

MASTER PREVENCIÓN RIESGOS LABORALES.

**LA MOTIVACIÓN Y
SATISFACCIÓN
LABORAL EN
RESIDENCIA ENFERMOS
MENTALES**

UNIVERSITAS
Miguel Hernández

ALUMNO: ADOLFO HERNANDEZ PÉREZ

TUTOR: DOLORES MARHUENDA

12-9-2018

1. RESUMEN

Este trabajo consiste en un estudio sobre la motivación laboral, sus diferentes factores y variables y su implicación en la prevención de riesgos laborales.

Vamos a analizar que se entiende por motivación y cómo influye una motivación positiva en el trabajo como fuente de satisfacción, disminución del estrés y su influencia a la hora de esforzarse, acoger con entusiasmo, generando conductas y actos seguros que se mantengan en el tiempo y su influencia en asumir los riesgos derivados del trabajo que evitarían accidentes laborales. Para ello, estudiaremos todas las variables que nos influirían en obtener una alta motivación positiva en el entorno laboral, como puede ser la de tener un buen líder (Adair, 2009) o unos objetivos bien planteados...

Posteriormente haremos un estudio aplicado en un entorno socio-sanitario y lo estudiaremos en el personal de enfermería, debido a que son la categoría más numerosa en el que veremos la influencia de estas variables y su influencia en la prevención de riesgos laborales.

Finalmente, demostrada su influencia intentaremos solucionar o proponer algunas medidas correctoras para fomentar una elevada motivación y satisfacción en el trabajo y consecuentemente su repercusión a la hora de influir en la prevención de riesgos.

2. PALABRAS CLAVE

Motivación, prevención, satisfacción laboral, riesgos psicosociales, enfermería

INDICE

1. RESUMEN.....	1
2. PALABRAS CLAVE.....	1
3. INTRODUCCION.....	4
3.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA. ANTECEDENTES.....	5
3.1.1. Principales teorías Motivacionales.....	5
3.1.1.1. Teoría de Maslow	5
3.1.1.2. Teoría Bifactorial de Herzberg.....	8
3.1.1.3. Teoría de las tres necesidades de McClelland	10
3.1.1.4. Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor.....	11
3.1.1.5. Modelo de Expectativas de Vroom.	13
3.1.1.6. Modelo de expectativas de Porter y Lawler.-	15
3.1.1.7. Modelo de equidad de S. Adams.	17
3.1.1.8. Teoría de la modificación de la conducta de B. F. Skinner.....	18
3.1.1.9. Teoría de la Inteligencia Emocional (I.E.).....	20
3.1.2. La motivación/ satisfacción como Riesgo psicosocial.	22
3.1.2.1. Factores laborales	24
3.1.2.2. Factores Personales	25
3.1.2.3. Consecuencias.....	26
3.1.2.4. Medidas Preventivas	27
3.1.3. Tipos de motivaciones.	27
3.2. SITUACIÓN ACTUAL	29
4. JUSTIFICACIÓN.....	30
5. OBJETIVOS	31
5.1. Objetivo General.....	31
5.2. Objetivos específicos	32
6. CUERPO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN-APLICACIÓN.....	32
6.1. Metodología.....	32
6.2. Política preventiva de la empresa	34

6.3.	Puestos de trabajo.....	35
6.4.	Análisis de la muestra.....	38
6.5.	Análisis de la escala de satisfacción.....	39
7.	RESULTADOS DE LA ENTREVISTA Y ENCUESTA REALIZADOS A LOS TRABAJADORES.....	41
7.1.	Resultados Encuesta.....	41
7.2.	Resultados Entrevista.....	58
7.3.	Discusión.....	61
7.4.	Limitaciones al estudio.....	62
8.	CONCLUSIONES GENERALES.....	63
9.	BIBLIOGRAFIA.....	66
10.	ANEXOS.....	69
10.1.	ANEXO I.....	69
10.2.	ANEXO II.....	70
10.3.	ANEXO III.....	71
10.4.	ANEXO IV.....	72



3. INTRODUCCION.

Una buena motivación y satisfacción laboral es un aspecto básico e imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier centro y en el caso que nos ocupa no es una excepción. Nuestra investigación está desarrollada en un centro socio- sanitario y vamos a ver la influencia de la motivación y satisfacción en el trabajo a la hora de asumir riesgos laborales

Según la RAE la motivación sería: *ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.*

Por tanto, cuando hablamos de prevención de riesgos es muy importante la motivación; Cuando un trabajador tiene motivación y está satisfecho en su trabajo, tiene interés en aprender y trabajar con seguridad así como poner en práctica todos los conocimientos que estén a su disposición o de adquirirlos. También es muy importante la figura de un buen “líder” que transmita seguridad en el trabajador y lo incentive a esforzarse hacia la prevención. Éste debe fomentar que todos los trabajadores participen en la política preventiva de la empresa y que la prevención sea considerada un hábito continuo y voluntario, no una obligación.

Motivación y satisfacción son dos conceptos muy relacionados entre sí y suelen estudiarse juntos. La motivación nos mueve a realizar trabajos para una vez conseguidos, producimos satisfacción. Cuando estamos satisfechos nos encontramos más motivados para hacer las cosas bien, abiertos para el aprendizaje e ilusionados.

El centro en el que vamos a desarrollar nuestro trabajo, es un centro socio-sanitario formado con 120 residentes y 72 trabajadores dentro de los que se encuentran auxiliares de enfermería, gobernantas, enfermeros, médicos, fisioterapeutas, celadores ,psicólogos trabajador social, personal de administración, recepción, cocina, gerente, dirección, terapeuta...

El centro que nos ocupa presta servicio todo el día, las 24 horas y todos los días del año. Por lo que considero un buen ejemplo de la importancia de una alta motivación para una buena prevención. En este caso nos encontraríamos ante un sector muy sensible donde la motivación de todos sería fundamental, puesto que un gran número de personas trabajan en diferentes momentos, con diferentes turnos, diferentes residentes y diferentes compañeros

en la que la motivación hacía una prevención podría ser cambiante e influirían muchas variables.

Vamos a intentar estudiar dichas variables que ocuparían una adecuada motivación y satisfacción en el trabajo para que incluso en una población tan variable como la que nos ocupa pueda mejorar y mantenerse. Ya que está demostrado que un buen ambiente de trabajo sería beneficioso en una valoración positiva hacia la prevención de riesgos laborales, vamos a ver la forma de lograrlo y que exista un cambio de actitudes hacia la seguridad y la prevención.

3.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA. ANTECEDENTES.

La motivación ha sido en los últimas décadas un objeto de estudio que ha dado origen a numerosas teorías, de las cuales las más importantes han dado lugar a un sin número de investigaciones. La investigación sobre la motivación (Herrera, 2009) (Manene,2012) se centra básicamente en descubrir los porqués de la conducta humana.

3.1.1. Principales teorías Motivacionales.

3.1.1.1. Teoría de Maslow

Para Maslow (Maslow & Clemente, 1991) la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. Son los llamados impulsos fisiológicos Su teoría de la Pirámide se basa en una jerarquía de las necesidades que las personas necesitamos cubrir. Puede ser representada por una pirámide, donde hay un orden de prioridades, desde las más bajas a las más altas, se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo.

En la parte más baja de la pirámide estarían las necesidades más básicas (referentes a la supervivencia) hasta las más alta que serían la necesidades superiores. Hay que satisfacer las necesidades más básicas para que se presenten las superiores, cuando son satisfechas las necesidades de determinado nivel, la persona no se vuelve apática sino que continua satisfaciendo las necesidades de siguiente nivel. El ser humanos, nunca está satisfecho, siempre quiere más y esto forma parte de su naturaleza.

Maslow clasifica estas necesidades en 5 y las clasifica en una pirámide que representamos a continuación:

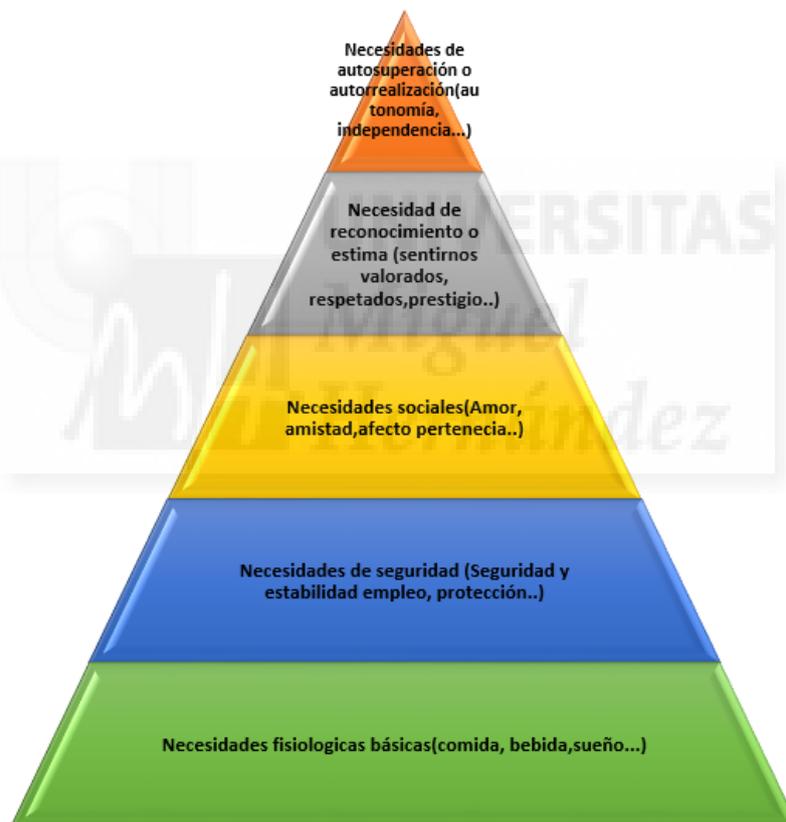


Figura 1. Pirámide de Maslow. Autoría propia.

Aquí queda representado lo explicado anteriormente, donde se ubican las necesidades más prioritarias hacia las superiores. Una vez que han sido satisfechos los niveles más bajos se generarían necesidades superiores, hasta las de nivel superior (autorrealización) que para

que surgiera la necesidad deberían estar todas las anteriores satisfechas. Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivacional relativamente corto en contraposición a las necesidades superiores que requieren un ciclo más largo

Seguidamente mencionaremos las necesidades según Maslow, desde las más básicas a las superiores:

- 1- **Necesidades fisiológicas:** Necesidades vegetativas relacionadas con hambre, cansancio, sueño, deseo sexual, etc.; Éstas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Tienen que ver con las condiciones mínimas de subsistencia del hombre: Alimento, vivienda, vestimenta, la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad...
- 2- **Necesidades de seguridad:** Al igual que las anteriores están relacionadas con la supervivencia del individuo. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección. Se refieren a la tendencia a la conservación frente a situaciones de peligro. Conservación de su propiedad, de su empleo.. La búsqueda de seguridad, el deseo de estabilidad, la huida del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades de seguridad. Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad., entre otras.
- 3- **Necesidades sociales:** Si tanto las necesidades fisiológicas como las de seguridad están bien satisfechas, surgirán las necesidades de amor, afecto, sentido de la pertenencia. Estas necesidades suponen dar y recibir amor. El hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse informalmente, en familia, con amigos o formalmente en las organizaciones. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, vivir en comunidad, pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él...
- 4- **Necesidades de reconocimiento o estima:** Están relacionadas con la necesidad o deseo de una valoración generalmente alta de sí mismos, con una base firme y

estable, tienen necesidad de autorrespeto o de autoestima, y de la estima de otro. La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, auto-aprecio, reputación, reconocimiento, amor propio, prestigio, estatus, valor, fuerza, capacidad y utilidad. Su frustración puede generar sentimiento de inferioridad, debilidad y desamparo. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

- 5- **Necesidades de auto-superación o de autorrealización:** Aun cuando todas estas necesidades estén satisfechas, podemos esperar que a menudo, se desarrolle un nuevo descontento e inquietud a menos que el individuo esté haciendo aquello para lo que se encuentra capacitado. Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto-superadora permanente. Son ejemplo de ella autonomía, independencia, autocontrol. Relacionadas con el deseo de cumplir la tendencia de cada individuo a utilizar todo su potencial, es decir, lograr su realización. Esta tendencia se expresa el deseo de progresar cada día más y desarrollar todo su potencial y talento. .

3.1.1.2. Teoría Bifactorial de Herzberg

Herzberg (Herzberg, 1976) basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). Era un psicólogo orientado al trabajo y a la gestión de empresas, define la motivación como el resultado influenciado por dos factores:

- Factores de motivación
- Factores de Higiene

Herzberg propuso la teoría motivación – higiene. Haciendo una serie de estudios en los que se preguntaba sobre los factores que producen satisfacción e insatisfacción en el trabajo llegando a la conclusión que había dos tipos de factores y que en esta dualidad se puede representar la satisfacción e insatisfacción:

1. **FACTORES HIGIÉNICOS:** La insatisfacción en el cargo depende del ambiente físico, relaciones personales, status, sueldo. La presencia de estos factores permite que la persona no se sienta insatisfecha en su trabajo pero no implica que generaran la motivación necesaria para la consecución de los objetivos.

2. **FACTORES MOTIVACIONALES:** La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo. Son los logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos, promoción... Son la energía para conducir a las personas a depositar sus fuerzas en la organización con el objeto de alcanzar los resultados.

En esta teoría podemos entender, que al contrario de lo que se puede entender lo opuesto de satisfacción es ausencia de satisfacción y lo opuesto de insatisfacción es ausencia de insatisfacción.

Herzberg propone como fundamental para logara satisfacción en el trabajo, el enriquecimiento de las tareas, convirtiéndolas en un desafío. Para ello utiliza el incremento de la responsabilidad y de los objetivos.

LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	
FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES DE HIGIENE (De insatisfacción)
Contenido del cargo (Como se siente el individuo en relación a su cargo.	Contexto del cargo (Como se siente el individuo en relación condiciones de la empresa.
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en si 2. Realización 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo 2. Administración de la empresa 3. Salario 4. Relaciones con el supervisor 5. Beneficios y servicios sociales

Figura 2. Los dos factores de Herzberg. Imagen extraída de Molina,2009.

