



## ADMINISTRACIÓN - GESTIÓN - CALIDAD

### LA PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN COMO ELEMENTO DE SATISFACCIÓN DE LOS PROFESIONALES: UN ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA ANDALUZA.

\*Arriaga Piñeiro, E., De la Torre Fernández-Trujillo, J., \*\*Alberdi Castell, R. M., Artigas Lelong, B., \*Moreno Peralta, J., \*\*\*García Mena, J. M.

\*Enfermeros. E. U. E. " Puerta del Mar" , Cádiz. \*\*Enfermeras. E. U. de Enfermería y Fisioterapia de la Universidad de las Illes Balears. \*\*\* Enfermero. Hospital " Son Llatzer" del Institut Balear de la Salut. Palma de Mallorca.

#### INTRODUCCIÓN

Uno de los principales cambios ocurridos a partir de mediados del siglo XX en la teoría de las organizaciones y más concretamente en los estudios sobre la eficiencia y la eficacia en las empresas, ha sido pasar el eje de las actuaciones desde los procesos y la estructura a centrarlo en los trabajadores.

A partir de la fuerte influencia de la psicología y la sociología en el desarrollo de los métodos de gestión, se estableció como premisa que la satisfacción de las personas con su trabajo es uno de los factores condicionantes básicos de su productividad.

Por este motivo, la satisfacción laboral se ha convertido en uno de los principales objetivos de estudio dentro de las organizaciones. Por satisfacción laboral se entiende: *"un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto o como la respuesta afectiva de una persona a su propio trabajo"* (Locke, 1976).

Según Locke (1976), los trabajadores contrastan su opinión de agrado/desagrado con la naturaleza del propio trabajo, sueldo, oportunidades de promoción, reconocimiento, condiciones laborales, beneficios, supervisión, compañeros y clientes. Este mismo autor sostiene que cuando un profesional valora positiva o negativamente alguno de estos aspectos indica también que la dimensión está influyendo en su satisfacción/insatisfacción laboral.

Los estudios realizados en las empresas de servicios, como son los hospitales, señalan que el grado de satisfacción es un indicador de la atención que mejora la relación

profesional/cliente. Por el contrario, la insatisfacción laboral ha sido asociada al absentismo laboral, a la agresividad en el trabajo y al bajo rendimiento de los profesionales.

Desde 1996 existen en los hospitales andaluces herramientas de participación en la gestión que aumentan los niveles de implicación y participación de los profesionales sanitarios. El Decreto 426/99 regula la composición y funciones de las Juntas Facultativa y de Enfermería, y les asigna, entre otros cometidos de participación y asesoramiento, la capacidad para proponer la Dirección Médica y de Enfermería, la evaluación de los acuerdos con las unidades y la responsabilidad de impulsar, controlar y evaluar los proyectos de mejora de la calidad, formación e investigación.

Igualmente, el Plan Andaluz de Salud, estableció en su día las Unidades de Gestión clínicas o de cuidados y el contrato programa como instrumentos para asegurar la eficiencia de la atención y la implicación de los profesionales en su diseño, desarrollo y evaluación.

De acuerdo con lo dicho hasta ahora, el trabajo, cuyos resultados se presentan, parte de dos premisas:

- La participación en la gestión de la empresa es un elemento motivador a tener en cuenta en la satisfacción de los profesionales y
- Un alto nivel de satisfacción tiene una gran influencia en la calidad de la atención de los clientes.

En la revisión bibliográfica realizada observamos que en la actualidad no existen publicaciones sobre estudios de satisfacción en España en los que la variable de participación en la gestión y toma de decisiones se haya tenido en cuenta.

Atendiendo a todo lo descrito, estaba justificado realizar un estudio en Hospitales del Servicio Andaluz de Salud cuyos objetivos generales fueron el análisis de la incidencia de los elementos de participación en la gestión puestos en marcha por la Consejería de Salud de la Junta de Andalucía, en los niveles de satisfacción de los profesionales y la comparación de dichos elementos con los relacionados en otros estudios como productores de satisfacción

A continuación se describen las características generales de dicho estudio:

### **ÁMBITO DEL ESTUDIO:**

Se trata de un estudio multicéntrico en el que participaron el Hospital Universitario "Puerta del Mar" de Cádiz y el Hospital Universitario de Puerto Real (Cádiz).

