

## MOTIVACION Y ENFERMERIA

Lic. Mgter. María Eva Caravallo

### INTRODUCCION

Distintas miradas se ponen de manifiesto al intentar definir la motivación. Es utilizada en diferentes contextos y en diversos sentidos, como un fenómeno complejo que puede abordarse desde múltiples perspectivas. En el estudio del comportamiento humano en el trabajo, la motivación es uno de los temas más interesantes. Como fuerza impulsora es un elemento importantísimo en cualquier ámbito de la actividad humana, siendo en el trabajo donde cobra mayor relevancia debido a que allí pasamos la mayor parte de nuestro tiempo.

Tradicionalmente, la teoría y la práctica de la gestión se ha centrado en los "motivadores extrínsecos": dinero, beneficios, bonificaciones y muchos otros. Aún cuando éstos son muy importantes por sí solos ya no son suficientes. Hoy se sabe que las recompensas intrínsecas (recompensas psicológicas que las personas reciben del propio trabajo) son indispensables si se espera que los empleados y equipos autogestionen su trabajo. Las connotaciones psicológicas positivas que se dan al estar motivados son: la autorrealización, el sentimiento de ser útiles y competentes y mantener la propia autoestima

En este trabajo intentaré profundizar sobre el contenido de la motivación en el trabajo y su relación con otros fenómenos esenciales del comportamiento organizacional, como por ejemplo la satisfacción laboral, la administración de enfermería y las virtudes.

### DESARROLLO

#### ¿Que significa autoestima?

Según Renny Yagosesky, es una función del organismo y un recurso integral y complejo de auto-protección y desarrollo personal. Es un término que trasciende la idea básica de autovaloración y, aunque la incluye, va más allá e incorpora aspectos biopsicosociales ya que las debilidades de autoestima afectan la salud, las relaciones y la productividad, mientras que su robustecimiento potencia la persona íntegra, es decir, su salud, sus relaciones sociales y su productividad.

Area de Neonatología.  
Hospital de Pediatría Juan P. Garrahan.

Debido a su vocación y sus convicciones, los enfermeros por lo general tienen fortalecida su autoestima, pero al igual que todas las personas tienen la necesidad de saber que son valiosos como seres humanos. Una importante fuente para satisfacer esta necesidad es la respuesta que reciben de sus colegas y jefes, cuya aprobación y apoyo de-sean tener.

#### ¿Que significa desmotivación y motivación?

##### **Desmotivación**

Sentimiento de desesperanza ante los obstáculos o un estado de angustia y pérdida de entusiasmo, disposición o energía. Aunque puede verse como una consecuencia normal en las personas cuando ven bloqueados o limitados sus anhelos por diversas causas, tiene consecuencias que deben prevenirse.

La desmotivación "es un estado interior limitador y complejo, caracterizado por la presencia de pensamientos pesimistas y sensación de desánimo, que se origina como consecuencia de la generalización de experiencias pasadas negativas, propias o ajenas, y la autopercepción de incapacidad para generar los resultados deseados".

Puede resultar nociva si se convierte en una tendencia recurrente o estable porque repercute en la salud, limita la capacidad de vinculación y la productividad por cuanto afecta la confianza en uno mismo, el flujo de la creatividad, la capacidad de tomar riesgos y la fuerza de voluntad.

Las técnicas de afirmación personal pueden ayudar a que los enfermeros sepan dónde están y hacia dónde quieren ir superando así los períodos de desmotivación, y afirmando su personalidad.

Para evitar o disminuir la desmotivación, el administrador de enfermería encontrará útil adoptar un sistema de motivación y cooperación o contar con un equipo que fortalezca las fuerzas motivacionales, complementando y haciendo uso de las actitudes favorables.

##### **Motivación**

Estado interno que provoca una conducta, como la voluntad o disposición de ejercer un esfuerzo, como impulsos o motivos que generan com-

portamientos, que desencadenan acciones, como proceso que conduce a la satisfacción de necesidades.

Algunos autores conciben la motivación como una fuerza o conjunto de fuerzas.

