

Satisfacción y motivación profesional

Satisfaction and professional motivation

F. Zubiri Sáenz

INTRODUCCIÓN

Está demostrado que la satisfacción laboral incide en la actitud de los trabajadores frente a sus obligaciones¹. Dicha satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador. Cualquier empresa que se precie y que tenga como objetivo aumentar sus rendimientos deberá tener presente tanto la motivación como los aspectos satisfactorios de sus asalariados. No hay que olvidar que el mayor activo de una empresa es su capital humano².

La motivación y la satisfacción de los empleados son aspectos débilmente valorados dentro de los servicios sanitarios. La comprensión del comportamiento individual en esas organizaciones, así como la actitud y expectativas psicológicas de quienes en ellas trabajan, rara vez han sido tomadas en consideración. Los sistemas sanitarios, secularmente preocupados en obtener rendimientos de todo tipo (económicos principalmente), en contadas ocasiones se ocupan de la satisfacción y motivación de su personal. Tenemos ejemplos recientes donde la reestructuración sanitaria y la reducción de costos han sido tomados como estandarte y como únicos factores de productividad, sin valorar que todo cambio requiere flexibilidad, aprendizaje, consenso y motivación. Las transformaciones rápidas y las innovaciones apresuradas suelen estar abocadas al enquistamiento, cuando no al fracaso³ y son fruto de una óptica reduccionista sobre lo que en realidad debería ser una empresa moderna productora de salud. En pocas palabras, el comportamiento organizacional dentro de una estructura sanitaria enfrenta muchos retos con respecto a la motivación del personal y muchas oportunidades de relación humana que no todos los directivos están capacitados para resolver.

En este marco referencial, uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es la satisfacción que le produce la tarea que desempeña así como las circunstancias que rodean su trabajo⁴. Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más implicado y

Médico de Familia

Correspondencia:

Félix Zubiri Sáenz

E-mail: tresko@arrakis.es

motivado es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner más dedicación en la tarea que realiza⁵. Una elevada satisfacción de los empleados en su labor es algo deseado por la dirección de cualquier organización dado que tiende a relacionarse con resultados positivos y con mayores índices de productividad, favoreciendo el desarrollo empresarial. Posiblemente, el pensamiento economicista-neoliberal de nuestros tiempos, y también el de algunos gestores al uso, haya podido relegar estas teorías humanistas, beneficiosas para la empresa, a un segundo plano, incurriendo en un claro error de concepto sobre lo que debería ser la motivación del personal y el consiguiente desarrollo de la empresa.

CONDICIONANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL⁶

Numerosos estudios indican que la satisfacción en el trabajo es una dimensión de la gestión de calidad y que existen factores capaces de mejorarla. El diseño recogido en el trabajo de Pérez Ciordia y col⁷, que se muestra en este mismo número de la revista, es una prueba de ello y permite identificar problemas y oportunidades de mejora con impacto en la calidad de los servicios sanitarios que se ofertan. Por otra parte, está demostrado que existe una fuerte relación entre la alta satisfacción laboral y otros factores motivadores del trabajador, como son la organización y la gestión del cambio, la percepción de la dirección o la relación jerárquica. Características como la edad, el sexo o la categoría profesional presentan mucha menor influencia sobre la alta satisfacción. Otra referencia importante, digna de reflexión, es el peso que diversos estudios muestran sobre la percepción positiva de la formación y el reconocimiento del trabajo realizado. Este dato contrasta con la escasa implantación en el ámbito sanitario de estrategias planificadas en cuanto a incentivar, motivación y reconocimiento del personal, aspectos, todos ellos, considerados por algunos autores como los principales retos que tienen actualmente los gestores de la sanidad.

La importancia de este enfoque reside en que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores exclusivamente organizacionales, sino que depende en buena medida de las actividades, las interacciones, la motivación y otra serie de experiencias que cada miembro aporte a la empresa. Nadie duda, en la actualidad, de la importancia que tienen las personas en cualquier institución, ya sea pública o privada, para el logro y la consecución de los objetivos marcados. Disponer de personas motivadas y satisfechas con su trabajo y con la organización aumenta claramente el rendimiento y la calidad del servicio que prestan. Estos aspectos son clave para mejorar el clima laboral, fundamento primero para alcanzar resultados. Por ello, establecer mecanismos de medidas periódicas de ese clima y las consiguientes acciones de mejora para corregir los procesos negativos debe ser una práctica obligada para cualquier equipo de gestión.

LA MOTIVACIÓN

La motivación⁸ es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta. Motivación y satisfacción son aspectos que se complementan dentro de la estructura de una empresa, y más aún en la sanitaria.