### **UNIVERSO:**

Todos los profesionales sanitarios que están representados en las Juntas Facultativas y de Enfermería y cuyo número asciende a 2.878.

### **DISEÑO:**

Se ha hecho un estudio descriptivo, transversal con muestreo aleatorio y estratificado. El universo es de 2.878, resultando, para un nivel de confianza del 90% con una cota máxima de error del 3% y en el caso más desfavorable  $p > 50\%$ , una muestra de 596 profesionales. Se ha realizado una doble estratificación, primero por hospitales y después por grupo profesionales.

## RECOGIDA DE DATOS:

Se utiliza el cuestionario modificado "Font Roja", validado para medir la satisfacción de los profesionales en Instituciones Sanitarias (Aranaz, Mira y Rodríguez, 1988).

## ANÁLISIS DE LOS DATOS:

Se ha realizado un análisis global para todos los individuos encuestados con cruces en relación a todas las variables identificadoras: Hospital, sexo, edad, tiempo trabajado en el SAS, situación laboral y puestos específicos que ocupan.

Se han analizado las frecuencias y se relacionan las variables significativas mediante cruces y pruebas de significación, empleándose el paquete estadístico SPSS 10.0 para Windows.

Dada la amplitud de los resultados del estudio, en la presente comunicación nos centraremos en facilitar los datos que informan sobre el nivel de satisfacción que producen en los profesionales las posibilidades de participación que ofrecen las Juntas Facultativa y de Enfermería y las Unidades o Servicios.

Concretamente, el presente trabajo tiene como objetivos dar a conocer:

1. El grado de satisfacción que producen en los profesionales las funciones de la junta facultativa y de enfermería.
2. El grado de satisfacción que produce la participación en la gestión de la unidad o servicio de los profesionales sujetos del estudio, en relación a:
  - a. Participar en la elaboración de los objetivos del contrato programa de su unidad o servicio
  - b. Participar en el diseño de una propuesta de unidad de gestión de cuidados o clínica.
3. Si existen diferencias en el nivel de satisfacción entre los distintos grupos profesionales, agrupados según su nivel de estudios: formación profesional, diplomados y licenciados

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

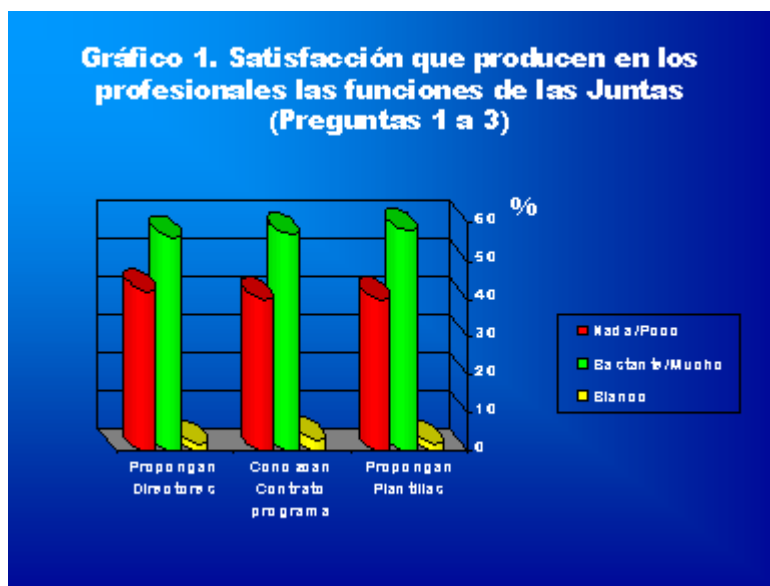
Para facilitar la lectura de los resultados, se ha considerado conveniente reducirlos a dos grupos: el primero incluye las respuestas a los ítems "nada" y "poco" y en el segundo grupo están aquellos que responden a "bastante" y mucho".