3.1.1.3. Teoría de las tres necesidades de McClelland

McClelland (McClelland, 1989) afirma que la motivación de un individuo se debe a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades:

1. **Necesidad de logro:** Impulso de superarse, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en sí mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y no quieren méritos que no han trabajado.
2. **Necesidad de poder:** Necesidad de influir en los demás, de control, de tener impacto en los demás. Se preocupan más por esto que por el rendimiento propio.
3. **Necesidad de afiliación:** Deseo de establecer relaciones interpersonales y formar parte de un grupo. Prefieren la cooperación a la competencia.

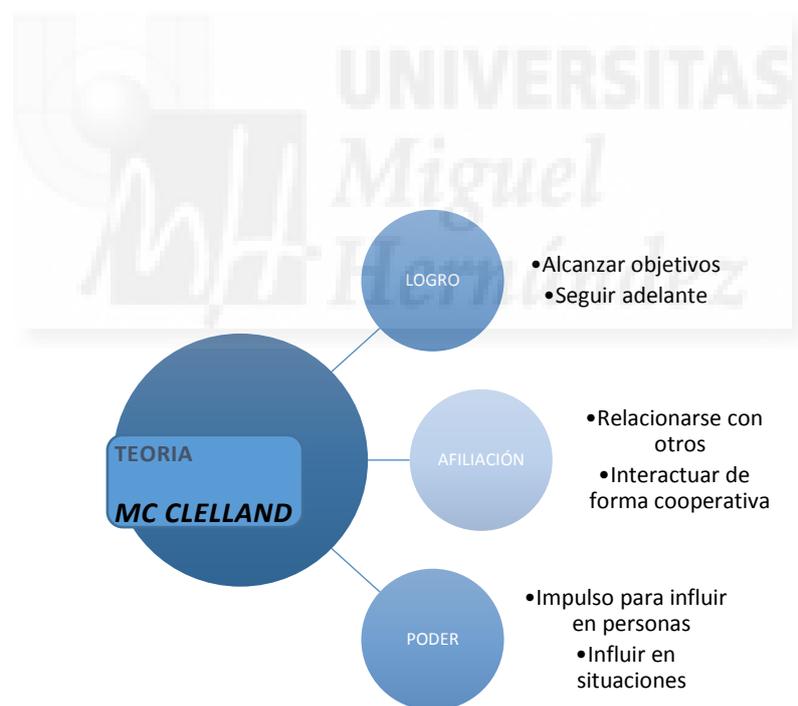


Figura 3. Teoría Mc.Clelland. Imagen autoría propia

3.1.1.4. Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor

Se corresponden a dos conceptos opuestos que tienen los empresarios y directivos sobre la naturaleza humana y como es el trabajo en una empresa. Dependiendo de sus creencias sobre los trabajadores adoptarán una u otra teoría completamente opuestas.

Sí los empresarios y directivos coinciden con los principios de la teoría X, elegirán la vía del rigidez y la imposición de órdenes, para conseguir determinados comportamientos en el personal de la empresa. Por el contrario, si coinciden con los principios de la teoría Y, optarán por la vía de la gestión de la cultura, y preferirán los motivos positivos.

Se definieron dos grandes grupos de creencias, actitudes y comportamientos:

1- Teoría X

- El ser humano, por naturaleza, evitará el trabajo siempre que pueda.
- Las personas deben ser impulsadas, controladas e, incluso, amenazadas con castigos para que sus esfuerzos se orienten hacia el logro de los objetivos de la organización
- El único estímulo que incentiva a las personas a trabajar es la recompensa económica.
- El ser humano prefiere ser dirigido a dirigir, con el fin de evitar las responsabilidades.
- La fuerza principal que hace que las personas mantengan una actitud productiva en sus tareas es el temor a que las despidan o bajen de categoría.
- El ser humano tiene muy poca ambición, y prefiere la seguridad (en especial, la seguridad económica) sobre todas las cosas.
- Las personas, por naturaleza, no le gustan los cambios, y prefieren mantenerse en lo que conocen y controlan.
- El ser humano es, por naturaleza, egoísta, individualista, centrado sobre él mismo e insensible a las necesidades de la organización en la que trabaja.
- Cuando las personas llegan a la edad adulta, no tienen interés en aprender ni aumentar sus capacidades y habilidades.
- Las personas no quieren que se les trate con cortesía; lo consideran como un signo de debilidad.

2- Teoría Y

Por el contrario, los empresarios y directivos que comparten las actitudes y comportamientos de la teoría Y creen que:

- El ser humano cuando se dan determinadas condiciones en el ambiente de trabajo en el que se desenvuelve, siente satisfacción con el esfuerzo físico y mental.
- El trabajo es una fuente de satisfacción que induzca a que sea voluntariamente desempeñado, o una fuente de castigo, que debe ser evitado siempre que sea posible.
- El trabajador tiene poder de controlarse; el control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios que disponen las empresas para lograr que los empleados realicen los esfuerzos que son necesarios para alcanzar los objetivos de la organización. El ser humano, bajo condiciones normales, no sólo asume, sino que procura que le asignen responsabilidades; la delegación constituye un reconocimiento o «premio» cuya dimensión se asocia al alcance real del esfuerzo realizado.
- Las actitudes personales caracterizadas por la evasión de responsabilidades, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad personal son consecuencia de las experiencias individuales de cada persona, y no características inherentes al ser humano.
- Entre las recompensas que recibe un empleado de su empresa, las más importantes se vinculan con la satisfacción de las necesidades de autorrealización
- Todo ser humano posee la facultad de utilizar la imaginación e ingenio para buscar soluciones.

El personal de la empresa actuará de una u otra forma según las creencias de los directivos y las directrices que estos le marquen, así como la empresa a la que pertenezcan.

Es decir, si los directivos creen que los empleados pertenecen a la categoría X, se preocuparán por dictar normas y directrices rígidas (autoritarias, autócratas) que impondrán al personal por medio de una organización también rígida, con lo que reforzarán los comportamientos.

Si, por el contrario, los directivos creen que sus empleados pertenecen a la categoría Y, desarrollarán sistemas, estructuras, procedimientos, mecanismos de compensación y reconocimiento y enfoques de gestión que estimularán y reforzarán los comportamientos Y.

En otras palabras

SUPUESTOS DE LA TEORIA X	SUPUESTOS DE LA TEORIA Y
Trabajan lo menos posible	Consideran el trabajo como algo natural
Carecen de ambicion	Se autodirigen hacia la consecucion de los objetivos
Evitan responsabilidades	Buscan responsabilidades
Prefieren que les manden	Tienen imaginacion y creatividad
Son credulos y estan mal informados	Sienten motivacion y desean perfeccionarse
Haria muy poco por la empresa si no fuera por la direccion	Asumen objetivos de la empresa si reciben compensaciones por lograrlos

Figura 4. Supuestos teoría X e Y. Blog Cristian Cordoba.

3.1.1.5. Modelo de Expectativas de Vroom.

Vroom (Vroom, 1995) considera que la motivación de un trabajador en su entorno laboral depende de las expectativas que tenga sobre éste:

- Intrínsecas (satisfacción, felicidad, sensación de cumplimiento)
- Extrínsecas (salario, ascensos, días libres..)

La motivación viene dada por:

- La creencia del sujeto de que su esfuerzo será recompensado.
- El valor que éste conceda a las recompensas esperadas, se supone que tienen que ser motivantes.
- Hay que hacer objetivos que sean creíbles tanto lo que se espera del trabajador como lo que va a conseguir.
- Debemos saber qué necesidad no tiene cubierta el trabajador para maximizar la motivación. Puede ser dinero, reconocimiento...

Por tanto, se centra en la percepción subjetiva que tiene el trabajador sobre la posibilidad de que su esfuerzo en el trabajo le llevará a la consecución de su objetivo que tendrá que ser motivante para él y merecer la pena realizarlo.

En palabras de Vroom: *“La gente se sentirá motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla”*. Aunque hay que destacar que también influyen variables externas, a pesar del esfuerzo que desempeñe el trabajador y éste nos las puede controlar.

Por ello, los trabajadores se esfuerzan en trabajar de determinada forma con la expectativa de conseguir alcanzar unos resultados.

El esfuerzo que desarrolla un trabajador en cada tarea dependerá de la relación entre los factores:

- ✓ Los Objetivos individuales- Expectativas
- ✓ Relación entre la productividad y el logro de objetivos-Recompensas.
- ✓ La percepción del individuo en influir en su capacidad- Relación expectativas-Recompensas.

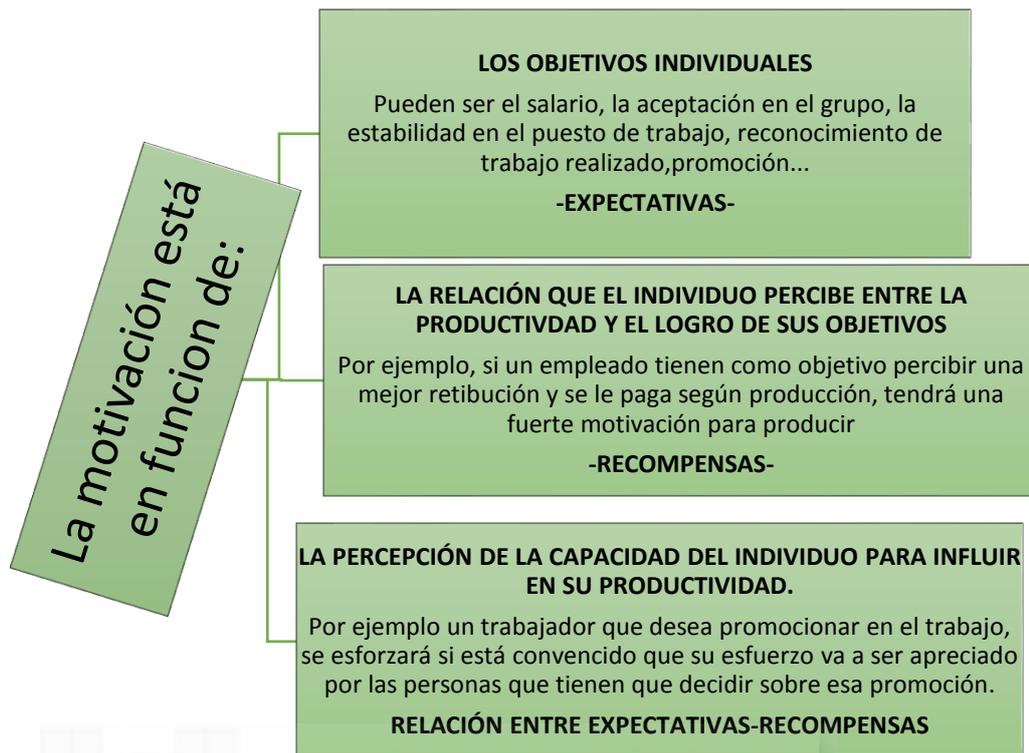


Figura 5. Locke. Teoría de las expectativas. Autoría propia.

3.1.1.6. Modelo de expectativas de Porter y Lawler.-

Este modelo indica que la cantidad de esfuerzo (la fortaleza de la motivación y la energía requerida) depende del valor de una recompensa más la cantidad de energía que una persona considera que se requiere sumado a la probabilidad de obtener la recompensa.

Cuando se percibe una recompensa justa ante una conducta o trabajo las personas se sienten motivadas positivamente. Esto no siempre es igual para todos por las creencias que tiene cada cual respecto a la recompensa esperada por un trabajo.

Por tanto:

- ✓ El esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la forma como persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.
- ✓ La relación entre el desempeño y las recompensas. Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos, sean quienes perciben los mejores salarios y obtengan mayores y más rápidas promociones.
- ✓ Es preciso que las personas estén convencidas que las recompensas que reciben son justas. Que las personas tengan confianza de que una persona que realiza un desempeño muy pobre comparado al que ellos consideran realizar no gana las mismas recompensas que ellos.

Sostiene que la satisfacción laboral es el resultado más que la causa de desempeño.

Ante diferentes niveles de desempeño se producen diferentes retribuciones, lo que da lugar a diferentes grados de satisfacción laboral.

Representamos la visión integral del modelo el cuál se basa en las características personales y empresariales para entender la motivación.

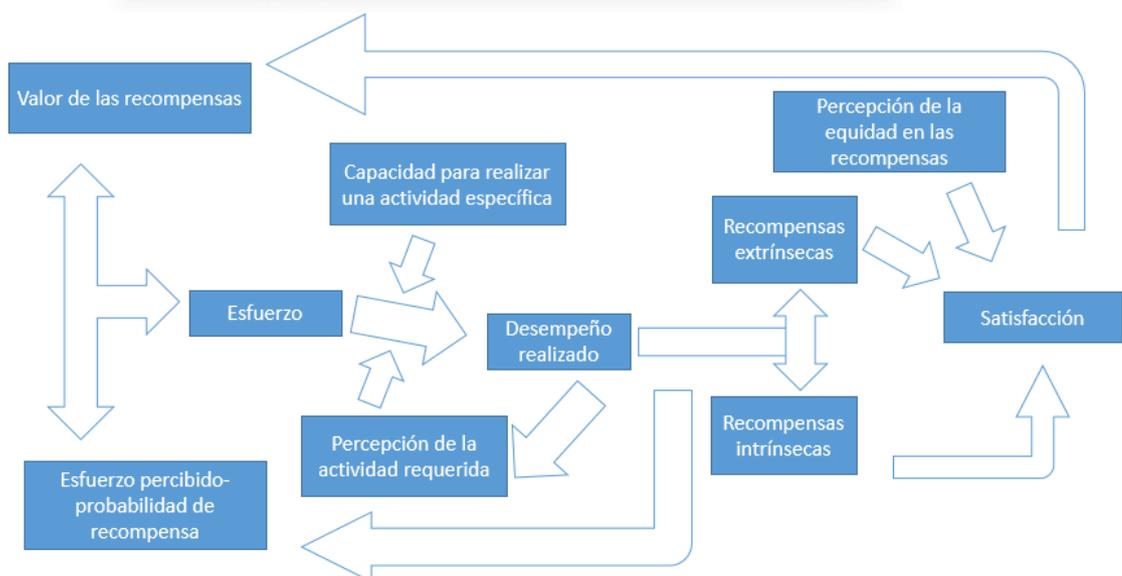


Figura 6. Modelo Porter y Lawler. Autoría propia.

