.

En el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva de los valores relativos a cada factor de motivación, discriminado según sus atributos y administraciones, a través de software *Statistica*.

A partir de la frecuencia absoluta, se calcularon las probabilidades (valor observado en cada frecuencia absoluta sobre el total de observaciones), siendo los resultados evaluados solamente por la observación, es decir, lo más probable, lo más importante. La comparación entre las administraciones se realizó a través de la Prueba de Proporciones Bicaudal.

Este estudio fue aprobado por el Comité de Ética e Investigación del Hospital escenario de investigaciones bajo el Protocolo nº 351.

## RESULTADOS

**Tabla 1:** Distribución relativa de los encuestados en función de las condiciones de trabajo físicas y ambientales de acuerdo con prioridades en las dos administraciones. Rio de Janeiro, RJ, Brasil (2010).

Prioridad (escala ordinal)	Técnico de Enfermería				Enfermeros			
	Sonido Ruido Iluminación	Recursos Materiales	Limpieza	Comidas	Sonido Ruido Iluminación	Recursos Materiales	Limpieza	Comidas
	GESTIÓN 1							
1	10,34	58,62	17,24	13,79	5,00	65,00	17,50	12,50
2	8,62	20,69	46,55	24,14	15,00	20,00	50,00	15,00
3	18,97	8,62	31,03	41,38	37,50	10,00	22,50	30,00
4	62,07	12,07	5,17	20,69	42,50	5,00	10,00	42,50
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

GESTIÓN 2								
1	12,35	52,44	24,69	10,98	10,17	66,10	15,25	8,47
2	11,11	28,05	43,21	17,07	10,17	15,25	66,10	8,47
3	28,40	14,63	28,40	28,05	25,42	15,25	15,25	44,07
4	48,15	4,88	3,70	43,90	54,42	3,39	3,39	39,98
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente: Datos de la investigación. Elaboración de los autores

Los técnicos de enfermería de las dos gestiones y los enfermeros de la segunda administración han señalado que el atributo de sonido/ruido /iluminación tenía la menor influencia sobre la satisfacción con el trabajo, mientras que para los enfermeros de la gestión 1, las comidas servidas fueron los más referenciados en este prisma. Con respecto al factor de mayor influencia – la prioridad 1 – los grupos de las diferentes administraciones señalaron los recursos materiales.

**Tabla 2:** Distribución relativa de los encuestados en términos de remuneración de acuerdo con prioridades en las dos Gestiones. Rio de Janeiro, RJ, Brasil (2010).

Prioridad (escala ordinal)	Técnico de Enfermería				Enfermeros			
	Salario	Vale Transporte	Ticket Alimentación	Plano De Salud Ext. Familia	Salario	Vale Transporte	Ticket Alimentación	Plano De Salud Ext. Familia
GESTIÓN 1								
1	62,07	15,52	3,45	18,97	80,00	2,50	2,50	15,00
2	17,24	34,48	15,52	32,76	2,50	27,50	7,50	62,50
3	12,07	34,48	31,03	22,41	7,50	27,50	52,50	12,50
4	8,62	15,52	50,00	25,86	10,00	42,50	37,50	10,00
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
GESTIÓN 2								
1	81,71	7,32	1,22	9,76	93,22	1,69	0,00	5,08
2	9,76	43,90	10,98	35,37	3,39	40,68	6,78	49,15
3	3,66	29,27	56,10	10,98	0,00	23,78	67,80	8,47
4	4,88	19,51	31,71	43,90	3,39	33,90	25,42	37,29
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente: Datos de la investigación. Elaboración de los autores

En la evaluación de las prioridades en relación con la remuneración presentada en la Tabla 2, los técnicos de enfermería y los enfermeros indicaron el atributo Salario como el elemento de mayor expresividad para su satisfacción en el trabajo.

**Tabla 3:** Distribución relativa de los encuestados en función de la relación interpersonal según prioridades en las dos administraciones. Rio de Janeiro (2010).