Los resultados que obtuvimos en el primer objetivo (el grado de satisfacción que producen en los diversos profesionales las funciones de la junta facultativa y de enfermería) fueron los siguientes:

- Satisfacción que les produce el que las juntas facultativas y de enfermería puedan:
  1. Proponer el nombramiento de director de enfermería o director médico: el 42% de los profesionales encuestados señala que nada o poco y el 56% considera que bastante y mucho ( 2 % respuestas en blanco).

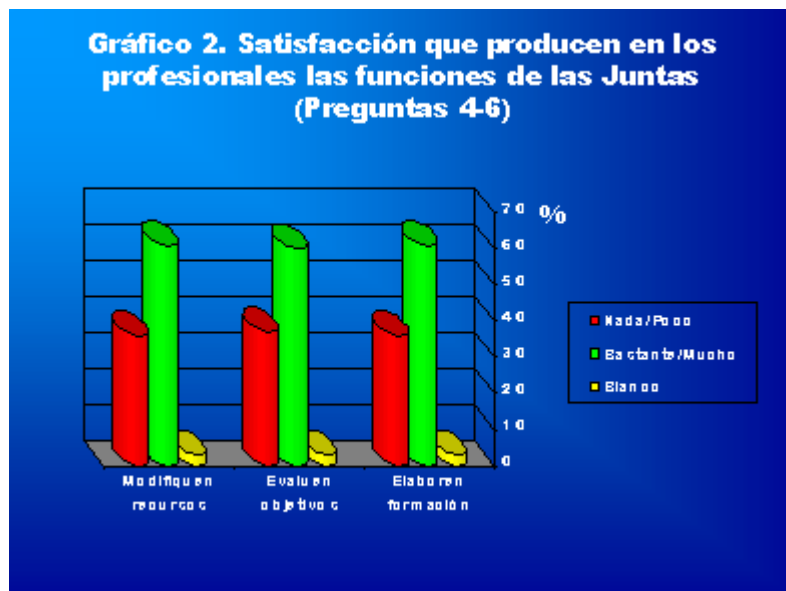
2. Conocer el contrato programa del hospital con carácter previo a su formalización por la Dirección Gerencia: el 40% de los profesionales encuestados señala que nada o poco y el 57% considera que bastante y mucho (3 % respuestas en blanco).
3. Conocer, informar y proponer modificaciones a la composición cuantitativa y cualitativa de las plantillas del personal de la división de enfermería y la división médica, dentro de los márgenes que establece el presupuesto anual asignado y el contrato programa del hospital: el 40 % de los profesionales encuestados señala que nada o poco y el 58 % considera que bastante y mucho ( 2 % respuestas en blanco).

En el gráfico número 1, se representan los resultados obtenidos en las tres primeras preguntas



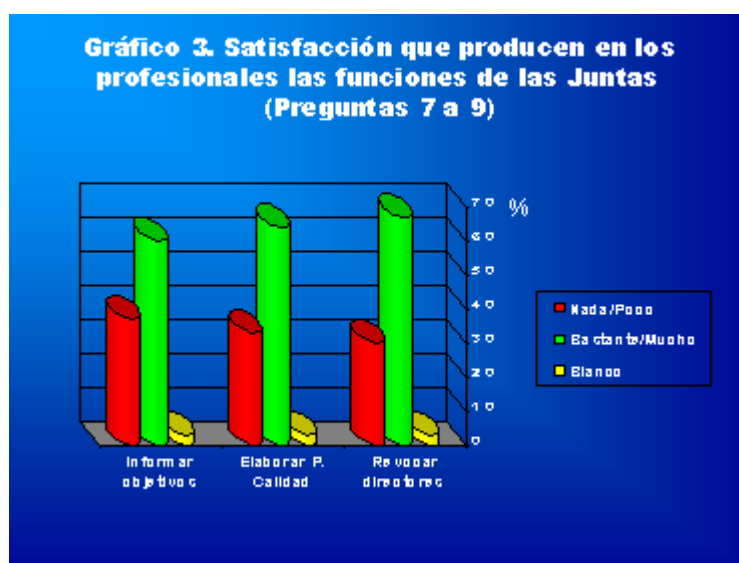
4. Conocer, informar y proponer, con carácter vinculante, modificaciones a la distribución y ordenación interna de los recursos asistenciales del hospital: el 36 % de los profesionales encuestados señala que nada o poco y el 61 % considera que bastante y mucho (3% respuestas en blanco).
5. Evaluar e informar sobre el grado de cumplimiento de objetivos por las unidades asistenciales y los profesionales, así como proponer los incentivos a las unidades, a la dirección de enfermería y dirección médica: el 37% de los profesionales encuestados señala que nada o poco y el 60% considera que bastante y mucho (3% respuestas en blanco).
6. Elaborar el programa de formación para el personal de enfermería y personal facultativo así como proponer, con carácter vinculante, la distribución de los fondos económicos: el 36% de los profesionales encuestados señala que nada o poco y el 61% considera que bastante y mucho (3 % respuestas en blanco).