3.1.1.7. Modelo de equidad de S. Adams.

En esta teoría se da importancia a la valoración que hace el trabajador en función de la relación existente entre el esfuerzo que invierte en conseguir sus objetivos y las recompensas que obtiene de sus logros. Pero esta valoración viene expresada **por la comparación que obtiene individualmente de la recompensa obtenida por la empresa y la que obtengan otras personas bien de su empresa o de otras pero de su mismo nivel.**

De esta manera el trabajador obtiene una percepción personal sobre lo que es justo para los esfuerzos que realiza y lo que consigue con ellos en el entorno laboral. Como consecuencia, cuando el trabajador perciba que su esfuerzo en la empresa y los resultados son iguales al resto de los trabajadores, sentirá que es justo y por tanto satisfecho y motivado.

Por el contrario, si percibe una injusticia en su recompensa, podría ocurrir dos opciones:

Por otra parte, si el individuo percibe que existe un desequilibrio en su recompensa, se pueden desarrollar dos situaciones distintas:

1. Los **resultados** de lo que obtiene son **inferiores al esfuerzo** realizado. Sentirá injusticia e inequidad y su motivación se verá mermada, por lo que disminuirán sus esfuerzos en la empresa.
2. Los **resultados** de lo que obtiene son **superiores al esfuerzo** realizado. Utilizará conductas para solventar esta inequidad incrementando sus aportaciones a la empresa o bien disminuyendo sus resultados.

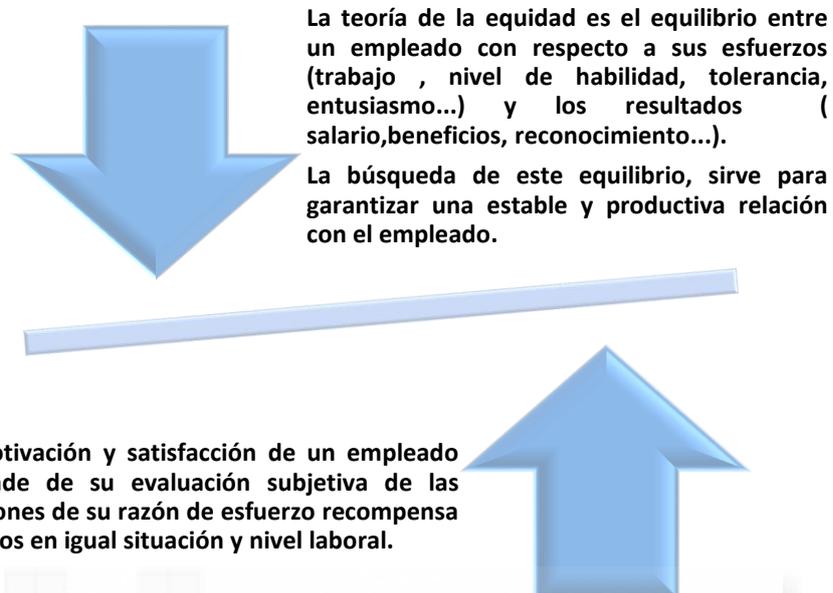


Figura 7. Teoría de la Equidad. Autoría propia

3.1.1.8. Teoría de la modificación de la conducta de B. F. Skinner.

Skinner, uno de los mayores referentes del conductismo, investigo experimentando con animales, que cuando premiaba una conducta apropiada, éstos aprendían más rápidamente y mucho mejor que sí una conducta era castigada. Continuando con estos estudios se pudo comprobar que en los seres humanos era similar.

Plantea que toda la conducta humana es producto de reforzamientos, donde la mayor importancia está en la educación y la vida diaria., donde el medio ambiente es fundamental así como los estímulos que encontramos en él.

La afirmación es de difícil aplicación en su integridad debido a que no se puede especificar el medio ambiente en forma tan completa como para poder predecir comportamientos.

A pesar de la crítica efectuada a su trabajo, sobresale del mismo el concepto de “refuerzo positivo”.

Con el refuerzo positivo premiamos mediante recompensas un trabajo bien hecho, que queremos que con ello se obtenga cambios comportamentales y que estos comportamientos se prolonguen en el tiempo.

Con el refuerzo negativo mediante amenazas o sanciones se consigue muy poco. Conseguimos un cambio en el comportamiento pero un tanto impredecible, ya que se pueden aprender a evitar castigos (conducta de escape) y no aprendería la conducta deseable que queremos mantener.

El reforzamiento negativo produce dos tipos de aprendizaje:

1. Condicionamiento de escape. Se aplica un castigo, pero finaliza cuando produce una conducta, es decir, cuando se aprende a dar una respuesta que elimina una conducta no deseada.
2. Condicionamiento de evitación. Se eliminan o reducen estímulos que han estado seguidos de estímulos aversivos. Ejemplo. Nos ponemos cinturón de seguridad porque ya hemos sido multado antes.

EL REFUERZO POSITIVO

- Los comportamientos que son reforzados positivamente tienden a repertirse pues son gratificados con premios o estímulos positivos
- Este tipo de estímulos pueden modificar comportamientos o estimularlos de forma positiva

EL REFUERZO NEGATIVO

- Ayuda a exterminar ciertos comportamientos indeseados en el ser humano.
- Castigos, amenazas..son algunos de los estímulos negativos que nos ayudan a no repetir el comportamiento

Figura 8. Teoría de Skinner. Autoría propia.

3.1.1.9. Teoría de la Inteligencia Emocional (I.E.).

Goleman (Goleman, 2005) en su libro sobre la inteligencia emocional la define, como la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos.

Nos habla de la motivación dentro de los 5 tipos de competencias que forman la inteligencia emocional. Es la llamada automotivación, que significa que hay que dirigir las emociones hacia un objetivo, lo cual nos permite mantener la motivación y fijar nuestra atención en las metas y no en los obstáculos. Por ello, estas personas están centradas y son eficaces hacia un objetivo y muy productivas.

Goleman además de esta competencia, hace referencia a otra cuatro:

1. **Autoconocimiento emocional o conciencia de uno mismo.** La conciencia de uno mismo es la capacidad de controlar sentimientos y controlarlos de un momento a otro, siendo fundamente la profundización ellos y el autoconocimiento.
2. **Autocontrol emocional o autorregulación.** Nos permite no dejarnos llevar por los sentimientos del momento.
3. **Empatía o reconocimiento de emociones ajenas.** Es la capacidad de percibir lo que sienten los demás y percibirlos como propias.
4. **La propia motivación.**
5. **Las Habilidades sociales.** Nos sirven para manejar las relaciones, es la capacidad de conocer los sentimientos de los demás y poder transformarlos. Esta habilidad es la base en la que se sustenta la popularidad, el liderazgo y la eficiencia interpersonal.

Con esta teoría podemos entender la importancia que ejercen las emociones en las personas puesto que una persona se puede ver ante situaciones complicadas , como riesgos, conflictos en el trabajo, con su jefe, pérdidas importantes... y la manera de afrontarles estará vinculada a nivel emocional. Dependerá como las resolvemos y nuestra capacidad para gestionarlas para tener éxito o fracaso en esta serie de circunstancias y poder solucionarlas y adaptarnos a ellas.

Esta inteligencia se puede aprender y potenciar. Se puede activar y desactivar dependiendo del entorno emocional y social en el que crecemos y en el que nos educamos. Para lograrlo hay que tener voluntad y debemos seguir algunas directrices:

- ✓ Debemos detectar la emoción que hay detrás de cada uno de nuestros actos.
- ✓ Es necesario que amplíemos nuestro lenguaje emocional.
- ✓ Controlar lo que pensamos para controlar nuestro comportamiento.
- ✓ Buscar una explicación al comportamiento de los demás y entenderlos.
- ✓ Mejorar nuestras habilidades sociales.
- ✓ Aprender a automotivarse y luchar por nuestros objetivos que nos llevaran a la felicidad.



Figura 9. Modelo inteligencia emocional. Daniel Goleman. Blogspot.

3.1.2. La motivación/ satisfacción como Riesgo psicosocial.

En el ámbito laboral hay diferentes tipos de riesgos (Posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño, como consecuencia del trabajo), así nos encontramos con:

- Riesgos Físicos
- Riesgos Químicos
- Riesgos Biológicos
- Riesgos Ergonómicos
- **Riesgos Psicosociales**

La satisfacción laboral está enmarcado dentro de esta última categoría. La satisfacción sería como con un amortiguador ante la incidencia de este riesgo. Cuando un trabajador está motivado y satisfecho la presencia de este tipo de riesgos no tendrá tan graves consecuencias aunque vamos a estudiar las variables que influirían. Vamos a ver en que consiste este tipo de riesgos y de que dependen.

El concepto de factores psicosociales (UGT, 2011) hace referencia a una serie de interacciones entre, por una parte:

- a) el contenido del trabajo
- b) el medio ambiente en que se desarrolla
- c) las condiciones de la organización y las capacidades del trabajador

Por otra parte:

- a) Sus necesidades
- b) Su cultura
- c) Su situación personal fuera del trabajo.

Todo lo cual a través de percepciones y experiencias puede influir en la salud, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.

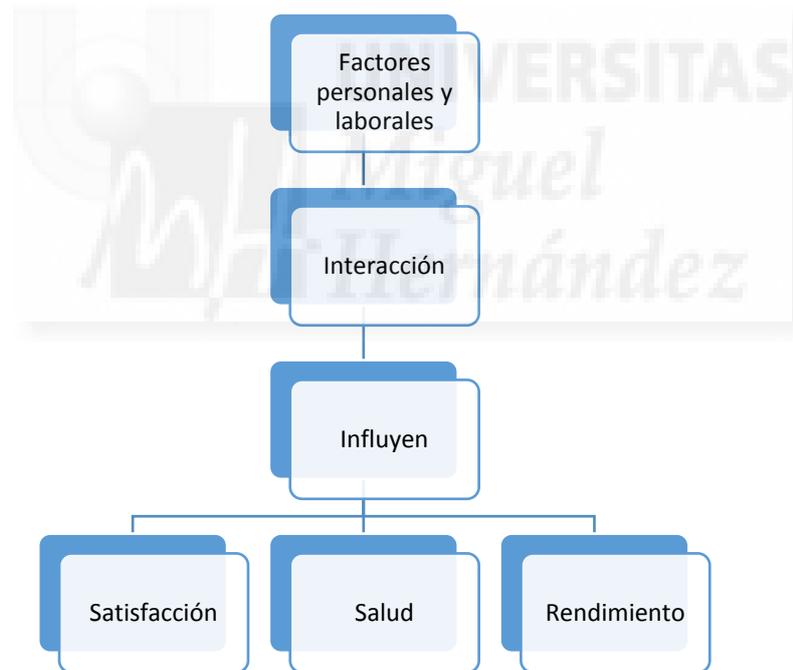


Figura 10. Riesgos psicosociales. Autoría propia.

3.1.2.1. Factores laborales

➤ Organización del trabajo:

- Estructura jerárquica. Lugar que ocupa cada persona dentro de la organización, forma en que se haya distribuido el poder.
- Estilo de mando. Hace referencia al estilo imperante en la empresa, puede ser Democrático: las decisiones se toman de forma conjunta, la función del jefe se centra en la coordinación, se valora tanto la tarea como al individuo, el grupo consigue sus objetivos en un clima de compañerismo y de crítica constructiva. Este tipo de dirección da lugar a un mayor grado de creatividad, responsabilidad y satisfacción. Por el contrario, un estilo autoritario suele crear tensiones, competitividad y falta de motivación. Estilo Paternalista, origina un buen clima laboral pero una baja productividad.
- Comunicación: el diseño de la organización debe propiciar los flujos de comunicación, desde los niveles altos, (jefes), así como entre los trabajadores, es decir favorecer las relaciones interpersonales, que la información llegue a todos.
- Definición de competencias: El trabajador debe conocer los objetivos y funciones de su puesto de trabajo, cuál es su papel en la organización, que se espera de él/ella.
- Formación y promoción: **son las posibilidades de formación y promoción profesional: si ambos factores van unidos se eleva la motivación del trabajador.**
- Características del empleo: Salario, estabilidad laboral, tipo y duración de la jornada, trabajo a turnos, nocturno.

➤ Tipos de Tareas. Estos factores se refieren a las características de la tarea:

- Tareas rutinarias: repetición constante de secuencias muy cortas, de contenido muy pobre pueden llegar a producir fatiga mental y física.

- Ritmo de trabajo: puede ser impuesto si el trabajador no tiene posibilidad de autorregulación, ó libre si puede imponer su propio ritmo.
 - Autonomía: Posibilidad de tomar decisiones, de manifestar iniciativa y responsabilidad.
 - Carga de trabajo: Mecanismos físicos y mentales que hay que poner en juego para realizar la tarea. La carga de trabajo tanto física o mental puede ser perjudicial por exceso (sobrecarga) o por defecto (subcarga), dando lugar a fatiga e insatisfacción.
- Medioambiente. Ruido, iluminación, humedad, temperatura etc.

3.1.2.2. Factores Personales

Las diferentes reacciones de las personas ante una misma situación laboral, así como la capacidad de tolerancia ó adaptación, dependen en gran medida de las diferencias individuales. Estas diferencias vienen marcadas por:

➤ Personalidad

Los rasgos que caracterizan a las personas; su historia personal, sus vivencias, sus comportamientos aprendidos que influyen sobre el modo en que el individuo actúa en situaciones cotidianas de la vida.

➤ Percepción

Es un proceso mental que utilizamos para organizar la información del entorno y que llegue a tener sentido. Está muy influenciada por la experiencia, la personalidad, la formación y explica las diferencias individuales que determinan como una persona percibe las condiciones de trabajo y los riesgos laborales.

➤ Motivación

Marca la pauta de la conducta del individuo cuando éste quiere lograr un objetivo: por ejemplo, si un trabajador presenta unas expectativas altas en cuanto a promocionar profesionalmente y en su empresa tiene posibilidades de hacerlo, realizará su tarea, mejor y se encontrará más satisfecho con su trabajo. Por el contrario: Ausencia de incentivos = Desmotivación.

➤ Edad.