Prioridad (escala ordinal)	Técnico de Enfermagem				Enfermeiros			
	Colegas	Dirección	Líder Directo	Multi Profesional	Colegas	Dirección	Líder Directo	Multi-Profesional
GESTIÓN 1								
1	46,55	5,17	17,24	31,03	65,00	2,50	15,00	17,50
2	27,59	8,62	41,38	22,41	15,00	10,00	45,00	32,50
3	13,79	22,41	36,21	27,59	12,50	15,00	32,50	37,50

4	12,07	63,79	5,17	18,97	7,50	72,50	7,50	12,50
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
GESTIÓN 2								
1	51,85	3,75	26,25	17,72	59,32	0,00	23,73	16,95
2	30,86	5,00	50,00	13,92	27,12	11,86	49,15	11,86
3	12,35	22,50	22,50	43,04	13,56	11,86	23,73	50,85
4	4,94	68,75	1,25	25,32	0,00	76,27	3,39	20,34
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente: Datos de la investigación. Elaboración de los autores

El factor más importante en la Relación Interpersonal de los enfermeros y técnicos de enfermería se debió a los Colegas de trabajo. A continuación, el Líder Directo fue valorado por ambas clases de empleados, en las dos gestiones. La última prioridad se refiere a la Dirección, con proporciones casi similares para los técnicos y enfermeros en los dos gestiones.

**Tabla 4:** Distribución relativa de los encuestados, según la Política de Gestión del Hospital de acuerdo a las prioridades de las dos Gestiones. Rio de Janeiro (2010).

Prioridad (escala ordinal)	Técnico de Enfermería				Enfermeros			
	Supervi sión/to	Regla mentos Internos	Plano Cargos/ Salarios	Eventos Confrater nización	Supervi sión/to	Regla mentos Internos	Plano Cargos/ Salarios	Eventos Confrater nización
GESTIÓN 1								
1	<b>39,66</b>	13,79	<b>37,93</b>	13,79	20,00	12,50	<b>57,50</b>	10,00
2	20,69	32,76	27,59	17,24	<b>32,50</b>	<b>40,00</b>	10,00	15,00
3	20,69	<b>43,10</b>	22,41	12,07	27,50	37,50	20,00	17,50
4	18,97	10,34	12,07	<b>56,90</b>	20,00	10,00	12,50	<b>57,50</b>
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
GESTIÓN 2								
1	<b>51,22</b>	9,76	33,33	6,17	<b>35,59</b>	5,08	<b>57,63</b>	1,69
2	20,73	26,83	<b>38,27</b>	14,81	32,20	25,42	28,81	13,56
3	10,98	<b>47,56</b>	24,69	16,05	23,73	<b>52,54</b>	8,47	15,25
4	17,07	15,85	3,70	<b>62,96</b>	8,47	16,95	5,08	<b>69,49</b>
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente: Datos de la investigación. Elaboración de los autores

El Plan de Cargos y Salarios ha sido el atributo más valorado para los enfermeros de las dos gestiones. Diferente de los técnicos de enfermería de las dos gestiones, que asignan prioridad 1 a la forma como son supervisados.

**Tabla 5:** Distribución de los encuestados en función de la Realización Profesional de acuerdo con prioridades en las dos administraciones. Rio de Janeiro (2010).

Prioridad (escala ordinal)	Técnico de Enfermería				Enfermeros			
	Reconoci miento Trabajo realizado	Educa ción Continua/ Entrena mientos	Chances de Crecimien to Progreso	Estímulos Desafíos en el Trabajo	Reconoci miento Trabajo realizado	Educa ción Continua/ Entrena mientos	Chances de Crecimien to Progreso	Estímulos Desafíos en el Trabajo
GESTIÓN 1								
1	37,93	31,03	20,69	10,34	47,50	20,00	25,00	7,50
2	27,59	25,86	31,03	15,52	20,00	17,50	42,50	20,00
3	15,52	29,31	27,59	27,59	20,00	45,00	20,00	15,00