Según Hendrie Weisinger desde el punto de vista técnico "la motivación es el empleo de energía en una dirección específica y para un fin específico. En el contexto de la inteligencia emocional, significa utilizar nuestro sistema emocional para catalizar todo el proceso y mantenerlo en marcha"... "los elementos de motivación son comunes a todos: confianza, optimismo, tenacidad, entusiasmo y resistencia" Pero la manera en que se decide utilizar estas fuentes de motivación para enfrentarse a los contratiempos es variable de un individuo a otro.

Es necesario que el jefe de enfermería desarrolle el conocimiento sobre la inteligencia emocional en el trabajo; de esta manera, es posible que encuentre herramientas que le ayuden a manejar mejor sus propios sentimientos y a contemplar los sentimientos de sus colaboradores para el logro de una mejor comprensión de los deseos de las personas y un mejor desempeño en el momento de ayudar a lograrlos.

Según Maslow, "la motivación es la fuerza que proviene del interior del individuo y se basa en la intensidad del deseo de satisfacer una necesidad". Según su teoría, las necesidades humanas están jerarquizadas en el siguiente orden: Fisiológicas- Seguridad- Sociales- Ego- Autorrealización. La jerarquía implica que para que una actúe como factor de motivación deben estar satisfechas previamente las de nivel inferior, de menor a mayor las necesidades serían: Fisiológicas (salario adecuado, ambiente físico), Seguridad (seguridad de empleo, entorno no agresivo, estabilidad en el puesto de trabajo), Sociales (compañeros, categoría, relación con el Jefe, relación con el grupo), Ego (autoestima, reputación laboral, competencia, atractivo del trabajo, responsabilidad, progreso), Autorrealización (desarrollar su propia capacidad, satisfacción personal, desarrollo, creatividad y autoconfianza).

Se deduce de las anteriores afirmaciones que la Motivación es una fuerza interior propia del individuo, es decir, que la jefatura de enfermería no puede motivar directamente a su personal pero puede ayudar a conservar la motivación o incluso intensificarla (función del liderazgo).

### **¿Cómo puede un jefe de enfermería contar con un personal comprometido?**

El compromiso sólo se logrará cuando esa fuerza motivadora induzca a un individuo a actuar intelectual y emocionalmente. La motivación de enfermería constituye una de las preocupaciones fundamentales y constante de un buen administrador.

Otros autores definen la Motivación como un

proceso no observable que se infiere a partir de conductas específicas. Como una sucesión de eventos que van desde la necesidad inicial hasta la conducta satisfactoria de esa necesidad.

A partir de todas ellas se intenta una definición de motivación en el trabajo que incorpore no sólo la satisfacción de las necesidades personales sino también el logro de metas organizacionales.

Para ello se distinguen los ítems fundamentales que subyacen en los conceptos anteriores:

- La motivación sólo puede inferirse a partir de la conducta observable que ésta genera.
- Vinculada a una necesidad y a una conducta satisfactoria.
- La motivación tiene componentes internos (necesidades propias del organismo humano) y externos (presiones ejercidas por el ambiente sociocultural en el cual el individuo está inmerso).
- La motivación tiene tres efectos sobre la conducta: la inicia, la dirige y la mantiene.
- Toda conducta está dirigida a satisfacer la necesidad o el conjunto de necesidades que le dio origen.
- En el espacio laboral, esa conducta también intenta alcanzar objetivos organizacionales además de satisfacer las necesidades e impulsos del individuo.

Así la motivación en enfermería se define como un proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados objetivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades: brindar ayuda (vocación de servicio), obtención de: reconocimiento, prestigio, salario, etc., mientras que intenta también alcanzar las metas de la organización: eficiencia, eficacia y alta calidad de atención.

### **Dimensiones de la motivación**

La motivación tiene tres dimensiones: intensidad (o fuerza), dirección (u orientación) y persistencia (o perseverancia).

- Intensidad: cantidad de esfuerzo que el individuo invierte en la realización de una tarea.
- Dirección: orientación del esfuerzo hacia la consecución de una meta específica.
- Persistencia: continuidad del esfuerzo a lo largo del tiempo. La persistencia hace que el individuo supere los obstáculos que encuentre en su marcha hacia el logro de la meta.