Como norma general, a mayor edad se tienen más recursos para afrontar las situaciones estresantes del trabajo porque se tiene más experiencia. También las expectativas con la edad cambian y se priorizan otras cosas “cambio de valores”...etc.

➤ Género.

Mayor vulnerabilidad de la mujer debido a la situación de la mujer en la sociedad como es la desigualdad y precariedad laboral, dificultad de acceso ante puestos de responsabilidad..

3.1.2.3. Consecuencias

Cuando existen riesgos psicosociales nocivos en el trabajo origina riesgos del tipo: estrés, burnout, mobbing... Unas condiciones psicosociales desfavorables, pueden estar en el origen de la aparición tanto de determinadas conductas y actitudes inadecuadas en el desarrollo del trabajo, como de determinadas consecuencias perjudiciales para la salud y para el bienestar del trabajador. Estas consecuencias pueden derivar en una serie de trastornos, cuyos efectos son:

- Psicológicos: ansiedad, depresión, insatisfacción y desmotivación laboral, problemas en las relaciones personales, baja autoestima, trastornos psicosomáticos, trastornos mentales, incapacidad para tomar decisiones y concentrarse, olvidos frecuentes, hipersensibilidad a la crítica. Así mismo a nivel conductual tendríamos: propensión a sufrir accidentes, drogadicción, arranques emocionales, excesiva ingestión de alimentos o pérdida del apetito, consumo excesivo de alcohol o tabaco, excitabilidad, conducta impulsiva. etc.
- Fisiológicos: Trastornos cardiovasculares, digestivos, trastornos músculo esqueléticos, respiratorios, alteraciones del sueño, cáncer, etc.
- Efectos Sociolaborales: absentismo, relaciones laborales pobres y baja productividad, alto índice de accidentes, disminución de la productividad, el rendimiento y la calidad, clima organizacional pobre, antagonismo e insatisfacción en el trabajo. Así como alteraciones de la vida social y familiar.

3.1.2.4. Medidas Preventivas

Una adecuada gestión preventiva de los factores psicosociales debe buscar el equilibrio entre:

- Las condiciones laborales
- Las exigencias del trabajo
- Las características del trabajador.

Para ello se deben identificar y evaluar, los posibles factores de riesgo psicosocial existentes en la organización, y diseñar las medidas necesarias para su eliminación o control. Las medidas preventivas bien planificadas, pasan por una intervención a nivel de:

- 1) La Organización
- 2) La Tarea
- 3) El Ambiente Físico
- 4) El Trabajador

3.1.3. Tipos de motivaciones.

Para poder entender y simplificar las teorías motivacionales que vamos a estudiar a continuación analizaremos los tipos de motivaciones (García-Allen, 2018) con carácter general existentes entre los que se encuentran:

- 1. La motivación intrínseca.** Es aquella que procede del interior del individuo y no de los estímulos externos. La autorrealización, la aspiración de crecer. Se le conoce como automotivación. Esta motivación es la que se encuentra fuertemente vinculada a la productividad, debido a que la persona se involucra íntimamente y obtiene satisfacción de la tarea a realizar.
- 2. La motivación extrínseca.** Cuando los estímulos motivacionales para el individuo son externo a él. Son recompensas externas, como el dinero, reconocimiento, incentivos. En este tipo de motivación no se produce satisfacción por realizar la tarea, sino por obtener la recompensa.
- 3. Motivación positiva,** es un procedimiento mediante el cual el individuo inicia, desarrolla, mantiene adherida su conducta, para obtener una recompensa positiva, que puede ser tanto externa (premio) como interna (satisfacción). Tal motivación positiva nos lleva a la repetición de la acción.
- 4. Motivación negativa.** Se llama así al proceso mediante el que una persona desarrolla, mantiene y orienta una conducta para evitar una consecuencia desagradable que

puede ser tanto externa (castigo, humillación) como interna (no sentirse fracasados o frustrados). Este tipo de motivación es la menos aconsejada puesto que puede desencadenar en conductas agresivas, repetición de la conducta indeseada, absentismo laboral.



Figura 11. El proceso de la motivación. Autoría propia

3.2. SITUACIÓN ACTUAL

Los primeros estudios relacionados con la satisfacción laboral fueron los de Elton Mayo durante 1923-1924 en una fábrica textil de Filadelfia, donde se encontró trabajadores desmotivados, irritables, abatidos en los que descubrió que al aumentarles su participación en las tareas, aumentaba la motivación, productividad y todo ello mejoraba el ambiente y la unión entre ellos, descubriendo así la pieza clave de la emotividad entre trabajadores.

Hay también estudios sobre la motivación y satisfacción laboral dentro de la categoría de enfermería, debido a que es considerada una profesión de riesgo debido a que trabajas con personas enfermas, que en muchos casos se enfrentan a la muerte y tiene una gran carga emocional y psicológica.

Nos encontramos con diferentes cuestionarios utilizados para medir la satisfacción laboral en los profesionales de enfermería como son:

- Cuestionario Font- Roja
- Overall Job Satisfaction (OJS). NTP-394
- Index of Work satisfaction (IWS)
- Staff Nurse Job Characteristics Index (SNJCI)

En el ámbito de la enfermería podemos citar diferentes estudios referidos a la satisfacción o motivación laboral:

- Molina Linde (2008), transversal, descriptivo, observacional. At. Especializada, Granada. Cuestionario Font-roja. Mejor valorado: relación interpersonal compañeros y peor. Promoción profesional y monotonía laboral.
- Bermudez y Moreno (Bermúdez Román & Moreno Ruiz, 2009), demostró como el disponer de objetivos comunes facilita la labor asistencial y las relaciones laborales. Hicieron un estudio descriptivo, transversal y observacional donde se estudiaba la existencia de motivación en el personal de enfermería. Utilizando cuestionario Font Roja. Lo mejor valorado fue las relaciones Interpersonales y lo peor valorado el salario, autonomía y ambiente de trabajo.
- Piñeiro Fraga María (2012). Estudio transversal, descriptivo, observacional. Atención especializada. Cuestionario Font Roja. Lo mejor valorado ha sido, satisfacción en el

trabajo, relación personal y adecuación en el trabajo. Lo peor, carga de trabajo e implicación emocional

- Carillo García Cesar.(Carrillo-García et al., 2015) Enfermería global (2013). Analizó la satisfacción laboral de las profesionales de enfermería de las unidades móviles de emergencia. Utilizando la escala NTP 394 (es la que voy utilizar en este trabajo), con una participación de 9.58 obtuvo una satisfacción general media donde los compañeros de trabajo y el horario de trabajo eran los aspectos mejor evaluados y la gestión y la atención a las sugerencias la peor valorada.
- Pablos-Gonzalez M. del Mar(2014). Analizó en un estudio Transversal, descriptivo, observacional en atención especializada de Badajoz la satisfacción de enfermería. Utilizando cuestionario de elaboración propia y lo mejor valorado fue el ambiente de trabajo y la interacción con los compañeros. Lo peor las condiciones ambientales y las infraestructuras y recursos.

4. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo se engloba dentro del Master en Prevención de Riesgos Laborales impartido por la Universidad Miguel Hernández (UMH) durante el curso académico 2017/2018

El presente trabajo es un intento de realizar una aplicación de los contenidos aprendidos en el máster y en particular de las tres especialidades que lo integran (Higiene Industrial, Seguridad en el trabajo, Ergonomía y psicología Aplicada) dentro de un centro socio-sanitario, con el objeto de producir cambios que favorezcan la PRL en esta organización.

Más concretamente este trabajo se englobaría según la ley 31/1995, de 8 de noviembre de prevención de riesgos laborales, en lo que se denomina riesgos psicosociales que actualmente son una de las principales causas de enfermedades y de accidentes laborales.

La elección de la empresa es debido a que me han facilitado su acceso y disponibilidad y aunque no trabajo en ella actualmente, sí he trabajado durante años en una del mismo sector y he podido experimentar de manera personal la gran desmotivación existente en los estos centros sanitarios, donde trabajan una gran número de personas y suelen existir muchos problemas debido a múltiples factores (carga de trabajo, coordinadores incompetentes, mala dirección...) y su repercusión a la hora del interés que esto desembocaría y la gran cantidad de problemas que ocasionaría.

He intentado analizar cómo resolver este problema, analizando cuales son las variables que afectarían o la forma de mejorarlo para que favorezca el ambiente de trabajo y en consecuencia conseguir la participación de todos los empleados en la política preventiva para que dichas prácticas sean motivadoras en sí mismas y persistan en el tiempo.

Algunas cuestiones que me he preguntado en numerosas ocasiones y con éste trabajo intento solventar han sido:

- Por qué ante un mismo trabajo unas personas están satisfechas y otras no.
- Cuales son la variables que influirían en que las personas estén motivadas y satisfechas en su trabajo
- Por qué unos trabajos son más motivadores que otros para la mayoría de personas
- Qué consecuencias obtenemos a nivel personal de la satisfacción/insatisfacción en el trabajo.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General.

El objetivo general es estudiar la satisfacción laboral y la motivación en una muestra de población, que en nuestro caso sería el personal de enfermería de un centro residencial de personas con enfermedades psíquicas.

5.2. Objetivos específicos

- 1) Identificar los aspectos determinantes de la satisfacción o Insatisfacción laboral en el grupo de estudio.
- 2) Identificar medidas preventivas para establecer un plan para mejorar y mantener la satisfacción y motivación del personal

6. CUERPO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN- APLICACIÓN.

6.1. Metodología.

Vamos a realizar un estudio descriptivo, transversal, observacional al personal de enfermería, en el que vamos a analizar:

- La satisfacción laboral mediante La Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction) desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979.
- Una entrevista con algunas preguntas concretas sobre motivación.

Mediante las entrevistas y encuestas realizadas se trata de dar respuesta al objetivo principal:

Detección de necesidades de motivación y satisfacción laboral

Para ello se ha realizado:

- 1) Entrevistas a informantes clave (supervisores)

En esta fase hemos entrevistado a los coordinadores de auxiliares y enfermeros así como el director, para pedir consentimiento y darle información sobre lo que necesitábamos evaluar y que medidas realizaríamos intentando explicar todo el proceso. Hemos hecho una entrevista

abierta y general en la que se nos ha facilitado puntos de vista y opiniones y posteriormente les hemos aplicado la misma entrevista y encuesta que a los demás.

- 2) Encuesta para valorar la satisfacción laboral que permite la obtención de tres puntuaciones (satisfacción general, satisfacción extrínseca y satisfacción intrínseca) en la misma población
- 3) Entrevista individual a cada empleado de auxiliar de enfermería, donde se han realizado algunas preguntas sobre motivación

Para posteriormente en la fase de Discusión poder comparar nuestros resultados con los realizados en otros estudios similares he buscado estudios sobre la satisfacción laboral en el personal de enfermería, tanto enfermeras como auxiliares.

Para ello, he utilizado :

- Bases de Datos de Ciencias de la salud:
 - Scielo
 - Cuiden
 - Dialnet
 - Elsevier
- Bases de datos salud laboral:
 - NIOSH
 - CISDOC

Para la obtención de otros estudios similares dentro de estas bases de datos he utilizado palabras como “satisfacción” “motivación” “laboral” “enfermero” “auxiliares” “enfermeras”

El estudio lo vamos a realizar en un centro residencial .La actividad de la empresa es la de Residencia para personas con discapacidad en situación de dependencia especializada en enfermedad mental. Los trabajadores de la misma se dedican a cubrir las necesidades propias de los residentes. Actividades y procesos comprendidos en la atención integral. Además se llevan a cabo actividades anexas como cocina, administración, mantenimiento, rehabilitación, etc.

La plantilla del centro residencial está compuesta por setenta y dos personas, de las cuales un 63.8 % son mujeres (46 personas) y un 36.2 % son hombres (26 personas).

Con respecto a la edad se trata de una población joven comprendida entre 20 y 46 años. En el colectivo de auxiliares el 25% son menores de 25 años y algunos de ellos están compaginando el trabajo con estudios de nivel superior. (4 casos)

6.2. Política preventiva de la empresa

La política de la empresa se dirige a proporcionar a los trabajadores una protección eficaz frente a los riesgos laborales con el objetivo de que el trabajo se efectúe en las mejores condiciones de seguridad y salud.

El plan de prevención tiene como objeto reflejar las directrices a seguir por la estructura organizativa para conseguir que el personal se implique en la política de prevención de la empresa y desarrollar una gestión de la prevención participativa que aproveche las capacidades de todas las personas implicadas, así como la formación e información de todo el personal implicado en el mismo.

Para el cumplimiento de los objetivos se utilizarán procedimientos para la gestión de la prevención de riesgos y medios específicos como: la evaluación de riesgos, planificación de la acción preventiva, visitas periódicas de seguridad, etc. Anualmente se realizará un programa preventivo donde se planificará las acciones preventivas que van a ser realizadas por el Servicio de Prevención Ajeno, para dar cumplimiento a los objetivos marcados.

La empresa asume el compromiso de dotar de los recursos humanos, económicos y materiales necesarios para alcanzar los objetivos en materia de prevención de riesgos marcados anteriormente, siendo los siguientes:

- Recursos Humanos, asesoramiento del servicio de prevención ajeno a través de técnicos con las especialidades de seguridad en el trabajo, higiene industrial y ergonomía y psicología aplicada, junto con personal del área de vigilancia de la salud en la especialidad de medicina del trabajo.
- Recursos técnicos y materiales, medios técnicos y materiales que la empresa pone a disposición para dar cumplimiento a la planificación de la acción preventiva, en la que se especifican los recursos materiales y técnicos que son necesarios en la empresa.

- Recursos económicos, medios económicos necesarios para llevar a cabo las acciones planificadas. Anualmente se dotará una cantidad económica para la gestión de la prevención de riesgos laborales y se destinarán al coste del contrato del servicio de prevención ajeno y a las diferentes partidas económicas determinadas en las planificaciones de la acción preventiva. Los recursos económicos destinados a la prevención pueden ser recursos económicos preventivos y recursos económicos correctivos, en función de las características de las medidas preventivas y las actividades a realizar.
 - Recursos económicos correctivos, corresponden a los medios económicos que se destinarán a la adopción de las medidas preventivas establecidas en los diferentes informes de actividades técnicas en PRL especializadas, además de los recursos destinados para:
 - Protecciones en los centros de trabajo y en máquinas.
 - Adecuación de los lugares de trabajo.
 - Formación en materia de prevención de riesgos laborales, trabajadores de nueva incorporación.
 - Recursos económicos preventivos, corresponden a las actividades técnicas y medidas de protección que se realizarán para mejorar las condiciones de trabajo y lugares de trabajo:
 - Mantenimiento preventivo de los centros de trabajo, instalaciones generales.
 - Reciclaje formativo en materia de prevención a los trabajadores.