En el gráfico número 2 se resumen las respuestas a las preguntas 4, 5 y 6.



7. Elaborar informes sobre los objetivos diseñados por los responsables de las distintas Unidades: el 37% de los profesionales encuestados señala que nada o poco y el 60% considera que bastante y mucho, (3 % respuestas en blanco).
8. Elaborar un programa de evaluación de la calidad de los cuidados y asistencia: el 33% de los profesionales encuestados señala que nada o poco y el 64 % considera que bastante y mucho, (3% respuestas en blanco).
9. En situaciones excepcionales solicitar la revocación de la persona que ostente el cargo de Director/a de enfermería o médico, tras acuerdo motivado de la Junta y con el voto de al menos 2/3 de sus miembros: el 30% de los profesionales encuestados señala que nada o poco y el 67% considera que bastante y mucho, (3% respuestas en blanco).

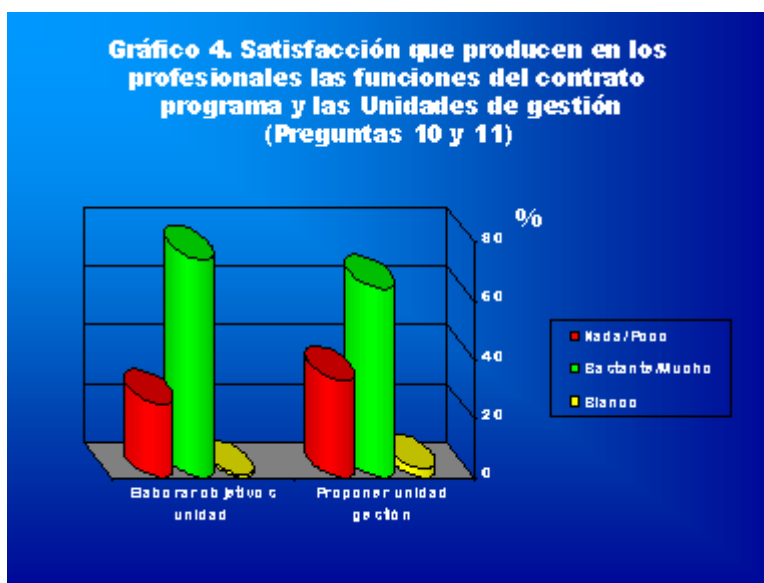
En el gráfico número 3 se representan los resultados obtenidos en las preguntas 7,8 y 9



Los siguientes resultados están relacionados con el 2º objetivo, en el que se solicitó a la persona encuestada que marcara el grado de satisfacción que le producía:

1. Participar en la elaboración de los objetivos del contrato programa de su unidad: el 25% de los profesionales encuestados señala que nada o poco y el 74% considera que bastante y mucho, (1% respuestas en blanco).
2. Participar en el diseño de una propuesta de unidad de gestión de cuidados o gestión clínica: el 32% de los profesionales encuestados señala que nada o poco y el 65% considera que bastante y mucho, (3 % respuestas en blanco).

En el gráfico 4 se han representado los resultados obtenidos en las preguntas relativas a las posibilidades de participación que ofrece el contrato programa y las Unidades de gestión.