4	18,97	13,79	20,69	46,55	12,50	17,50	12,50	57,50
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
GESTIÓN 2								
1	63,41	14,63	14,63	7,32	45,76	16,95	32,20	5,08
2	14,63	45,12	28,05	12,20	23,73	30,51	25,42	20,34
3	14,63	25,61	31,71	28,05	20,34	32,20	25,42	22,03
4	7,32	14,63	25,61	52,44	10,17	20,34	16,95	52,54
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente: Datos de la investigación. Elaboración de los autores

El factor de más relevancia en la motivación para trabajar frente a la Realización Profesional, Tabla 5, ha sido el reconocimiento del trabajo hecho, para la mayoría de los atributos se produjeron similitudes en la tendencia de la distribución porcentual en relación con la ordenación de prioridades, excepto para Educación Continuada / Entrenamientos, que fue más valorada por los técnicos, que le atribuyeron prioridad relevante, en comparación de la posición de los enfermeros, que lo pusieron en la tercera posición.

## DISCUSIONES

Los recursos materiales son factores de gran prioridad y que influyen en los resultados de la organización. La gestión de los recursos materiales es esencial para asegurar la calidad de la atención, y se refiere, por lo tanto, al producto final o actividad principal, a través de acciones que no pueden ser interrumpidas, porque éstas a menudo suceden por una insuficiencia en la cantidad, falta de calidad y por el proceso defectuoso de la gestión de los recursos materiales<sup>6</sup>.

En algunas instituciones, la enfermera es responsable de realizar la gestión de los recursos materiales en las unidades de hospitalización, sobresaliendo, sin embargo, que debe haber un proceso de reflexión, porque por lo general la enfermera que administra los recursos materiales también trabaja en el cuidado directo del paciente, el cual puede dar lugar a la interrupción de este proceso debido a la sobrecarga de trabajo. Por otro lado, hay instituciones en las que la gestión de estos recursos se lleva a cabo por un agente administrativo, que en su mayoría no tiene capacitación para planificar y evaluar la necesidad de recursos materiales.

Se cree que el enfermero es el profesional más adecuado para ejercer las actividades de gestión de los recursos materiales, debido a su formación para las actividades administrativas, junto con el conocimiento de las prácticas de atención. Tal conexión proporciona un aspecto diferente para la optimización de los recursos disponibles, la evaluación y ponderación por la elección de materiales que cumplen con las necesidades de los pacientes y profesionales, y para proporcionar seguridad a la atención. Sin embargo, se sugiere que existan profesionales exclusivamente enfocados a esta actividad, donde evidentemente la enfermería asegure su protagonismo por contemplar requisitos y habilidades adquiridas en el curso de la formación académica y profesional.<sup>7</sup>

Ante lo expuesto, se destaca la importancia de la enfermera sobre el control del uso de los materiales para supervisar adecuadamente el trabajo de su equipo y todavía proporcionar la educación y la actualización constantes de conocimientos, con el fin de asegurar mejores rendimientos financieros y la calidad de uso de los recursos materiales necesarios para la atención al paciente<sup>8</sup>.

En cuanto al atributo Salario, este tiene más expresividad, tal vez debido a que permite no sólo la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino que también da plenas condiciones para la satisfacción de las necesidades sociales, de estima y autorrealización.

Muchas personas creen que la recompensa económica exclusiva es la forma más efectiva para estimular la motivación en el trabajo. Sin embargo, recientes investigaciones en psicología desmitifican esta creencia, lo que sugiere que la adopción simultánea de las recompensas extrínsecas – como el aumento financiero de ingresos– y también intrínsecas –como estímulos a los sentimientos de autoestima, el rendimiento y la competencia– influyen positivamente en la satisfacción, motivación y en el desempeño<sup>9</sup>.

La empresa debe ver el salario como función agregada a la motivación y tratar de utilizarlo como un instrumento para promover la compatibilidad de los objetivos organizacionales y personales. Para tener gente integrada, productiva y un ambiente de motivación en la organización, es necesario que los profesionales creen que hay relación entre las diferencias en la remuneración y los resultados, sólo de esa manera el salario podrá ser un excelente motivador. Se necesitan, por lo tanto, los planes adecuados de recursos humanos<sup>10</sup>.