6.3. Puestos de trabajo.

A continuación vamos a hacer una breve introducción sobre el entorno en el que vamos a hacer el estudio de investigación. Aunque dicho estudio sólo se realizara al personal de enfermería, ya que son las más numerosas. Se muestra una breve descripción de las tareas realizadas por los trabajadores, las tareas desarrolladas por cada puesto de trabajo son las siguientes:

- **Auxiliar de enfermería:** tareas de atención al residente: levantar, duchar, vestir, asear, comidas, cambios de pañal, cambios posturales y cuidados en general. Acompañamiento a residentes a consultas externas, urgencias, etc. Además realizan tareas de movimientos de carros desde cocina a comedor.
- **Gobernanta o supervisora:** Supervisión y organización del trabajo de auxiliares de clínica. Delegación de tareas a auxiliares. Atención integral al residente. Atención a familiares de residentes.
- **ATS/DUE:** Preparación y administración de medicamentos a residentes. Toma de constantes vitales: temperatura, pulso, tensión, etc. Administración de insulina. Aplicación de enemas, sondas, realización de curas, etc.
- **Médico:** Reconocimiento y exploración de pacientes (tanto al ingreso del mismo en la residencia como las llevadas a cabo de forma periódica). Atención a residentes en casos de urgencias. Atención e información a familiares de residentes.
- **Fisioterapeuta:** Atención a residentes y realización de tratamientos rehabilitadores y de mantenimiento. Movimiento de encamados. Control de expedientes físicos de residentes. Atención a familiares.
- **Psicólogo:** Realización de reconocimientos psíquicos de residentes. Estimulación cognitiva. Intervención como mediadores de conflictos entre residentes. Atención a familiares. Elaboración de los programas de rehabilitación. (PIR)
- **Trabajador Social:** Realización de expedientes sociales. Tramitación de subvenciones. Gestiones administrativas. Atención a residentes y familiares. Localización y gestión de recursos externos.
- **Personal de administración:** Tareas de atención al público: recepción, atención y derivación de llamadas y visitas al centro. Mecanización de la información que incluye empleo de Pantalla de Visualización de Datos. Contabilidad.
- **Recepción:** Realización de tareas de atención al público: recepción, atención y derivación de llamadas y visitas. Atención telefónica, recepción de visitas y control de entradas y salidas. Atención y derivación de residentes.
- **Personal de cocina:** Labores de atención de cocina: recepción de materias primas, cocinado, elaboración y manipulación de alimentos. Emplatado y montaje de carros. Labores de limpieza de cocina
- **Gerente:** Supervisión general de centro de trabajo. Realización de compras. Supervisión de pago de salarios y proveedores.
- **Dirección:** Supervisión general. Delegación de tareas. Atención e información al residente y a familiares. Recepción y atención de quejas y sugerencias. Realización

de entrevistas a empleados (selección de personal) Control de la gestión del centro de trabajo. Formación del personal.

- **Educación social/Terapia ocupacional:** Implementación de programas de rehabilitación/terapéuticos .Organización de actividades socioculturales para cubrir las horas de ocio de los residentes. Talleres de pintura, manualidades, audiciones, música...

La distribución de los trabajadores en cada uno de los puestos es la siguiente:

- **Auxiliar de enfermería:** 16 trabajadores.
- **Gobernantas:** 2 trabajadores.
- **ATS/DUE:** 7 trabajadores.
- **Médicos:** 2 trabajadores.
- **Fisioterapeutas:** 1 trabajador.
- **Celadores:** 10 trabajadores.
- **Psicólogos:** 2 trabajadores.
- **Trabajador social:** 1 trabajador.
- **Personal de administración:** 1 trabajador.
- **Recepción:** 2 trabajadores
- **Personal de cocina:** 3 trabajadores.
- **Gerente:** 1 trabajador.
- **Dirección:** 1 trabajador.
- **Terapeuta ocupacional/Integrador social/Educador social:** 5 trabajadores.

La jornada de trabajo es diferente dependiendo de los colectivos:

El horario de trabajo es de 24 horas. Existe trabajo a turnos y trabajo nocturno. Los puestos de trabajo con turnicidad y nocturnidad son:

- **Auxiliar de enfermería:** existen tres turnos de trabajo de mañana, tarde y noche. Existe rotación en los turnos de mañana y tarde para aquellos trabajadores que por voluntad no hayan comunicado la permanencia fija en los turnos de mañana y/o tarde. En el turno de noche se trabaja en dos grupos que desarrollan el trabajo en el centro en días alternos.
- **ATS/DUE:** al igual que en el puesto de auxiliar de enfermería existen tres turnos de trabajo, de mañana, de tarde y de noche. Existe rotación en los turnos de mañana y tarde para aquellos trabajadores que por voluntad no hayan comunicado la permanencia fija en los turnos de mañana y/o tarde. En el turno de noche se trabaja en dos grupos que desarrollan el trabajo en el centro en días alternos.
- **Fisioterapeuta:** Hay un turno de mañanas.
- **Personal de cocina:** existen dos turnos de trabajo sin rotación de trabajadores, aunque si existe la posibilidad de cambio voluntario de turno, mañana y tarde.
- **Gobernanta o supervisora:** turnos intensivos, trabajan dos días y dos días libres.

Pueden existir cambios en los turnos de forma voluntaria entre trabajadores.

El resto de puestos de trabajo no tienen Turnicidad.

Según información facilitada por la jefa de recursos humanos existe en todos los puestos de trabajo la posibilidad de cambio de turno voluntario siempre que quede cubierto el puesto de trabajo.

6.4. Análisis de la muestra

Esta 2º y 3º fase ha sido aplicada a los auxiliares de enfermería, puesto que son de las categorías más numerosas y con las que según nos ha comentado el Director suelen tener más problemas (absentismo, abandono de trabajo,...). A pesar de que son 16 trabajadores, sólo hemos podido estudiar a 13 debido a que uno se ha negado y dos se encontraban con baja médica. Todos ellos tienen contrato indefinido excepto 3, que llevan poco tiempo en la empresa.

A pesar de ser una muestra de personas en general jóvenes, un 53.84% tienen cargas hipotecarias y un 46.15% tienen cargas familiares.

Las personas entrevistadas se distribuyeron en un 53.84% del sexo femenino y un 46.15% del sexo masculino. Dentro del rango de edades se puede observar que un 38.46% son

menores de 25 años, un 38.46% están entre 25 y 35 años, un 15.83 se encuentran en edades comprendidas entre los 35 y 45 y por último un 7.69% son mayores de 45.

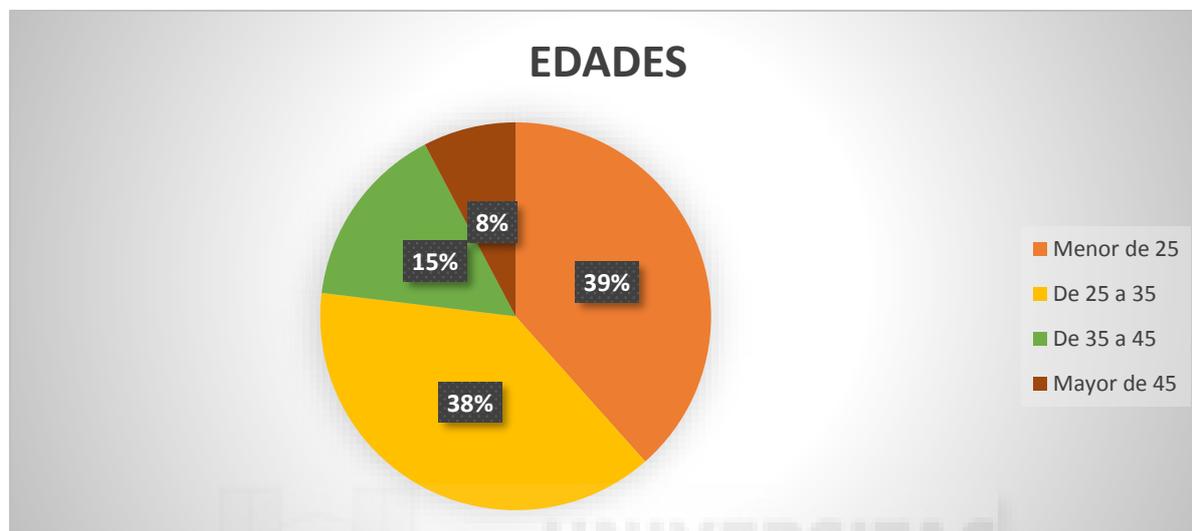


Ilustración 1. Edades de la muestra.

6.5. Análisis de la escala de satisfacción.

Para estudiar la satisfacción laboral he utilizado la escala general de satisfacción (Overall Job Satisfaction) desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979. Obtenida a través del Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), NTP.394.

Sus características son:

- Permite valorar la satisfacción laboral reflejando las experiencias de los trabajadores.
- Recoge la respuesta que se puede evaluar y analizar.
- Es sencilla y puede ser contestada independientemente del nivel cultural del trabajador.

- Se puede analizar la satisfacción general, que a su vez se divide en dos subescalas, una de factores intrínsecos (abordan aspectos como el reconocimiento en el trabajo, responsabilidad, promoción, variedad de tareas, libertad método de trabajo..) y otra que son los factores extrínsecos (aborda temas sobre la satisfacción en el trabajo con aspectos relacionados con el salario, las condiciones físicas del trabajo, organización, gestión de la empresa, compañeros de trabajo...)

Esta escala nos permite valorar las tres puntuaciones:

- 1) Satisfacción general
- 2) Satisfacción extrínseca
- 3) Satisfacción intrínseca

Es una escala aditiva, donde la puntuación total de cada escala se obtiene de la suma de los 15 ítems, asignando un valor de 1 a muy insatisfecho has llegar a muy satisfecho con un valor de 7. Las preguntas pares nos indicarían la escala de satisfacción intrínseca y las impares la satisfacción extrínseca. Esto es una ventaja, pues nos permite el uso separado de cada escala.

7. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA Y ENCUESTA REALIZADOS A LOS TRABAJADORES.

7.1. Resultados Encuesta

En esta encuesta hay 7 opciones de respuesta posibles, según el grado de satisfacción de los encuestados, que son:

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Moderadamente insatisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Moderadamente satisfecho
- Satisfecho
- Muy insatisfecho

A continuación voy a describir porcentajes de respuestas por cada pregunta.

1. Condiciones Físicas Generales.

Las personas encuestadas se distribuyeron sus respuestas en:

- Muy insatisfecho-0%
- Insatisfecho-7.69%
- Moderadamente insatisfecho-30.76%
- Ni satisfecho ni insatisfecho-23.07%
- Moderadamente satisfecho-7.69%
- Satisfecho-15.38%
- Muy satisfecho-15.38%

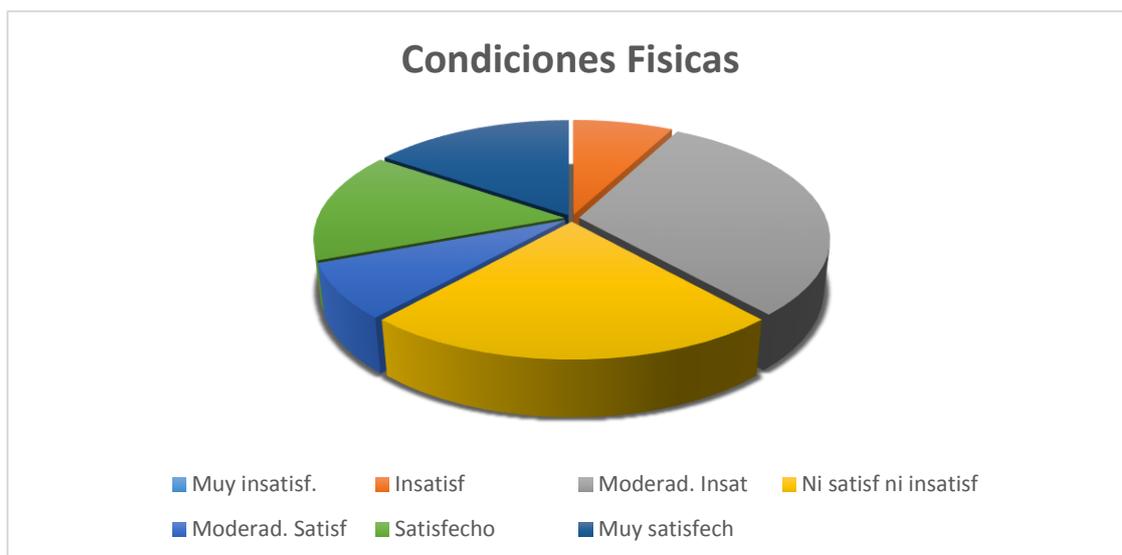


Ilustración 2.Condiciones físicas

2. Libertad elección método trabajo.

Las personas encuestadas se distribuyeron sus respuestas en:

- Muy insatisfecho-0%
- Insatisfecho-15.38%
- Moderadamente insatisfecho-7.69%
- Ni satisfecho ni insatisfecho-7.69%
- Moderadamente satisfecho-23.07%
- Satisfecho-23.07%
- Muy satisfecho-23.07%



Ilustración 3.Libertad para elegir método

3. Compañeros de Trabajo.

Las personas encuestadas se distribuyeron sus respuestas en:

- Muy insatisfecho-0%
- Insatisfecho-7.69%
- Moderadamente insatisfecho-15.38%
- Ni satisfecho ni insatisfecho-7.69%
- Moderadamente satisfecho-15.38%
- Satisfecho-53.84%
- Muy satisfecho-0%

