

EFICACIA DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN LABORAL

Edilma M. Suárez* - Eddy Salazar**

"La motivación es el impulso y el deseo de una persona para emprender cierta acción. Si se presiona o se obliga a efectuar determinada acción, la persona solamente reacciona y actúa porque no tiene alternativa".

Dionisio Aranzadi.

Resumen

En un hospital de Santafé de Bogotá se realizó la evaluación de la efectividad de un programa de motivación laboral en 19 miembros del personal de enfermería que participaron voluntariamente tanto en el Seminario Alcanza Tu Armonía Laboral, como en el proceso investigativo. Los resultados relevantes del estudio fueron los cambios positivos en el desempeño, la satisfacción y la mejoría en el autoconcepto laboral; además, el trabajo adelantado contribuyó con el desarrollo y crecimiento personal y laboral de sus participantes.

* Trabajo de grado como requisito parcial para optar el título de Enfermera. Estudiante de último semestre. Facultad de Enfermería. Pontificia Universidad Javeriana. 1996

** Directora Trabajo de Grado.

Introducción

La empresa es, durante diez, veinte o más años, la permanente y verdadera escuela del hombre; es ella la que o bien puede ahogar sus aspiraciones, o bien puede ofrecerle campos fecundos para el desarrollo de la personalidad. Por este motivo, la inversión en el capital humano —no sólo en los dirigentes, sino también en todo el personal— es un aspecto importante para una empresa que tiene como uno de sus objetivos el de producir hombres y no consumirlos, porque una empresa vale más por las personas que están en ella. Al respecto afirma Arazandi, "En tiempos pasados la motivación de los empleados se basaba en satisfacciones adicionales, que permitían los buenos resultados. Hoy la situación exige que las políticas de motivación se modifiquen para que sobreviva la institución y se pueda mantener el empleo en la dura competencia. Actualmente, motivar a los empleados equivale esencialmente a desarrollar la iniciativa, el esfuerzo y el éxito"¹.

La motivación en la vida cotidiana se relaciona con las necesidades básicas, el motor de la actividad humana, y crean una tensión que impulsa al sujeto hacia la satisfacción. La motivación es, pues, esa tensión que movilizaba las fuerzas internas del hombre, para que pueda desempeñarse en su trabajo en forma eficiente y con satisfacción per-

sonal e institucional. Por esta razón, motivar al hombre hacia su trabajo consiste en identificar no sólo el cumplimiento de la tarea, sino en propender por el desarrollo de la persona con miras a la realización personal y profesional.

En la mayoría de instituciones al trabajador se le solicita que cumpla con tareas específicas para la labor para que fue contratado; en pocas ocasiones se analiza que la existencia de motivación y buen ambiente laboral forman parte de la realización de un trabajo satisfactorio y productivo. Por lo tanto, además de relacionarse la motivación con la satisfacción laboral, los salarios y los incentivos son otros factores facilitadores del buen desempeño, mejor imagen profesional, sentimiento de agrado y disfrute laboral.

En el caso particular de un hospital de Santafé de Bogotá, existen normas escritas para los incentivos laborales que en la realidad no son cumplidas; está estipulado un día compensatorio cada dos meses y la asistencia a cursos de actualización, pero un reducido número del personal de enfermería ha asistido a éstos en el último año y los compensatorios son ocasionales.

La Secretaría Distrital de Salud de Santafé de Bogotá, de donde depende este hospital, ideó en 1993 un programa de estímulos con el objetivo de mejorar el desempeño de sus funcionarios. El programa incluye cursos de actualización, pasajes aéreos e inscripciones en

¹ ARANZADI, Dionisio. El arte de ser empresario hoy, 2da. edición 1992.

las mejores revistas científicas para ser otorgados a las personas destacadas en el desempeño laboral. En la actualidad este programa no se lleva a la práctica como está establecido. Es importante resaltar que los incentivos son de naturaleza material, mas no orientados hacia el desarrollo del talento humano, aspecto que debería contemplarse con el fin de lograr la satisfacción integral de las personas que laboran en la institución.

Con base en estos planteamientos, se identificó que el personal de enfermería del hospital estudiado no se encontraba "lo suficientemente motivado" para trabajar; dado que su comportamiento no correspondía con las características de entusiasmo e interés de satisfacción laboral.

Teniendo en cuenta todo lo anterior se consideró necesario incidir sobre la problemática de la motivación laboral; con el fin de reafirmar la concepción de que, en palabras de Zaranzadi: "el trabajador ya no es un recurso sino un socio con quien hay que llegar a acuerdos y es una especie de cliente a quien hay que vender la institución y el trabajo"².