Por último, y para poder cumplir con el tercer objetivo de este trabajo (comprobar si hay diferencias entre el nivel de satisfacción que produce la participación entre los diversos grupos de profesionales), analizamos las frecuencias obtenidos en cada ítem por las distintas categorías profesionales, obteniendo los siguientes resultados:

1. Proponer el nombramiento de director de enfermería o director médico:

	Diplomados	Formación Profesional	Licenciados	Significación
Nada y Poco	81	100	37	,002
Bastante y Mucho	148	83	73	
Totales	229	183	110	

2. Conocer el contrato programa del hospital con carácter previo a su formalización por la Dirección Gerencia

	Diplomados	Formación Profesional	Licenciados	Significación
Nada y Poco	85	99	33	,001
Bastante y Mucho	150	88	75	
Totales	235	187	108	

3. Conocer, informar y proponer modificaciones a la composición cuantitativa y cualitativa de las plantillas del personal de la división de enfermería y la división médica, dentro de los márgenes que establece el presupuesto anual asignado y el contrato programa del hospital

	Diplomados	Formación Profesional	Licenciados	Significación
Nada y Poco	76	98	121	,000
Bastante y Mucho	161	84	68	
Totales	237	182	189	

4. Conocer, informar y proponer, con carácter vinculante, modificaciones a la distribución y ordenación interna de los recursos asistenciales del hospital

	Diplomados	Formación Profesional	Licenciados	Significación
Nada y Poco	73	88	30	,000
Bastante y Mucho	73	95	78	
Totales	146	183	108	

5. Evaluar e informar sobre el grado de cumplimiento de objetivos por las unidades asistenciales y los profesionales, así como proponer los incentivos a las unidades, a la dirección de enfermería y dirección médica

	Diplomados	Formación Profesional	Licenciados	Significación
Nada y Poco	79	92	34	,001
Bastante y Mucho	156	95	74	
Totales	235	187	108	

6. Elaborar el programa de formación para el personal de enfermería y personal facultativo así como proponer, con carácter vinculante, la distribución de los fondos económicos

	Diplomados	Formación Profesional	Licenciados	Significación
Nada y Poco	73	92	35	,000
Bastante y Mucho	161	95	73	
Totales	234	187	108	

7. Elaborar informes sobre los objetivos diseñados por los responsables de las Unidades

	Diplomados	Formación Profesional	Licenciados	Significación
Nada y Poco	78	82	44	,000
Bastante y Mucho	158	102	64	
Totales	236	184	108	

8. Elaborar un programa de evaluación de la calidad de los cuidados y asistencia:



	Diplomados	Formación Profesional	Licenciados	Significación
Nada y Poco	74	68	37	,001
Bastante y Mucho	164	115	72	
Totales	238	183	109	

9. En situaciones excepcionales solicitar la revocación de la persona que ostente el cargo de Director/a de enfermería o médico, tras acuerdo motivado de la Junta y con el voto de al menos 2/3 de sus miembros:

	Diplomados	Formación Profesional	Licenciados	Significación
Nada y Poco	66	71	28	,009
Bastante y Mucho	171	112	21	
Totales	237	183	49	

10. Participar en la elaboración de los objetivos del contrato programa de su unidad

	Diplomados	Formación Profesional	Licenciados	Significación
Nada y Poco	53	60	23	,000
Bastante y Mucho	188	123	78	
Totales	241	183	101	

11. Participar en el diseño de una propuesta de unidad de gestión de cuidados o gestión clínica

	Diplomados	Formación Profesional	Licenciados	Significación
Nada y Poco	77	68	31	,025
Bastante y Mucho	161	112	80	
Totales	238	180	111	

## CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

- Al analizar los datos sobre la satisfacción que les produce el participar en la gestión a través de las juntas facultativas o de enfermería, observamos que lo que más satisfacción produce es el poder revocar el nombramiento del director médico o de enfermería con un 67 % de respuestas entre bastante y mucho frente a un 30% de nada o poco. Por el contrario, y según lo señalado por los profesionales objeto de este estudio, lo que menos satisfacción les produce es el poder proponer el nombramiento del director médico o de enfermería con un 42 % de poco o nada frente a un 56% de bastante o mucho.
- En los datos relacionados con el segundo objetivo comprobamos que la posibilidad de participar en el diseño de los objetivos del contrato programa de su unidad o servicio le produce más satisfacción que el poder diseñar una unidad de gestión clínica o de cuidados, obteniendo un 74 % de respuestas entre bastante y mucho para el diseño de objetivos frente a un 65% para la elaboración de una unidad de gestión de cuidados o gestión clínica cuidado
- En relación al tercer objetivo planteado, en todas los casos hay diferencias significativas entre los resultados de los distintos grupos profesionales.