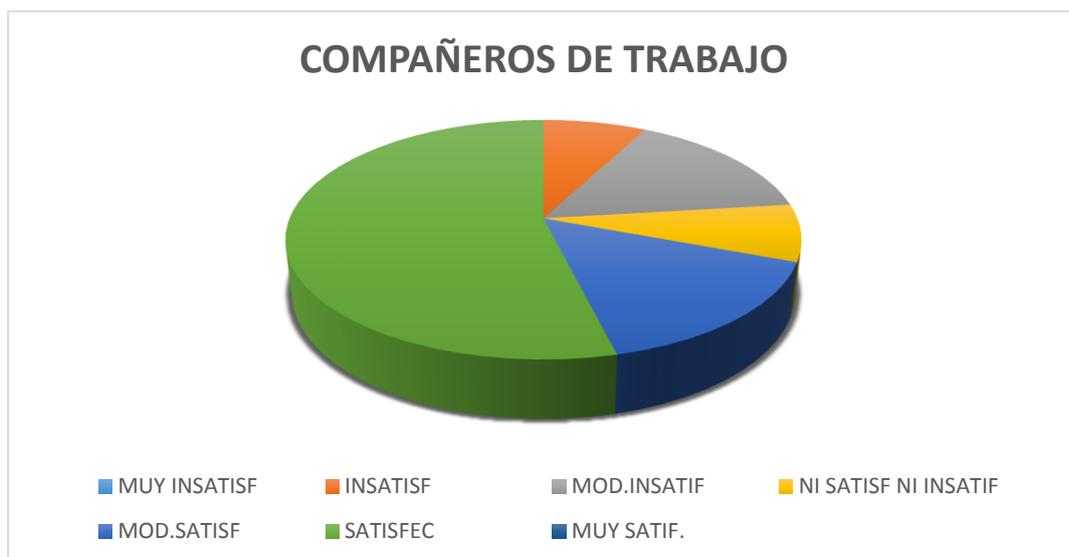


Ilustración 4. Compañeros de Trabajo

4. Reconocimiento trabajo bien hecho.

Las personas encuestadas se distribuyeron sus respuestas en:

- Muy insatisfecho-7.69%
- Insatisfecho-7.69%
- Moderadamente insatisfecho-7.69%
- Ni satisfecho ni insatisfecho-23.07%
- Moderadamente satisfecho-38.46%
- Satisfecho-7.69%
- Muy satisfecho-7.69%



Ilustración 5. Reconocimiento

5. Superior Inmediato.

Las personas encuestadas se distribuyeron sus respuestas en:

- Muy insatisfecho-0%
- Insatisfecho-0%
- Moderadamente insatisfecho-0%
- Ni satisfecho ni insatisfecho-7.69%
- Moderadamente satisfecho-15.38%
- Satisfecho-53.84%
- Muy satisfecho-23.07%

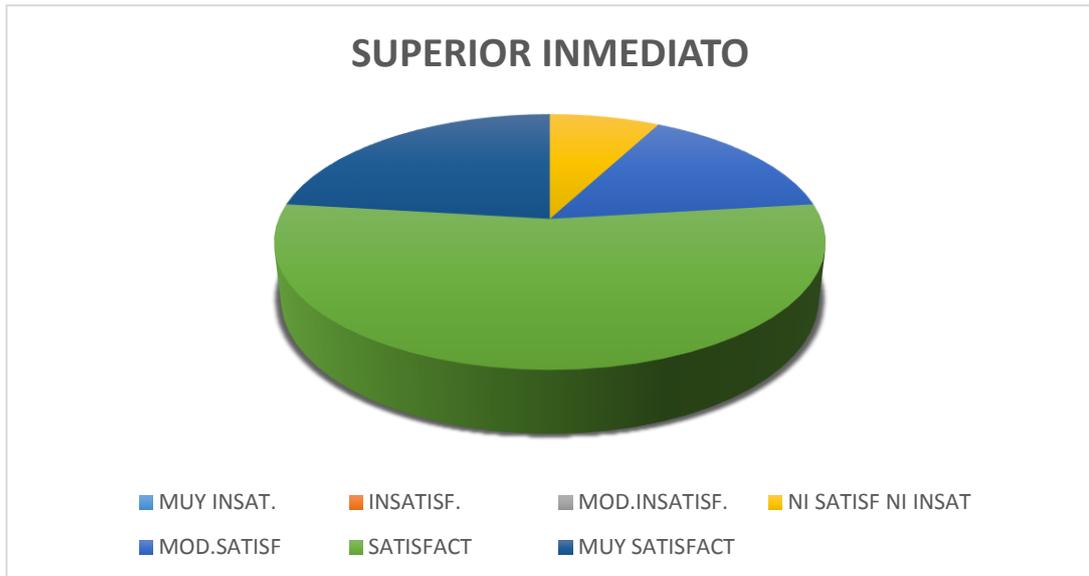


Ilustración 6. Superior Inmediato

6. Responsabilidad asignada.

Las personas encuestadas se distribuyeron sus respuestas en:

- Muy insatisfecho-7.69%
- Insatisfecho-0%
- Moderadamente insatisfecho-0%
- Ni satisfecho ni insatisfecho-23.07%
- Moderadamente satisfecho-23.07%
- Satisfecho-30.76%
- Muy satisfecho-15.38%



Ilustración 7. Responsabilidad asignada.

7. Salario

Las personas encuestadas se distribuyeron sus respuestas en:

- Muy insatisfecho-46.15%
- Insatisfecho-23.07%
- Moderadamente insatisfecho-7.69%
- Ni satisfecho ni insatisfecho-23.07%
- Moderadamente satisfecho-0%
- Satisfecho-0%
- Muy satisfecho-0%

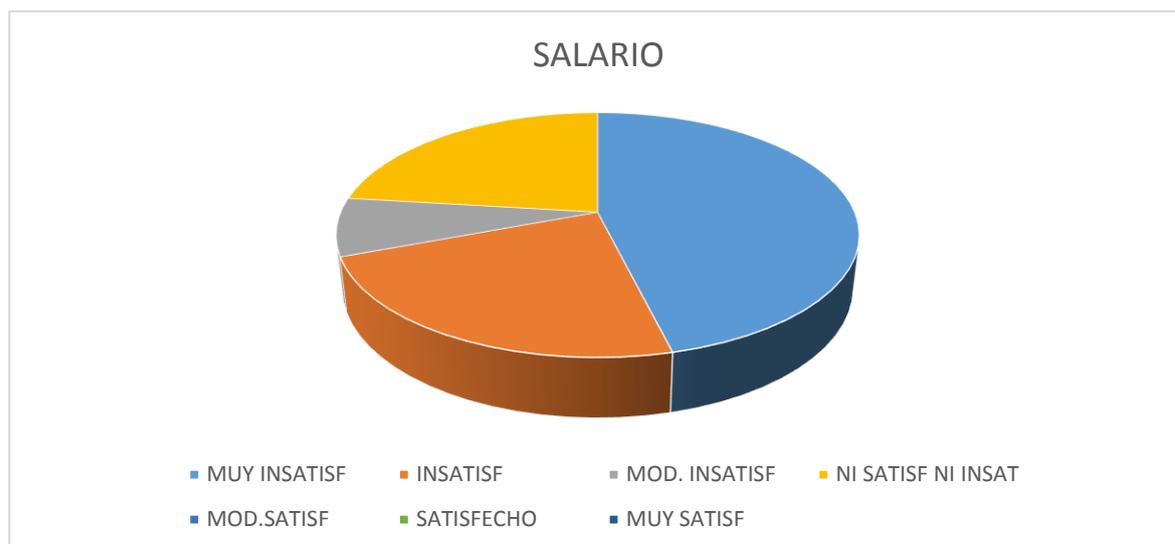


Ilustración 8. Salario

8. Posibilidad de utilizar tus capacidades.

Las personas encuestadas se distribuyeron sus respuestas en:

- Muy insatisfecho-0%
- Insatisfecho-7.69%
- Moderadamente insatisfecho-23.07%
- Ni satisfecho ni insatisfecho-0%
- Moderadamente satisfecho-23.07%
- Satisfecho-38.46%
- Muy satisfecho-7.69%

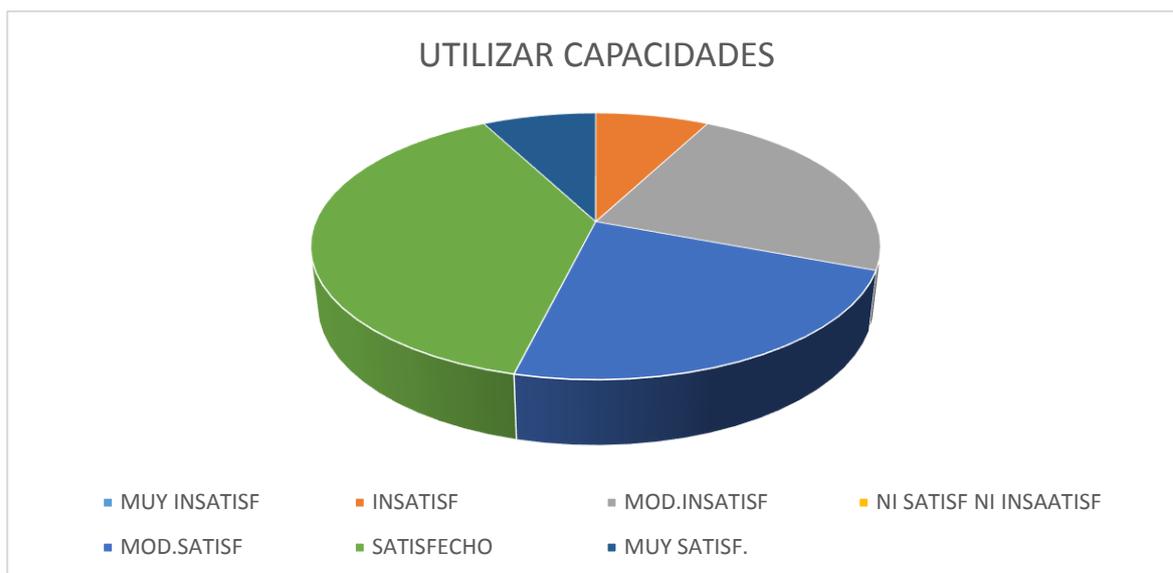


Ilustración 9. Capacidades

9. Relaciones entre dirección y trabajadores.

Las personas encuestadas se distribuyeron sus respuestas en:

- Muy insatisfecho-0%
- Insatisfecho-0%
- Moderadamente insatisfecho-0%
- Ni satisfecho ni insatisfecho-23.07%
- Moderadamente satisfecho-23.07%
- Satisfecho-46.15%
- Muy satisfecho-7.65%

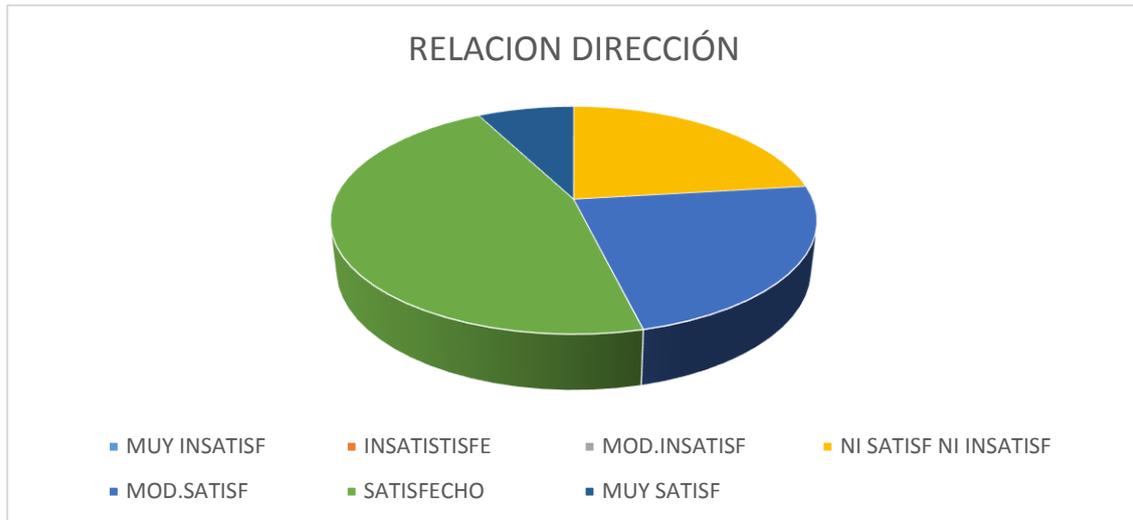


Ilustración 10.Relación Dirección.

10. Posibilidades de promoción

Las personas encuestadas se distribuyeron sus respuestas en:

- Muy insatisfecho-30.76%
- Insatisfecho-0%
- Moderadamente insatisfecho-7.69%
- Ni satisfecho ni insatisfecho-30.76%
- Moderadamente satisfecho-7.69%
- Satisfecho-23.07%
- Muy satisfecho-0%



Ilustración 11. Posibilidad de Promoción.

11. Modo gestión empresa

Las personas encuestadas se distribuyeron sus respuestas en:

- Muy insatisfecho-7.69%
- Insatisfecho-7.69%
- Moderadamente insatisfecho-23.07%
- Ni satisfecho ni insatisfecho-23.07%
- Moderadamente satisfecho-7.69%
- Satisfecho-30.76%
- Muy satisfecho-0%

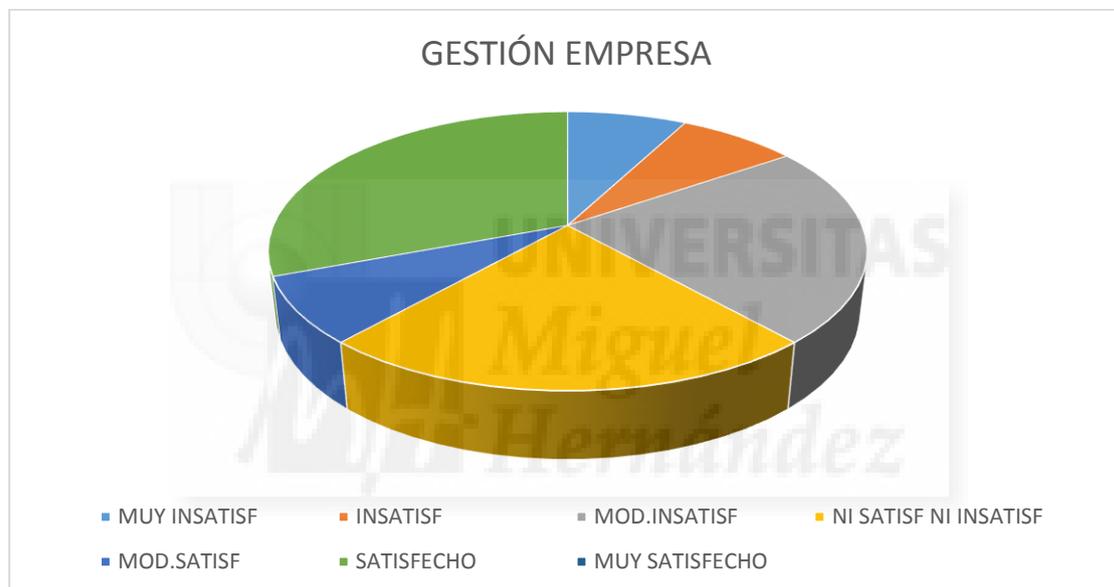


Ilustración 12. Gestión empresa.