Desde las teorías de la satisfacción y motivación de Herzberg, son muchos los estudios relativos a este tema. Así sucede, por ejemplo, con las aproximaciones clásicas de las teorías de contenido (la jerarquía de necesidades de A.H. Maslow, la teoría de ERG de C.P. Aldefer, y la teoría de las necesidades adquiridas de D.C. McClelland), las de proceso del comportamiento (teoría de la equidad de J.S. Adams, la teoría de las expectativas de V. Vroom y la teoría de la fijación de objetivos) y otras basadas en la modificación del comportamiento, como las del condicionamiento operante de B.F. Skinner o las leyes del aprendizaje de E.L. Thorndike⁹.

La motivación en una organización sanitaria es un aspecto crucial para que todo el sistema funcione. En los albores del siglo XX la motivación empieza a considerarse como uno de los ejes básicos de la producción y se proclama la convicción de que el factor esencial para conseguirla en los trabajadores es el económico. En los años treinta, Elton Mayo logra demostrar con sus estudios en Hawthorne que la relación motivación/rendimiento está mediada no sólo por criterios económicos, sino también por las relaciones interpersonales que los sujetos mantienen en su trabajo. Paulatinamente, el papel de las personas en la organización empresarial se va transformando y a la denominación de mano de obra, le sigue el concepto de recursos humanos, que considera al individuo como un elemento más a gestionar dentro de la empresa. En la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad... Se considera que el factor clave de la organización son las personas, ya que en éstas residen el conocimiento y la creatividad.

La motivación es, pues, junto con la satisfacción, otro elemento fundamental para el éxito empresarial, ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos. Lo cierto es que todavía muchos sectores, entre ellos el sanitario, no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y sus dirigentes siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. Estas circunstancias podrían acarrear un déficit de recursos cualificados a largo plazo, con la consiguiente disminución de la calidad asistencial. En este contexto, resulta imprescindible que las gerencias analicen de forma periódica aquellos factores distorsionantes, tanto de la motivación como de la satisfacción laboral, entre los que se encuentran la supervisión, las políticas de empresa y las condiciones de trabajo.

Digamos para finalizar que, cuando el mercado de trabajo no presenta crisis y existe bonanza laboral, la retribución deja de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un puesto, ocupando su lugar otros factores. Las principales razones de permanencia o abandono en las empresas se centran hoy en aspectos de tipo humanitario. Los profesionales cada día valoran más la flexibilidad, la autonomía, los programas de apoyo, la formación y las medidas de conciliación de la vida personal y laboral¹⁰; es lo que se ha venido llamando el salario emocional¹¹.

Son ideas para la reflexión y el cambio.

BIBLIOGRAFÍA

1. www.google.es/http://definicion.de/satisfaccion-laboral/
2. <http://www.microsoft.com/business/es-es/content/paginas/article.aspx?cbcid=176> (consultado 8/7/2013).

3. LEBOEUF M, MURO F. El Gran Secreto de la Motivación. Ediciones Urano 2009. Barcelona.
4. LOMEÑA VILLALOBOS J, CAMPAÑA VILLEGAS F, NUEVO TORO G, ROSAS SORIA D, BERROCAL GÓMEZ A, GARCÍA MOLINA F. Burnout y satisfacción laboral en Atención Primaria. *Medicina de Familia (And)* 2004; 5; 147-155.
5. [www.google.es/condicionantes. satisfacción laboral.http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm) (consultado 8/7/2013).
6. [www.google.es/condicionantes. satisfacción laboral. http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm) (consultado 8/7/2013).
7. PÉREZ-CIORDIA I, GUILLÉN-GRIMA F, BRUGOS A, AGUINAGA ONTOSO I, Satisfacción laboral y factores de mejora en profesionales de atención primaria. *An Sist Sanit Navar* 2013; 36: 253-262.
8. FERNÁNDEZ SAN MARTÍN, MI, VILLAGRASA FERRER JR, GAMO MF, VÁZQUEZ GALLEGOS J, CRUZ CAÑAS E, AGUIRRE TRIGO, MV; ANDRADAS ARAGONÉS, V. *Rev Esp Salud Pública* 1995; 69: 487-497.
9. <http://www.medynet.com/usuarios/jraguilar/incentivacion.pdf> (consultado 8/7/2013).
10. <http://www.microsoft.com/business/es-es/content/paginas/article.aspx?cbcid=176> (consultado 8/7/2013).
11. <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/salario-emocional> (consultado 8/7/2013).