En el análisis pormenorizado de los mismos según categorías profesionales, se destaca:

Diplomados de Enfermería: Se repite la elección hecha por el total de los sujetos del estudio ya que la función de las Juntas de Enfermería que consideran como el elemento de mayor satisfacción es la posibilidad de solicitar la revocación del Director/a.

La función que consideran menos productora de satisfacción es conocer el contrato programa del Hospital con carácter previo a su formalización por la Dirección Gerencia.

En cuanto las posibilidades de participación que plantean las Unidades de Gestión, la que más satisfacción produce a las enfermeras es participar en la elaboración de los objetivos del contrato programa (188 personas responden bastante o mucho, frente a 53 que responden nada o poco).

Auxiliares y técnicos (Formación profesional). De sus respuestas cabe destacar:

“Elaborar un programa de evaluación de la calidad de los cuidados y asistencial” es la variable de participación que consideran produce más satisfacción (115 personas responden bastante y mucho frente a 68 que responden nada y poco) , mientras que “proponer el nombramiento del Director/a de Enfermería” es la variable de participación que consideran menos satisfactoria (100 personas responden nada y poco y 83 responden bastante y mucho).

En cuanto a las posibilidades de participación de las Unidades de Gestión, los de formación profesional- igual que los diplomados- consideran que la variable más motivadora es poder participar en la elaboración de los objetivos del contrato programa de su Unidad (123 personas responden bastante y mucho frente a 60 que responden nada y poco)

Licenciados: En cuanto a sus respuestas, es interesante señalar:

Al igual que lo priorizado por el conjunto de la muestra y los diplomados, los médicos consideran que “Solicitar la revocación del Director” es la variable más motivadora (81 contestan bastante y mucho y 28 contestan nada y poco). Mientras que la que consideran la variable que produce menos satisfacción es elaborar informes sobre los objetivos diseñados por los responsables de las Unidades (44 personas responden nada y poco y 64 bastante y mucho).

En cuanto a las posibilidades de participación de las Unidades de Gestión, los licenciados consideran que la variable más motivadora es participar en el diseño de una propuesta de Unidad de Gestión clínica ( 80 personas responden bastante y mucho frente a 31 que responden nada y poco).

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Aranaz J, Mira JJ, Rodríguez-Marín J. La satisfacción de los profesionales como un aspecto más del control de calidad en los hospitales. *Todo Hospital* 1988; 47: 53-60.
2. Aranaz J, Mira J. El cuestionario Font Roja. Un instrumento de medida de la satisfacción en el medio hospitalario. *Todo Hospital* 1988; 52:63-66
3. Carmel S, Shohan- Yakubovich I; Zwanger L; Zaltzman T. Nurses autonomy and job satisfaction. *Soc Sci Med* 1988; 26: 1103-1107.
4. Cavanagh SJ, job satisfaction of nursing staff working uin hospitals. *J Adv Nurs* 1992; 17: 704-711.
5. Cruz E, Vázquez J, Aguirre V, Fernández ML, Villagrasa JR, Andradas V. Evaluación de la satisfacción del personal de enfermería. *Atención Primaria* 1994; 9: 13-19.
6. Fernández MI; Vilagrasa JR; Gamo Mf; Vázquez J; Cruz E; Aguirre MV; Andradas V. Estudio sobre la satisfacción laboral y sus determinantes en los trabajadores sanitarios en un área de Madrid. *Rev española de Salud Pública* 1995; 69: 487-497.
7. García JM. El hospital, una organización sanitaria, competitiva y eficaz. *Medicina Clínica* 1992; 13: 502-504.
8. García, S; Dolan, SL. “ la Dirección por valores”. Editado por McGraw-Hill. 1997.