12. Atención que prestan a sugerencias que haces.

Las personas encuestadas se distribuyeron sus respuestas en:

- Muy insatisfecho-0%
- Insatisfecho-15.38%
- Moderadamente insatisfecho-23.07%
- Ni satisfecho ni insatisfecho-30.76%
- Moderadamente satisfecho-7.69%
- Satisfecho-23.07%

- Muy satisfecho-0%



Ilustración 13. Atención sugerencias

13. Horario de Trabajo.

Las personas encuestadas se distribuyeron sus respuestas en:

- Muy insatisfecho-23.07%
- Insatisfecho-7.69%
- Moderadamente insatisfecho-30.76%
- Ni satisfecho ni insatisfecho-7.69%
- Moderadamente satisfecho-7.69%
- Satisfecho-23.07%
- Muy satisfecho-0%

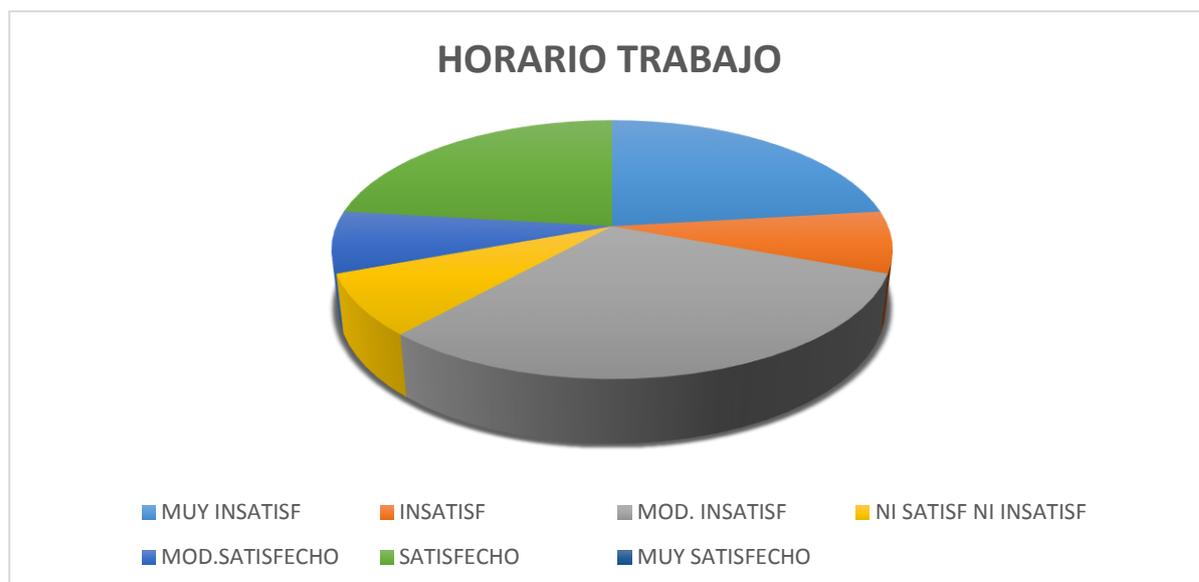


Ilustración 14. Horario trabajo

14. Variedad de Tareas.

Las personas encuestadas se distribuyeron sus respuestas en:

- Muy insatisfecho-0%
- Insatisfecho-0%
- Moderadamente insatisfecho-23.07%
- Ni satisfecho ni insatisfecho-15.38%
- Moderadamente satisfecho-15.38%
- Satisfecho-38.46%
- Muy satisfecho-7.69%

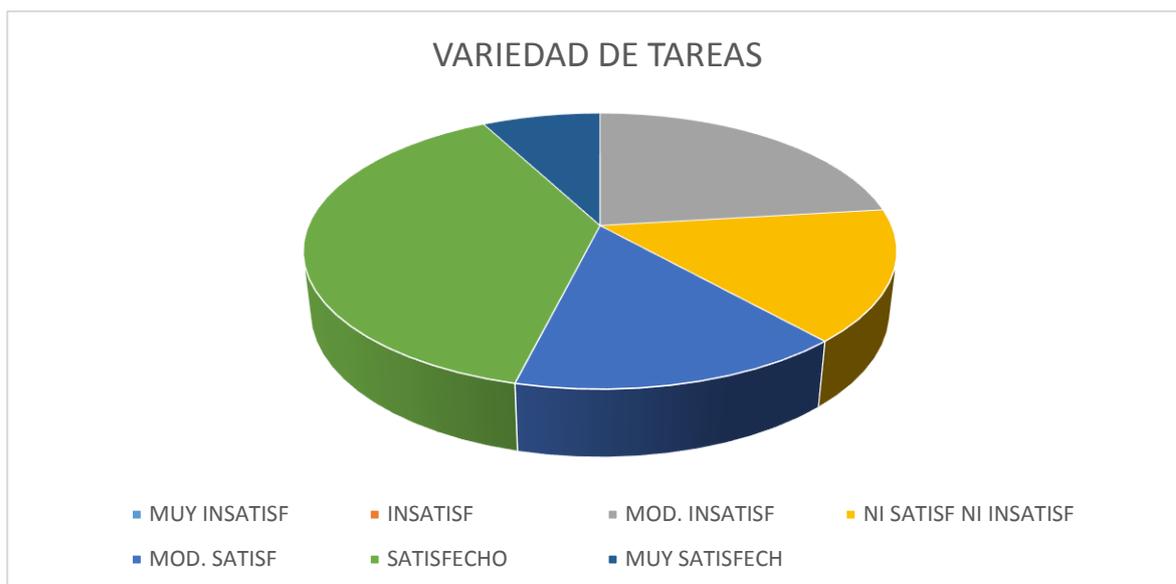


Ilustración 15. Variedad de tareas

15. Estabilidad en el empleo

Las personas encuestadas se distribuyeron sus respuestas en:

- Muy insatisfecho-7.69%
- Insatisfecho-0%
- Moderadamente insatisfecho-15.38%
- Ni satisfecho ni insatisfecho-15.38%
- Moderadamente satisfecho-7.69%
- Satisfecho-38.46%
- Muy satisfecho-15.38%



Ilustración 16. Estabilidad en el empleo

Una vez calculado la media de los porcentajes generales de las tres escalas que evaluamos en el cuestionario (Escala General, Escala Intrínseca, Escala Extrínseca), vamos a exponerlos:

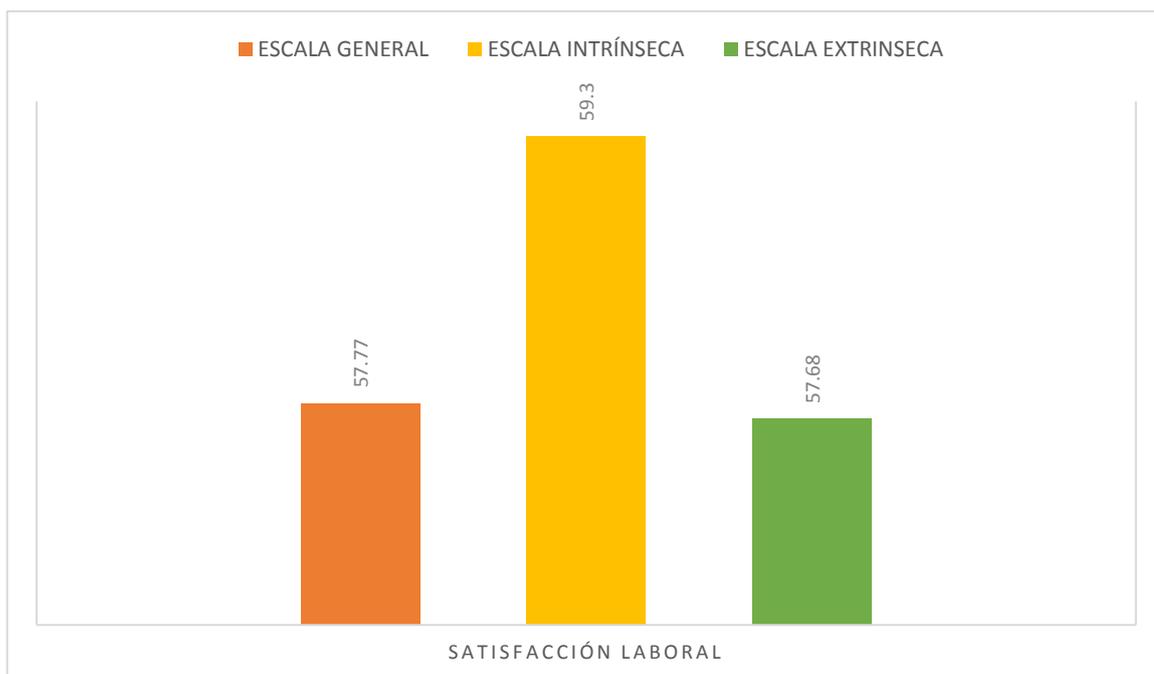


Ilustración 17. Porcentaje de satisfacción por escalas...

Como podemos apreciar en las tres escalas el nivel de satisfacción no es muy elevado y no se aprecian grandes diferencias dentro de ellas. La satisfacción general ha sido de un 57,77% y dentro de las dos subescalas, hay que destacar mayor satisfacción en la escala intrínseca(59.3%), que se relaciona con libertad para elegir método, reconocimiento, responsabilidad, capacidad personal, promoción, variedad de tareas y hay mayor descontento en valores como salario, horario de trabajo, estabilidad en el empleo, relaciones entre dirección y trabajadores...

Vamos a analizar ahora las medias obtenidas por cada pregunta, pudiendo observar así en que aspectos están más satisfechos los trabajadores y donde se encuentra mayor descontento.



Ilustración 18. Porcentaje de satisfacción por ítems

Ordenándolos desde el ítem que produce mayor insatisfacción hasta el de mayor satisfacción nos encontramos con:

- 1) Salario
- 2) Horario de trabajo
- 3) Posibilidad de promoción
- 4) Atención que se presta a las sugerencias que haces
- 5) El modo en que tu empresa está gestionada
- 6) Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho
- 7) Condiciones físicas generales
- 8) Estabilidad en el empleo
- 9) Posibilidad de utilizar tus capacidades
- 10) Se encuentran en igualdad de satisfacción con sus compañeros de trabajo y la variedad de tareas que realizan en su trabajo.
- 11) Libertad para elegir propio método de trabajo
- 12) Responsabilidad que se te ha asignado
- 13) Relaciones entre dirección y trabajadores.
- 14) Tu superior inmediato

En nuestro estudio sobre satisfacción laboral se puede observar que donde se encuentran más descontentos es el salario, horario laboral y algunos factores de los considerados extrínsecos pero en los referidos a las relaciones entre superior, dirección etc....se encuentran bastante satisfechos.

7.2. Resultados Entrevista.

A continuación voy a exponer los resultados que he obtenido sobre algunas preguntas que considero importantes a nivel motivacional realizadas a los encuestados y que no han sido valoradas en la anterior encuesta de satisfacción.

1. Me agrada el trabajo que desarrollo.

Las personas entrevistadas se distribuyeron en un 84.61 % que si le agradaba, un 7.69% considera que también pero cuando realiza su trabajo y un 7.69 % nos contesta que al 50%.



Ilustración 19. Me agrada el trabajo

2. Deseo otro empleo en lugar del actual

Las personas entrevistadas se distribuyeron entre un 46.15% que responden que sí desean otro trabajo, dentro de los cuales la mitad alega por motivos económicos, otro 46.15 responden que No y un 7.69% responde que a veces.



Ilustración 20. Deseo otro empleo

3. Me siento motivado para realizar mi trabajo.

Las personas entrevistadas se distribuyeron entre un 61.53% que responde que sí están motivados y un 38.46% que contestan que a veces o no siempre.



Ilustración 21. Motivados para el trabajo

4. Mi trabajo es una fuente de estrés

Las personas entrevistadas se distribuyeron entre un 61.53% que considera que sí lo es. Un 30.76% que considera que a veces y un 7.69% que nos contesta que no lo es.



Ilustración 22. Trabajo como fuente de estrés

7.3. Discusión.

El porcentaje de tasa de respuesta dentro del estudio ha sido 81.25%, la cual podemos considerar alta en relación con otros estudios.

De los estudios analizados podemos observar que una mayoría han utilizado el cuestionario Font- Roja (Molina Linde; Bermudez y Moreno; Piñeiro Fraga Maria)

El estudio de Carrillo Garcia han utilizado el mismo que el utilizado en este estudio. (NTP-394)

Donde podemos observar una diferencia notable es en las edades de las muestras, mientras que en éste estudio los trabajadores son bastante jóvenes, la gran mayoría no llega a los 35 años en los demás estudios los trabajadores abarcan una mayor franja de edad, llegando incluso hasta los 65 años.(Carrillo Garcia Cesar y Piñeiro Fraga hasta los 61)

Se puede apreciar que lo peor valorado ha sido:

- ✓ El salario. Aquí coincidiríamos con estudios como el de Bermudez y Moreno y Carrillo Garcia)
- ✓ Horario laboral. En este caso no encontramos coincidencias pero sí diferencias, puesto que en el estudio de Carrillo García está dentro de lo mejor valorado.
- ✓ Posibilidades de promoción. Coincidimos con el estudio de Molina Linde. Esta baja valoración es una de las históricamente peor valoradas, sin embargo tiene una gran importancia, puesto que tiene una correlación positiva con la implicación, la motivación y el compromiso de los trabajadores. Gracias a ella nos permite en los trabajadores y en la empresa mejorar en varios aspectos:
 - El ambiente laboral, te hace sentir más motivado a formarte y a crecer profesionalmente debido a la posibilidad de optar a puestos de mayor responsabilidad y cualificación
 - La fidelidad del trabajador, ya que no sólo valoran los aspectos económicos, sino también esas posibilidades de promoción
 - Mejora el índice de rotación y de absentismo
 - Mejora la productividad,
 - Mejora la satisfacción de los empleados. Expone la confianza que tiene la empresa hacia el talento del empleado. Permite desarrollar el liderazgo de los trabajadores y mantenerlos motivados..