Hay muchos aspectos que son la fuente de insatisfacción en enfermería, además de los salarios bajos, todavía tenemos un número insuficiente de enfermeras de guardia que generan una gran cantidad de trabajo físico y mental, una gran responsabilidad y autonomía limitada en la toma de decisiones.

Otro de los aspectos analizados se refiere a la relación interpersonal entre enfermeras y técnicos de enfermería que señalaron los compañeros de trabajo como el factor más importante para las relaciones de motivación.

La buena relación interpersonal es una herramienta muy deseada en el ambiente de trabajo, ya que el hospital es el lugar donde las personas pasan la mayor parte del tiempo. En el contexto del estudio, el medio hospitalario se caracteriza por ser altamente estresante y con actividades muy intensas, ya que se trata de situaciones de morbilidad y muerte.

Por lo tanto, es muy importante una buena comunicación, la cooperación y el respeto no sólo entre los miembros del personal de enfermería, sino entre el equipo de salud en general. Esto facilita el éxito en las actividades, además de proporcionar una mayor interacción y cooperación que reflejan favorablemente en las actividades y, por lo tanto, la motivación y la productividad de grupo<sup>11</sup>.

Por otro lado, cuando en el grupo no hay interacción, generando sentimientos negativos de desagrado y rechazo, ocurre el alejamiento entre estos miembros, lo que refleja negativamente en la productividad<sup>11</sup>.

Sin embargo, debido a la relación interpersonal, también nos damos cuenta de que el Líder Directo fue valorado por ambas las clases de empleados, en las dos gestiones, como segundo factor de mayor influencia en la motivación para trabajar. En el mundo laboral, el superior jerárquico es un punto de referencia importante para la mayoría de la gente.



La motivación en las organizaciones está muy vinculada a la interacción líder-seguidor. La efectividad del líder se relaciona con la manera positiva en la que el seguidor lo ve. El líder eficaz puede facilitar la autoestima y la autoconciencia, por lo que el nivel de motivación, además de estar conectado a la persona y su obra, tiene estrecha relación con la competencia y la sensibilidad del líder<sup>12</sup>.

El papel del líder en la formación de un grupo homogéneo es esencial, cada equipo es un reflejo de su liderazgo, sin una referencia fiable, el equipo pierde su foco, creando conflictos entre sus miembros. El líder a menudo debe observar el comportamiento personal y profesional de sus empleados con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de cada individuo, la dirección de la búsqueda de la mejora continua, tanto en el aspecto técnico como en el comportamental<sup>13</sup>. Es importante que la dirección entienda que el liderazgo no es sólo el acto de enviar a sus subordinados a realizar ciertas tareas, sino ir al frente dando ejemplo y dirección a su equipo, tener una visión comprometida y sistémica del contexto.

Otros estudios indican que la mayor satisfacción en el trabajo de enfermería se asocia con el estilo de liderazgo centrado en las personas y las relaciones, la autonomía para trabajar (control sobre su práctica) y la inteligencia emocional de los líderes<sup>14</sup>.

Las relaciones con los compañeros de trabajo y los gestores también pueden influir fuertemente en la decisión de permanecer o no en el empleo. Ignorando la importancia de las relaciones humanas se pueden poner otras estrategias de retención de profesionales en situación de riesgo. Las estrategias que se centran en la construcción de relaciones de respeto en el trabajo pueden tener una alta capacidad para alentar a las enfermeras a permanecer en la organización<sup>15</sup>.

En cuanto a la política de gestión, el plan de Cargos y Salarios fue el atributo más valorado para las enfermeras de las dos gestiones, diferentes de los técnicos de enfermería que priorizan la forma en que son supervisados como el factor más influyente en su motivación para el trabajo. Tal vez, los técnicos de enfermería al realizar sus actividades relacionadas con la participación en la planificación de la atención, orientación y supervisión del trabajo de enfermería en la asistencia grado, eviten vislumbrarse por un plan de Cargos y Salarios, así como que la manera como son supervisados influye directamente en la ejecución de sus tareas y, por consiguiente, en su motivación profesional.