David C. McClelland habla de tres sistemas sobre la motivación humana y da origen a la gestión por competencias:

- a) La motivación por el logro (necesidad de realización): se identifica especialmente con el desarrollo y expansión tanto del trabajo, del individuo y del grupo. Pueden considerarse los siguientes niveles: realización, motivación, actua-

lización, autoafirmación, perfeccionamiento, socialización. El desarrollo de estas habilidades es característico de este tipo de motivación. Las personas que son motivadas por el grado de eficiencia con que realizan sus actividades tienen como objetivo hacer las cosas mejor. Las personas con elevado nivel de logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado. Si éste es bueno les da la información de cuán bien lo hacen.

- b) La motivación por el poder (necesidad de prestigio): se observa en aquellas personas que tienen necesidad de obtener prestigio y respeto constante. En términos de procesos, las personas que tienen alto nivel de poder son las que realizan actividades competitivas y asertivas y que las lleva a obtener los máximos resultados. Este tipo de motivación determina principalmente: búsqueda de la independencia, instinto de posesión, instinto de conquista, mando y autoridad, competitividad, intransigencia. En general, son personas agresivas hacia aspectos positivos.
- c) La motivación por la afiliación (necesidad de pertenencia): se caracteriza por instintos gregarios, sentimientos comunitarios, altruismo, amistad y estima, colaboración y relajación, tolerancia.

Se da en aquellas personas que tienen la necesidad de pertenecer a un grupo humano social. La característica de estas personas es la fidelidad y actúan en el grupo con solidaridad. Las personas con alto nivel de pertenencia desarrollan conductas de fidelidad por la organización o empresa donde se desempeñan. Este sentimiento es similar a la necesidad de autorrealización de Maslow. El ser humano es social por naturaleza, su capacidad de amar está determinada por la capacidad de dar.

En Enfermería, el énfasis está puesto en la importancia que adquiere la elección de la especialidad, puesto que en esta elección intervienen factores internos, ligados fuertemente a la percepción que cada persona tiene de sí misma, en cuanto a poder dar, soportar (por ejemplo el dolor), ayudar a un cierto tipo de paciente y no a otro, al cual dedicará parte de su vida en la atención, contención, capacitación y especialización, pero también en la necesidad de su ser como social, necesitando aprobación, contención, recompensas, siendo fiel a sus principios y siendo coherente con la organización en la que se desarrolla.

### La complejidad de la motivación

La motivación no es observable, se infiere a través de la conducta que la misma inicia, orienta y sostiene. Blum y Taylor presenta una interesante síntesis sobre los hechos que hacen complejos tanto el fenómeno de la motivación como cualquier in-

tento de estudiarla, resumiéndola de la siguiente manera:

- En un individuo para producir determinada conducta por lo general operan simultáneamente varios motivos.
- Los individuos suelen hacer cosas sin estar conscientes de la motivación básica de su conducta.

Cuando la motivación es adecuada, las personas dan lo mejor de sí mismas, cualquiera sea el motivo. Si el jefe de enfermería tiene conciencia de ello, tendrá en cuenta los seres humanos que intervienen en el proceso de trabajo y cambio. Dada la complejidad del ser humano deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Conocer las necesidades de cada integrante del grupo.
- Hacer conocer su fuerza de voluntad para alcanzar prestigio y reconocimiento.
- Ser humilde.
- Sentir y manifestar la necesidad de proteger al ser humano.
- Incentivar actividades sociales, de participación recreativa y de influencia recíproca en la jefatura de enfermería.

Los factores internos y externos mantienen permanente interacción para producir una conducta mediante la motivación.

- Formas diferentes de conducta suelen ser provocadas por un mismo motivo.
- Una persona encuentra en el entorno distintas opciones para satisfacer una misma necesidad.
- Las características individuales y la situación hacen que los incentivos que motivan a una persona puedan no motivar a otra.