9. Heyworth J, Witley TW, Allison EJ, Revicki DA. Predictors of work satisfaction among SHOs during accident and emergency medicini training. Archives Emerg Med 1993; 10: 279-288.
10. Hidalgo I, Díaz Rj. Estudio de la influencia de los factores laborales y sociodemográficos en el desarrollo del agotamiento profesional en el área de medicina especializada de Insalud de Ávila. Med Clin (barc) 1994; 103: 408-412.
11. Ignacio E, Moreno J, Arriaga E. La satisfacción de las enfermeras/os en los hospitales públicos andaluces. La calidad en Enfermería. 1997.
12. Ignacio E. Factores asociados a la satisfacción de los profesionales en los hospitales públicos andaluces. Todo Hospital. 1997; 7-12.
13. Ignacio E. la satisfacción de los profesionales en el hospital "Juan Ramón Jiménez". Sesiones 1997; pág 7-21.
14. Irvine D, Evans M. Job satisfaction and turnover among nurses: integrating reserach findings across studies. Nurs Res 1994; 44: 246-253.
15. Jesús R, Mozzotta Ortiz, Ansorena L, Rebollo H, Antolín I. Resumen de la encuesta de satisfacción del personal en el hospital nacional de Valdecilla. Todo Hospital 1990; 67: 21-28.
16. Johson JV, Hall EM, Ford DE, Mead LA, Levine DM, Wang NY, Klag MJ. The psychosocial work environment of physicians. J Occup Environ med 1995; 37: 1151-1159.
17. Marquet R i Palomer. "Garantía de calidad en Atención Primaria de Salud". Editado por Doyma. 1993
18. Mira JJ, Vitaller J, Buil JA, Aranaz J, Rodriguez-Marín J. Satisfacción y estrés laboral en médicos generalistas del Sistema Público de Salud. Atención Primaria 1994, 14: 67-74.
19. Mira, JJ; Lorenzo, S; Rodriguez-Marín, J; Aranaz, J; Sitges, E. "La aplicación del modelo europeo de gestión de la calidad total al sector sanitario: ventajas y limitaciones. Editado revista de Calidad Asistencial. 1998. 13: 92-97
20. Mitchell M. The effect of work role values on job satisfaction. J Adv Nurs 1994; 20: 958-963.
21. Peiró JM, González V, Zurriaga R, López JR, Bravo MJ. El cuestionario de satisfacción laboral de profesionales de los equipos de salud de atención primaria. Revista de Psicología de la Salud 1989, 1: 135-174.
22. Rabanal, J. La gestión de recursos humanos en los servicios sanitarios. Todo Hospital 1994; 112: 29-33.
23. Real Decreto 462/1996 de 8 de Octubre de la Consejería de Salud, por el que se modifica el Decreto 105/1986 de 11 de junio sobre Ordenación de la Asistencia Especializada y Órganos de Dirección de los Hospitales.
24. Reames Hr, Dunstone Dc. Professional satisfaction of Physicians. Arch intern med 1989; 149: 1951-1956.

25. Servicio Andaluz de Salud. "Plan Estratégico del Servicio Andaluz de Salud". 1998.
26. Shohan-Yakubovich I; Carmel S; Zwanger L; Zaltzman T. Autonomy, job satisfaction and professional self-image among nurses in the context of a physicians strike. Soc Sci med 1989; 28. 1315-1320.
27. Souto JA, Gómez CA, editores. Los profesionales, protagonistas de la salud. La participación, un proceso en marcha. Sevilla: Junta de Andalucía. Consejería de Salud, 1995.
28. Stevens F, Dioederiks J, Philipsen H. Physician satisfaction, professional characteristics and behaviour formalization in hospitals. Soc Sci Med 1992; 35: 295-303.
29. Tamborero G, Pomar JM, Pareja A, Pou J, Llobera J, Fuster J. Valoración de un sistema de incentivos por los profesionales de atención primaria de Mallorca. Atención primaria 1997; 6: 301-306.
30. Tarnowski T, Van Ess H. Outcomes of nurses job satisfaction. J Nurs Adm 1994; 24: 36-41.
31. Varo, J. Gestión estratégica de la calidad en los Servicios Sanitarios. Un modelo de gestión hospitalaria. Madrid: Díaz de Santos, 1993.

ISSN 1695-6141

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