La gestión de Cargos y Salarios es un factor importante para la compañía en la retención y mantenimiento de sus activos intelectuales, y opera estratégicamente en la política de retribuciones de su talentos<sup>2</sup>.

La manera en que debe gestionar el capital humano se está convirtiendo en un factor esencial para el éxito de las organizaciones. Se nota en general la necesidad de estructurar un Plan de Cargos y Salarios, que promueva la equidad interna, la estimación de los salarios correspondientes a cada puesto de trabajo y, de acuerdo con las funciones y responsabilidades, así como el desarrollo de una política salarial más justa<sup>2</sup>.

Aunque extremadamente importante, el Plan de Cargos y Salarios todavía no se convirtió en una práctica en el proceso de gestión de personas en las organizaciones de salud. El rendimiento del proceso de medición de los profesionales de la salud es

visto como un recurso gerencial importante para promover el crecimiento profesional y personal, que requiere líderes altamente calificados para llevar a cabo esta actividad. Evaluación del Desempeño (ED) es una de las herramientas que se pueden utilizar para desarrollar el Plan de Cargos y Salarios, lo que permite la reflexión de los puntos importantes como pensar en las condiciones de trabajo, detectar habilidades, capacidades, discapacidades y establecer las expectativas y metas de desarrollo.<sup>16</sup>

Pensando en la ED como una herramienta útil en la gestión de personal, y relevando sus puntos de vulnerabilidad, que también hacen que sea bastante controvertido, su implementación requiere atención técnica, exigente, especialmente un cambio de actitud y de postura por parte de las personas<sup>16</sup>. Esto permite la reflexión de puntos importantes como el pensar en las condiciones de trabajo, detectar competencias, habilidades y discapacidades, establecer expectativas y objetivos de desarrollo.

Por ello, es necesario que los gerentes reflexionen y revisen sus métodos de gestión con los profesionales de la salud, principalmente debido a sus peculiaridades, teniendo en cuenta la calidad de los resultados de la organización como consecuencia del desempeño humano.

El uso de indicadores por los líderes también se considera una de las herramientas esenciales en la gestión del equipo de enfermería. El servicio de vigilancia de este equipo a través de la asistencia y los indicadores administrativos, permite reconocer las dificultades de trabajar para proponer acciones de mejora y la toma de decisiones de apoyo.

Los indicadores se definen como medidas utilizadas para ayudar a describir una situación, evaluar los cambios o tendencias a lo largo del tiempo y evaluar, en términos de las actividades de salud de calidad y cantidad, y promover mejoras<sup>17</sup>. Por lo tanto, el uso de los indicadores debe ser una de las estrategias para asegurar la continuidad de la obra, lo que resulta en la satisfacción de los clientes internos y externos.

Otro factor de motivación para una mayor influencia en el trabajo que debe ser mencionado es el reconocimiento del trabajo realizado. Debido a la Realización Profesional, este factor fue priorizado tanto por los técnicos de enfermería como por los enfermeros.

Al hablar de la motivación para el trabajo, es de suma importancia para reconocer los esfuerzos de los empleados. Aunque los resultados están lejos de alcanzar las metas, no hay que dejar de reconocer los esfuerzos y promover las mejoras. Las personas sin motivación demuestran un bajo nivel de confianza en sí mismos, y terminan proyectando sobre la organización esta incredulidad, lo que explica el hecho de que las personas de nuevo ingreso son motivadas por completo, por lo tanto, llevan a la expectativa de que esta empresa puede encontrar factores adicionales para satisfacer estas necesidades.

Un reto importante para todas las organizaciones es mantener la satisfacción de los empleados y aumentar su motivación. Se sugiere que se debe realizar en todas las instituciones de salud, periódicamente, una encuesta de satisfacción de los empleados y las maneras de aumentar su motivación con el fin de supervisar constantemente la satisfacción en el trabajo de todos los profesionales de salud<sup>14</sup>. Por lo tanto, uno de los factores que se deben desarrollar en las organizaciones es la

capacidad de obtener y mantener la autoestima y por lo tanto aumentar la productividad.