Es así como durante la experiencia de la asignatura "Dirección de la atención de enfermería", del octavo semestre de la carrera de enfermería de la Pontificia Universidad Javeriana, surgió la inquietud de conocer las características de motivación laboral del personal de enfermería del hospital en

estudio, con el fin de aplicar y evaluar la eficacia de un Programa de Motivación Laboral, caracterizado por preparar a las personas en conocimientos y destrezas facilitadoras del desempeño laboral.

El objetivo principal de este programa consistió en brindar elementos para el perfeccionamiento personal y referirlos posteriormente al ámbito del desempeño, para mejorar las fuerzas internas sobre la motivación laboral, de acuerdo con las inquietudes específicas de la institución. Este programa de motivación laboral se desarrolló realizando seis etapas:

1. Identificación de la problemática de la institución.
2. Diseño del programa - "Seminario Alcanza Tu Armonía Laboral".
3. Desarrollo del programa - "Seminario Alcanza Tu Armonía Laboral".
4. Seguimiento.
5. Reencuentro.
6. Evaluación.

Método y Procedimiento

Es un estudio descriptivo cuasi-experimental que pone en evidencia la eficacia del programa de motivación laboral y prueba una metodología que relaciona y compara el nivel de motivación laboral inicial con los cambios originados al finalizar la aplicación del programa.

² *Ibidem.*

La población estudio estuvo constituida por 19 participantes (enfermera jefe y auxiliares de enfermería) que laboran en los turnos de mañana, tarde y noche. La información se recolectó a través de encuestas y guías de observación.

La eficacia del programa de motivación laboral se determinó con la evaluación del desempeño, satisfacción y autoconcepto laboral, midiéndose con preguntas específicas para cada aspecto así:

- **Desempeño Laboral:** responsabilidad, calidad del servicio, iniciativa, creatividad y relaciones interpersonales.
- **La Satisfacción Laboral:** aceptación de la autoridad, salario, actividades, incentivos, horario y posición ante la institución.
- **Autoconcepto Laboral:** capacidad física para asumir el rol, conocimientos para asu-

mirlo, negación del rol y valoración del trabajo.

Resultados

En relación con el desempeño laboral se identificó un nivel de responsabilidad del 85%, calidad del servicio 69%, iniciativa 55%, creatividad 74% y buenas relaciones interpersonales 29%. La satisfacción laboral se caracterizó por un nivel de aceptación de la autoridad del 25%; además, el 28% considera que en algunas ocasiones los salarios son justos, el 27% siente satisfacción con las actividades que realiza, el 32% considera que ha recibido en alguna ocasión incentivos por la labor realizada, un 84% de los participantes considera que los horarios de trabajo son adecuados y el 34% se siente parte de la institución, comprometido con el éxito de ésta y con su continuo desarrollo.

Cuadro No. 1
Motivación Laboral del personal de enfermería al inicio del Programa.
Santafé de Bogotá, 1995

Desempeño laboral	%	Satisfacción laboral	%	Autoconcepto laboral	%
Responsabilidad	85	Aceptación de la autoridad	25	Capacidad física para asumir el rol	58
Calidad en la Atención	69	Salarios	27	Conocimientos para asumir el rol	63
Iniciativa	55	Satisfacción con las actividades que realiza	27	Negación del rol	68
Creatividad	74	Incentivos	32	Valoración del rol	67
Buenas relaciones interpersonales	29	Horario de trabajo	84		
		Posición frente a la exposición	34		
TOTAL	62	TOTAL	38	TOTAL	64

A partir de lo que se puede observar en el cuadro número 1, resulta preocupante el hecho de que la satisfacción presentó los más bajos porcentajes, lo cual posiblemente se relaciona con la carencia de estímulos y de reconocimientos por la labor realizada. El autoconcepto se encuentran en niveles más altos posiblemente por ser inherentes al profesionalismo y al cumplimiento del rol desempeñado.

Después de realizado el programa de motivación laboral, se observaron modificaciones en el personal de enfermería participante, las cuales se describen a continuación:

Comparando la motivación laboral del personal de enfermería participante del seminario antes y después del programa, se encontraron las siguientes cifras respectivamente: desempeño laboral 62,39% y 64,57%, satisfacción laboral 38,41% y 71,92%, autoconcepto laboral 64,03% y 81,57%, (gráfica No 1). El desempeño laboral se incrementó en 2% pudiéndose observar, como ya se había mencionado, que varió muy poco ya que el profesionalismo y la ética siempre se mantienen. La satisfacción laboral casi dobla su porcentaje indicando de manera clara la importancia del continuo desarrollo de estos programas que como efecto acercan al personal de enfermería a la institución y brindan técnicas para el aprovechamiento de los recursos subutilizados de las personas. El

autoconcepto laboral se incrementó en un 17%, gracias a la oportunidad que brinda el seminario de reevaluar y optimizar de manera consciente la forma como se viene desarrollando una actividad y los sorprendentes beneficios que aporta el movilizarse a espacios de mayor compromiso.