- ✓ Atención que se presta a sugerencias. Coincidimos con en el estudio de Carrillo García.
- ✓ El modo en que la empresa está gestionada. Aquí coincidimos con varios estudios como el de carrillo García y Pablos-Gonzalez M. del Mar.

Por otro lado, dentro de lo mejor valorado y en lo que se encuentran más satisfechos nos encontramos con:

- ✓ Tu superior Inmediato.
- ✓ Relaciones entre trabajadores y dirección.
- ✓ Responsabilidad asignada.
- ✓ Libertad para elegir el método de trabajo. En estas no encontramos estudios que muestren índices de satisfacción similares a los nuestros
- ✓ Relación Interpersonal. Aquí si hay coincidencias con los cinco estudios que estamos comparando, (Bermudez y Moreno, Piñeiro Fraga, Pablos Gonzalez, Carrillo Garcia y Molina Linde.

7.4. Limitaciones al estudio

- ✓ Dificultad de generalización de los datos, la población es reducida y los aspectos estudiados son muy concretos para la residencia que he estudiado pero no nos daría información sobre otras residencias similares.
- ✓ La satisfacción en el ámbito familiar y personal también está relacionada y tiene mucha influencia en el ámbito laboral. En nuestro estudio no ha sido valorado.
- ✓ Limitación de tiempo por parte del personal para su participación.

8. CONCLUSIONES GENERALES

1. El objetivo principal que se planteó en el punto 5: “*estudiar la satisfacción laboral y la motivación en una muestra de población, que en nuestro caso sería el personal de enfermería de un centro residencial de personas con enfermedades psíquicas*” se ha cumplido ya que este estudio nos permite ver los índices de satisfacción y motivación del personal.
2. Las entrevistas y cuestionarios suministrados nos aportan información de los elementos motivadores y lo que las condiciona a la hora de estar satisfechos, obtener objetivos y adquirir responsabilidades y buenos hábitos.
3. La satisfacción laboral en escala general del personal de enfermería es aceptable, obteniendo valores medios con un 57.77% de satisfacción
4. Algo superior es el porcentaje de motivación donde se encuentran motivados un 61.53% de trabajadores.
5. Encontramos mayor satisfacción en valores intrínsecos (59.3%) como libertad para elegir método, reconocimiento, responsabilidad, posibilidad de utilizar capacidades, posibilidad de promoción, atención sugerencias...
6. Encontramos menor satisfacción en los valores extrínsecos (57.68%) como salario, horario de trabajo, estabilidad en el empleo, relaciones entre dirección y trabajadores...
7. Donde se encuentra el mayor problema de satisfacción y desmotivación es en el salario, seguido de su horario laboral..
8. Donde se encuentran más satisfechos es con su superior inmediato, seguido de su relación con la dirección.

9. La motivación y satisfacción del personal es fundamental en la empresa. Su influencia es decisiva para la consecución de objetivos. Sin embargo, dentro de la empresa estudiada los directivos no son conscientes de su importancia ni de las variables que la determina y se da mayor valor a cuestiones como la formación pero poca a mejorar salario, horario de trabajadores.. lo que genera descontento y mucha fuga a otras empresas. Todo ello explicaría que casi todos los trabajadores son jóvenes y con poca experiencia laboral.

10. La satisfacción y motivación de los trabajadores está directamente vinculada a la productividad y rentabilidad de la empresa, por ello la decisión de las empresas de emplear todos los esfuerzos para conseguir la satisfacción y motivación es una inversión con retorno positivo. Algunas recomendaciones o medidas preventivas para mejorar la satisfacción y motivación del personal serían:

A través del departamento de Recursos Humanos, en nuestro caso sería la Dirección del centro:

- ✓ Planificar las carreras profesionales
- ✓ Hacer una selección de personal adecuada para contratar a personas que cumplan los requisitos necesarios tanto en formación como en características personales a cada puesto.
- ✓ Promocionar la salud laboral y la prevención de riesgos. Higiene y comodidad en el puesto de trabajo, medidas anti-estrés...
- ✓ Facilitar la promoción y rotación de puesto para el trabajador
- ✓ Promover la formación constante.
- ✓ **Cada 6 meses**, pasar encuestas de satisfacción y motivación para todo el personal, identificando la categoría profesional y hacer un estudio donde poder observar en lo que estamos fallando y como se podría mejorar.

A través del coordinador o Jefe superior Inmediato, previa consulta con el Director:

- ✓ Asignación de responsabilidades. Es importante saber cada trabajador su función, objetivos y hasta donde llega su responsabilidad.
- ✓ Adaptar el puesto al trabajador, buscando la ubicación ideal del personal

- ✓ Reforzar comportamientos positivos, premiar logros..
- ✓ Proponer retos..
- ✓ **Reuniones semanales** con sus trabajadores para que exista una buena retroalimentación entre ambas partes sobre problemas, objetivos, ambiente laboral, satisfacción/ insatisfacción

A través de **reuniones mensuales** entre Dirección- Coordinación y Trabajadores se debe fomentar la información, consulta y participación. El personal debe ser involucrado y participar, en la medida de lo posible, sobre las decisiones a adoptar por la empresa lo que llevaría a una mayor fidelidad e identificación por parte del trabajador.



9. BIBLIOGRAFIA

Adair, J. (2009). *Liderazgo y motivación : la regla del cincuenta-cincuenta [Los 8 principios clave para ejercer el liderazgo]*. Gedisa. Retrieved from

https://books.google.es/books/about/Liderazgo_y_motivación_La_regla_del_Cin.html?id=5TeJ PgAACAAJ&redir_esc=y

Bermúdez Román, O., & Moreno Ruiz, L. (2009). *La motivación como facilitadora de la excelencia: El trabajo por objetivos*. Fundación Index. Retrieved from <http://www.index-f.com/tesela/ts5/ts6755r.php>

Carrillo-García, C., Ríos-Rísquez, M. I., Fernández-Cánovas, M. L., Celdrán-Gil, F., Vivo-Molina, M. D. C., & Martínez-Roche, M. E. (2015). La satisfacción de la vida laboral de los enfermeros de las unidades móviles de emergencias de la Región de Murcia. *Enfermería Global*, 14(4), 266. <https://doi.org/10.6018/eglobal.14.4.198161>

Chamorro, S. (2017). 5 claves para hacer un buen proyecto de promoción interna | Deusto Formación. Retrieved from <https://www.deustoformacion.com/blog/recursos-humanos/5-claves-para-hacer-buen-proyecto-promocion-interna>

DECS. (2017). *Descriptorios de Ciencias de la Salud*. Sao Paulo.

Ediciones Díaz de Santos. (2007). *Gestión y motivación del personal*. Ediciones Díaz de Santos.

Retrieved from

https://books.google.es/books?id=ZN19GCrrhgYC&pg=PR5&lpg=PR5&dq=gestion+y+motivación+de+personal+diaz+de+santos&source=bl&ots=gDd57L_Ebh&sig=z8fSbwDRHx4DEpE8KHdKUH Psrc&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjg0L-NsL3cAhUHHxoKHafmBQQQ6AEwBHoECAUQAQ#v=onepage&q=gestio

García-Allen, J. (2018). Tipos de motivación: las 8 fuentes motivacionales. Retrieved from

<https://psicologiaymente.com/psicologia/tipos-de-motivacion>

García Viamontes, D. (2010). *Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica. Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Grupo Eumed.net (Universidad de Málaga). Retrieved from

https://econpapers.repec.org/article/ervcocss/y_3a2010_3ai_3a2010-07_3a21.htm

Goleman, D. (2005). *Emotional intelligence*. Bantam Books.

González López, L. (2000). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. Ediciones Díaz de Santos. Retrieved from <https://www.casadellibro.com/libro-satisfaccion-y-motivacion-en-el-trabajo/9788479784997/794680>

Guevara Ramos, E. (2008). *La gestión de las relaciones y la responsabilidad social empresarial*. (Eumed.net, Ed.). Retrieved from https://books.google.es/books/about/La_gestión_de_las_relaciones_y_la_respo.html?id=nkZnQAACAAJ&redir_esc=y

Herrera, D. (2009). *Teorías contemporáneas de la motivación : una perspectiva aplicada*. (Fondo editorial de la PUCP, Ed.). Retrieved from <https://itunes.apple.com/au/book/herrera-d-ed-2009-teorias-contemporaneas-la-motivacion/id486195668?mt=11>

Herzberg, F. (1976). One More Time: How Do You Motivate Employees? In *Job Satisfaction — A Reader* (pp. 17–32). London: Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1007/978-1-349-02701-9_2

Jaén Díaz, M. A. (2009). Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/cittes?codigo=91377>

Llanes Belett, R. (2009). *La motivación: una importante función de dirección - Reynel Llanes Belett - Google Libros*. (El Cid Editor, Ed.). Retrieved from https://books.google.es/books/about/La_motivación.html?id=1JM_nQAACAAJ&redir_esc=y

Manene, L. M. (2012). MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y SUS TEORÍAS. Retrieved from <http://www.luismiguelmanene.com/2012/09/16/la-motivacion-y-satisfaccion-en-el-trabajo-y-sus-teorias/>

Maslow, A. H. (Abraham H., & Clemente, C. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos. Retrieved from https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=8wPdJ2Jzqg0C&oi=fnd&pg=PR13&dq=motivación+y+personalidad+maslow&ots=F-d__nWoio&sig=N7ng-JxBdq-NxLH0diX-2PIX5Hk#v=onepage&q=motivación+y+personalidad+maslow&f=false

McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación*. (Narcea, Ed.). Retrieved from <https://www.casadellibro.com/libro-estudio-de-la-motivacion->

humana/9788427708617/439505

Moreno Jiménez, B., & León, C. B. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Retrieved from

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES PROFESIONALES/factores riesgos psico.pdf>

Pérez Bilbao, J., & Fidalgo Vega, M. (1990). *NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción*. Retrieved from

http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf

UGT. (2011). *Factores psicosociales. Observatorio de riesgos psicosociales*. Retrieved from

http://portal.ugt.org/saludlaboral/publicaciones_new/files_fichas_1_12/1-12_fichas factores psicosociales.pdf

Vinaccia Alpi, S., & Alvaran Flórez, L. (2003). El Síndrome del Burnout en una muestra de auxiliares de enfermería: un estudio exploratorio. *Univ. Psychol. Bogotá (Colombia)*, 3(1), 35–45. Retrieved from

http://sparta.javeriana.edu.co/psicologia/publicaciones/actualizarrevista/archivos/V3N104el_sindrome.pdf

Vroom, V. H. (1995). *Work and motivation*. Jossey-Bass Publishers.

10. ANEXOS

10.1. ANEXO I

	Muy insatisfecho	Insatisf.	Moderad. insatisf.	Ni satisf. ni insatisf.	Moderad. satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1. Condiciones físicas del trabajo							
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo							
3. Tus compañeros de trabajo							
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho							
5. Tu superior inmediato							
6. Responsabilidad que se te ha asignado							
7. Tu salario							
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades							
9. Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa							
10. Tus posibilidades de promocionar							
11. El modo en que tu empresa está gestionada							
12. La atención que se presta a las sugerencias que haces							
13. Tu horario de trabajo							
14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo							
15. Tu estabilidad en el empleo							

10.2. ANEXO II

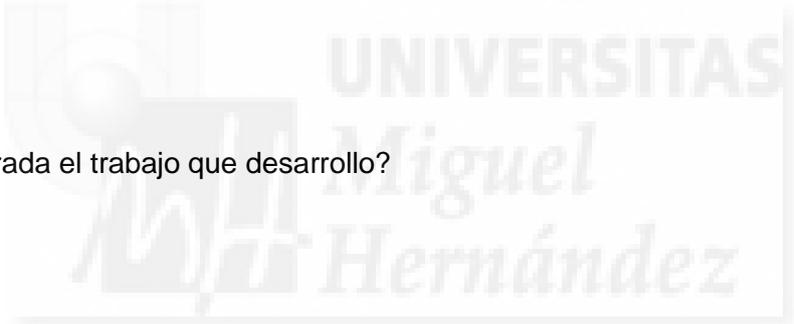
ENTREVISTA 1

Edad:

Sexo:

Cargas Hipotecarias: si/no

Cargas Familiares: si/no

- 
1. ¿Me agrada el trabajo que desarrollo?
 2. ¿Deseo otro empleo en lugar del actual?
 3. ¿Me siento motivado para realizar mi trabajo?
 4. ¿Mi trabajo es una fuente de estrés?

10.3. ANEXO III

CALCULOS REALIZADOS ESCALA DE SATISFACCIÓN

	ESCALA INTRINSECA	ESCALA EXTRINSECA	ESCALA GENERAL
PUNTUACIÓN	31.92	35.69	67
PORCENTAJE	59.3	57.68	57.77

10.4. ANEXO IV.

PUNTUACIÓN MEDIA POR PREGUNTA. ESCALA DE SATISFACCIÓN.

NUMERO PREGUNTA	MEDIA POR PREGUNTA	PREGUNTAS ORDENADAS DE MAS INSATISFACCIÓN A MAYOR SATISFACCIÓN
1	4.38	8
2	5	4
3	4.92	5
4	4.30	9
5	5.92	1
6	5.07	3
7	2.30	14
8	4.84	6
9	5.38	2
10	3.53	12
11	4.07	10
12	4	11
13	3.38	13
14	4.92	5

15	4.53	7
----	------	---