Hay que destacar que el objetivo de cada empleado es encontrar un tipo de trabajo que se ajuste a sus habilidades e intereses tanto como sea posible, lo que les permite el éxito y les proporciona oportunidades para la promoción.

Empleados satisfechos tienden a ser más productivos y comprometidos con sus empleadores y existe una correlación directa entre la satisfacción laboral y la satisfacción del paciente para con las organizaciones de salud, por lo tanto los empleados satisfechos deberían ser el objetivo final de cada líder<sup>13</sup>.

Cuando un miembro del equipo establece relaciones saludables dentro de un ambiente acogedor, uno satisface sus necesidades de autoestima, lo que, a su vez, le anima a desarrollar una atención de calidad, teniendo su trabajo apreciado y reconocido. Por lo tanto, identificar y satisfacer las necesidades de los miembros del equipo, con el fin de motivar el grupo, consiste en un principio de liderazgo de enfermería.

El líder de la enfermería debe tener, por lo tanto, discernimiento sobre liderazgo por el poder y, principalmente, la importancia de servir a los miembros del personal del equipo para identificar las necesidades que están directa o indirectamente relacionadas con la motivación para el trabajo<sup>18</sup>.

Es importante que las instituciones busquen alternativas junto al equipo asistencial para que puedan minimizar los factores que contribuyen a hacerles desmotivados, ya que esto puede influir negativamente en la calidad de la atención prestada al cliente y en la calidad de vida del individuo que necesita someterse a diario a un medio ambiente insalubre y desmotivador<sup>10</sup>.

## CONCLUSIONES

En el análisis de los factores asociados con la satisfacción en el trabajo, ocurrió la similitud con las prioridades asignadas a la mayoría de los factores, tanto de las enfermeras, como de los técnicos de enfermería, tales como: recursos materiales; salario; relación con los compañeros de trabajo y liderazgo; el reconocimiento del trabajo hecho.

Después de completar la encuesta, se constató que, independientemente del cambio de gestión que se produzca durante la recopilación de datos, no hubo diferencias en las prioridades asignadas por el personal de enfermería a los factores asociados con la satisfacción en el trabajo, a pesar de creerse que el cambio de la cultura y clima organizacional podría influenciar.

Se espera que este estudio pueda contribuir no sólo a los trabajos de gestión de personal de enfermería del hospital estudiado, sino también sensibilice a todas las organizaciones de salud para llevar a cabo estudios personalizados. Corresponde a los gerentes y líderes buscar alternativas que favorezcan la motivación, como por ejemplo la revisión de sus políticas internas, el establecimiento de planes de cargos e incentivos, proporcionar *feedback* al personal con el fin de cumplir con sus expectativas, lograr mejoras en las relaciones interpersonales, aplicar las técnicas de *coaching* (entrenamiento) en el desarrollo de liderazgo, entre otros.

Además de estas alternativas, es importante realizar encuestas periódicas con el fin de descubrir otros aspectos que están relacionados con la motivación, ya que estos factores son extremadamente cambiantes.

La inversión en el equipo de enfermería con el fin de elevar el nivel de satisfacción en el trabajo es esencial para aumentar la productividad y la calidad de la atención prestada, ya que este equipo es visto como uno de los principales en las instituciones de salud, siendo considerado una importante ventaja competitiva.