Gráfica No 1



En cuanto al concepto que posee el personal de enfermería participante sobre el ambiente de trabajo y la institución, afirmaron que “ la institución es un hogar especializado en casi todo sobre la salud, nos brinda seguridad económica pero no siempre hace buen uso de los recursos”; sugieren que “ si contarán con la colaboración del personal médico y directivas se podría brindar un servicio más humano y de mayor proyección al paciente”.

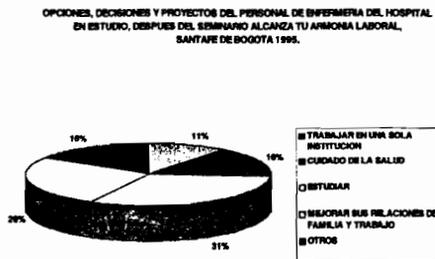
Los participantes del programa expresaron en el “reencuentro” — sexta etapa del programa, que se realiza un mes después de concluido éste— que el seminario les brindó un mejoramiento en sus

relaciones laborales, familiares, interpersonales y consigo mismo; destacaron de manera positiva la forma como se mejoraría la calidad en el servicio de salud si la institución hiciera partícipe a todo su personal de este tipo de actividades y se tomará conciencia, de manera unánime, de que los recursos pueden ser mejor aprovechados.

El personal de enfermería no participante del programa observó que el personal participante realizó cambios positivos en sus relaciones interpersonales, puntualidad, en la capacidad para compartir en los periodos de descanso, en acercamiento al paciente, en la actitud y en el desempeño laboral.

Además, consideraron que el seminario influyó de manera positiva en las relaciones familiares de las participantes, en la mayoría de los casos se presentaron acercamientos en el ámbito de pareja e hijos rescatándose la comunicación y el diálogo en la vida familiar (gráfica 2).

Gráfica No 2



Conclusiones

El programa de motivación laboral aplicado a algunos miembros del personal de enfermería la institución fue eficaz, porque se identificaron cambios positivos en el desempeño, la satisfacción y el autoconcepto laboral. Además, contribuyó con el desarrollo y crecimiento personal y laboral de sus participantes.

Entre los motivadores y satisfactores de la vida laboral el reconocimiento, los ascensos, la responsabilidad, el trabajo en sí mismo y las posibilidades de mejorar influyen directa y positivamente en la vida de los trabajadores, reflejándose en la vida profesional, personal y familiar.

La motivación laboral no sólo refuerza el desempeño y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Institución, sino que mejora la autoimagen, le da significado al trabajo, le da autonomía, libertad y responsabilidad al trabajador. El enriquecimiento de las tareas motiva al trabajador e incrementa la productividad de la institución, al tiempo que permite hacer un mejor uso de las fuerzas internas del capital humano.

Es importante que los departamentos de personal y de enfermería incrementen el grado de motivación de los empleados mediante programas de capacitación, reconocimientos y compensaciones económicas.

Bibliografía

- ALBRECHT, Karl, *La excelencia en el servicio*, Bogotá, Legis. 1990
- ARANZADI, Dionisio, *El arte de ser empresario hoy*, Bilbao, Universidad de Deusto, 2da. edi., 1992, pp. 191-194.
- BRUNET, Luc, *El clima de trabajo en las organizaciones*. 1987. pp. 9-10. Mexico, 1ra edi., 1987.
- DAVIS, KEITH. *El comportamiento humano en el trabajo, comportamiento organizacional*, Mexico, 8va edi., 1989. pp. 71-108.
- DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA. Española. Volúmenes 1 y 2.
- FERNANDEZ, José Antonio, *Productividad del factor humano*, Mexico, Limusa. 1991. pp. 65-67.
- Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Colombia, Vol. 14, No. 1, 1991.
- ROBBINS, Stephen, *Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones*, Mexico, 8va Edi., 1991. pp. 203-204.
- ROSENBAWN, Bernard L. *Cómo motivar a los empleados de hoy modelo motivaciones para gerentes y supervisores*, 1990.
- TORO ÁLVAREZ, Fernando, CABRERA GOMEZ, Hernán. *Motivación para el trabajo. Conceptos, hechos y evidencias contemporáneas*. 1985.
- TORO ALVAREZ, Fernando, *Desempeño y productividad*. Medellín, CINCEL 2da Edición. 1992.
- YEPES, Fanny, *El desarrollo humano y el éxito de las organizaciones*. Cali, Instituto FES. 1991, pp. 49-55.
- WETHER, WILLIAM B. *Administración de personal y recursos humanos*, Mexico, 1988, 2da edición. pp. 257-276.