## REFERENCIAS

1. Regis FC, Gomes JMR. Rumo à excelência no atendimento ao cliente. *Einstein: Educ Contin Saúde*. 2010; 8(1 Pt 2): 45-7. Disponível em: [http://apps.einstein.br/revista/arquivos/PDF/1619-EC\\_v8n1p45-7.pdf](http://apps.einstein.br/revista/arquivos/PDF/1619-EC_v8n1p45-7.pdf) Acesso em: 10 de novembro de 2015.
2. Chiavenato I. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 9ª ed. São Paulo: Elsevier Campus; 2009. Acesso em: 10 de dezembro de 2015.
3. Ribas R. A motivação empreendedora e as teorias clássicas da motivação. *Caderno de Administração*. Departamento de Administração. Faculdade de Economia e Administração (FEA). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo / PUC-SP. São Paulo - SP - Brasil. 2011. ISSN 1414-7394 disponível em: <http://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/7781/6624> Acesso em: 10 de dezembro de 2015.
4. Nancy P, Heather KSI, Joan F, Mickey K, Fernando O. Effects of work environments on nurse and patient outcomes. *Journal of Nursing Management*. 2010; 18: 901–913 disponível em: <http://ir.lib.uwo.ca/cgi/viewcontent.cgi?article=1140&context=etd> Acesso em: 10 de dezembro de 2015.
5. Ravari A, Mirzaei T, Kazemi M, Jamalizadeh A. Job satisfaction as a multidimensional concept: A systematic review study. *Journal of Occupational Health and Epidemiology*. 2012; 1 (2):95-102 disponível em: [http://joh.e.rums.ac.ir/browse.php?a\\_code=A-10-1-10&sid=1&slc\\_lang=en](http://joh.e.rums.ac.ir/browse.php?a_code=A-10-1-10&sid=1&slc_lang=en) Acesso em: 15 de dezembro de 2015.
6. Boev, C. The relationship between nurses' perception of work environment and patient satisfaction in adult critical care. *Journal of Nursing Scholarship*. 2012; 44(4): 368-375 disponível em: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22989120> Acesso em: 15 de dezembro de 2015.
7. Bogo PC, Bernardino E, Castilho V, Cruz EDA. O enfermeiro no gerenciamento de materiais em hospitais de ensino. *Rev Esc Enferm USP*. 2015; 49(4):632-639. Disponível em: [http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v49n4/pt\\_0080-6234-reeusp-49-04-0632.pdf](http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v49n4/pt_0080-6234-reeusp-49-04-0632.pdf) Acesso em: 16 de dezembro de 2015.
8. Oliveira NC, Chaves LDP. Gerenciamento de recursos materiais: o papel da enfermeira de unidade de terapia intensiva. *Rev. Rene*. Fortaleza. 2009; 10(4):27-19. Disponível em: <http://www.revistarene.ufc.br/10.4/pdf/v10n4a01.pdf> Acesso em: 20 de dezembro de 2015.
9. Bezerra FD, Andrade MFC, Andrade JS, Vieira MJ, Pimentel D. (2010). Motivação da equipe e estratégias motivacionais adotadas pelo enfermeiro. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 63(1), 33-37. Retrieved April 16, 2015, from <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672010000100006> Acesso em: 20 de dezembro de 2015.
10. Silveira CD, Stipp MCA, Mattos VZ. Fatores intervenientes na satisfação para trabalhar na enfermagem de um hospital no Rio de Janeiro. *Rev Eletr Enferm [online]*. 2014 [acesso 2014 Abr 30];16(1):100-8. Disponível em:

<https://www.fen.ufg.br/revista/v16/n1/pdf/v16n1a12.pdf> Acesso em: 20 de dezembro de 2015.

11. Hausmann M, Peduzzi M. Articulação entre as dimensões gerencial e assistencial do processo de trabalho do enfermeiro. *Texto Contexto Enferm*. 2009; 18(2): 265-258. Disponível em: [www.scielo.br/pdf/tce/v18n2/08](http://www.scielo.br/pdf/tce/v18n2/08) Acesso em: 05 de janeiro de 2016.

12. Lopes AO, Dourado AP, Moura EV de, Sanches FB, Henrique P, Tamae RY. O papel da liderança no ato de gerenciar pessoas com sucesso. *Revista científica eletrônica de administração [online]*. 2008 [acesso 2010 Dez 01]; 8 (14). Disponível em:

[http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/biRPI86zgRkWo2H\\_2013-4-30-12-27-12.pdf](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/biRPI86zgRkWo2H_2013-4-30-12-27-12.pdf) Acesso em: 05 de janeiro de 2016.

13. Kalandyk H, Penar-Zadarko B. A perception of professional problems by nurses. *Prog Health Sci*. 2013; 3(2): 100-109. Disponível em: [http://progress.umb.edu.pl/sites/progress.umb.edu.pl/files/abstract\\_100-109\\_kalandyk.pdf](http://progress.umb.edu.pl/sites/progress.umb.edu.pl/files/abstract_100-109_kalandyk.pdf) Acesso em: 05 de janeiro de 2016.

14. Lorber M, Savic S. Job satisfaction of nurses and indentifying factors of in Slovenian Hospitals. *Croat Med J*. 2012; 53: 263-70. Disponível em: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3368291/> Acesso em: 05 de janeiro de 2016.

15. Tourangeau AE, Cummings G, Cranley LA, Ferron EM, Harvey S. Determinants of hospital nurse intention to remain employed: broadening our understanding. *Journal of Advanced Nursing*. 2010; 66(1): 22-32. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1365-2648.2009.05190.x/pdf> Acesso em: 05 de janeiro de 2016.

16. Siqueira VTA, Kurcgant P. Satisfação no trabalho: indicador de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem. *Rev Esc Enferm USP*. 2012; 46(1):151- Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342012000100021> Acesso em: 05 de janeiro de 2016.

17. Juliani CMCM, Kurcgant P. Educação continuada e gerência participativa: indicadores de qualidade da gestão de recursos humanos em enfermagem. *Cienc Cuid Saude* 2010 Jul/Set; 9(3):456-463. DOI: 10.4025/cienccuidsaude.v9i3.7960 Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CiencCuidSaude/article/view/7960/6634> Acesso em: 08 de janeiro de 2016.

18. Sousa LB, Barroso MGT. Reflexão sobre o cuidado como essência da liderança em enfermagem. *Esc Anna Nery Rev Enferm*. 2009 Jan-Mar; 13 (1): 181-187 Disponível em: <http://www.readcube.com/articles/10.1590%2FS1414-81452009000100025> Acesso em: 09 de janeiro de 2016.

## ANEXO

### FORMULARIO

#### FACTORES MOTIVACIONALES EN LA GESTIÓN DEL EQUIPO DE ENFERMERÍA

Sexo: M  F  Edad (años):      Estado civil: Soltero  Casado

Hijos: Sí  No

#### Escolaridad:

Nivel Medio  Nivel Superior  Posgraduación Lato Sensu  Posgraduación Stricto Sensu

Tiempo de formación:      Turno de Trabajo en esta institución: Diurno  Nocturno

¿Cuánto tiempo trabaja en esta institución?:      Sector que trabaja en esta institución:

Trabaja en otro hospital: Sí  No

1. Coloque en orden de prioridad, de 1 a 4, los factores que influyen positivamente en su motivación para trabajar, siendo el número 1 el que más influye y 4 el que menos influye, **sin dejar ítems en blanco**:

#### Condiciones Físicas y Ambientales de trabajo:

Sonido/ Ruído/ Iluminación

Limpieza

Recursos Materiales

Comidas

#### Remuneración:

Salario

Plan de salud extensivo para familia

Vale transporte

Ticket alimentación

#### Relación Interpersonal:

Con los colegas de profesión

Con la Dirección

Con su líder directo

Multiprofesional

**Políticas de la Empresa:**

- Tipo de supervisión
- Reglamentos internos
- Plan de cargos
- Eventos sociales de confraternización

**Realización Profesional:**

- Reconocimiento del trabajo realizado
- Chances de crecimiento/ progreso
- Educación Continuada
- Estímulos/ desafíos en el trabajo

**El trabajo en sí:**

- Autonomía para ejecutar el trabajo
- Uso pleno de las habilidades personales
- Gustar de lo que hace
- Exigencia de responsabilidad en el trabajo

2. Coloque en orden de prioridad, de 1 a 6, los factores que influyen positivamente en su motivación para trabajar, siendo el número 1 el que más influye y 6 para el que menos influye, **sin dejar ítems en blanco:**

- Condiciones físicas y ambientales de trabajo;
- Remuneración;
- Relación Interpersonal;
- Políticas de la Empresa;
- Realización Profesional;
- El trabajo en sí.

ISSN 1695-6141

© [COPYRIGHT](#) Servicio de Publicaciones - Universidad de Murcia