Un administrador de enfermería no deberá asignar las tareas sobre una base aleatoria sino de acuerdo con quién puede hacerlas de la mejor manera posible, para que la labor de grupo sea eficaz y haciendo que el personal participe en la toma de decisiones relativas a la distribución del trabajo.

### El ciclo motivacional

Numerosos autores presentaron diferentes puntos de vista sobre el ciclo de la motivación.

Estos planteos se pueden resumir en los siete ítems siguientes:

1. Conciencia de la necesidad.
2. Transformación de la necesidad en un deseo específico.
3. Identificación del incentivo que satisface el deseo.
4. Selección del curso de acción que conduce al incentivo.
5. Inicio y mantenimiento de la conducta orientada a alcanzar el incentivo.
6. Consecución del incentivo deseado.
7. Satisfacción de la necesidad.

Cuando el individuo toma conciencia de alguna carencia o vacío que debe llenar se inicia la motivación; de lo contrario no existe aún cuando la necesidad sea verdadera. Esa necesidad está inmersa en la cultura, la que brinda múltiples alternativas para satisfacer la misma. Así la necesidad se convierte en un deseo. Deseo específico por satisfacer, con el cual la persona busca en su entorno social u organizacional el incentivo que lo ayudará a satisfacer su deseo. Puesto que sin incentivo no hay motivación, el deseo por sí sólo no produce ninguna conducta. Cuando el individuo encuentra el incentivo u objetivo que quiere alcanzar pone en marcha la acción que lo llevará a la consecución de la meta. Dirige la acción hacia el objetivo y persevera hasta alcanzarlo. Al lograrlo satisfará su necesidad. Si no logra alcanzar el objetivo, se sentirá frustrado.

Los talentos de los distintos miembros del personal de enfermería deben ser utilizados por el Jefe para crear una gran fuerza, cuyo objetivo consiste en alcanzar las metas establecidas en un grupo de trabajo,

“La característica distintiva de un administrador que tiene éxito, es un sistema social cooperativo perfectamente coordinado y motivado” (Likert 1961)

### **Tipología de la motivación**

Sólo se consideran algunas clasificaciones básicas para este tema, ya que son mucho los criterios a considerar.

### **Motivación intrínseca**

Según Kenneth Thomas, se origina por la gratificación derivada de la ejecución de la propia conducta. La actividad es gratificante y satisfactoria cuando se logran desafíos impuestos para la ejecución de trabajo, para el cual se tienen las aptitudes necesarias.

El estilo actual de trabajo supone que los trabajadores buscan algo más que el dinero y el interés propio en el trabajo, que buscan recompensas intrínsecas con la mera ejecución del trabajo, que esas recompensas internas tienen alto contenido emocional y que “hacer lo que se debe hacer” provoca que la gente se sienta bien..

Es decir que el trabajador busca en su labor el logro de un propósito valioso y para alcanzarlo reclama autodirección (iniciativa y compromiso). La autodirección ofrece la posibilidad de que la persona obtenga cuatro grandes recompensas intrínsecas como: autonomía (libertad para elegir los objetivos o tareas que conducen a la meta y escoger la forma de realizarlas), competencia (percepción de que se tiene la capacidad y la destreza para realizar la tarea), sentido o significado (convicción de que las tareas conducen a una meta que es altamente valorada por el trabajador) y progreso (conocer el avance en el logro de la meta). La intervención de los

elementos anteriores generan un estado de motivación intrínseca, lo cual deriva a su vez en un alto desempeño (logro de objetivos organizacionales) y alta satisfacción (logro de objetivos personales).

Las teorías sobre motivación resaltan la importancia y potencialidad de la motivación intrínseca. Sin olvidar el papel reforzador de las sanciones externas.

### **Motivación extrínseca**

Es la que surge a partir de las presiones o incentivos externos. Se ponen en juego expectativas respecto de recibir sanciones o premios a la propia conducta. De esta manera la conducta se vuelve instrumental o sea medio para llegar a un fin. Este puede ser: conseguir una recompensa social, psicológica o económica (aprobación de un jefe, reconocimiento de sus pares o aumento de sueldo) o, por el contrario, evitar consecuencias negativas (desaprobación del jefe, rechazo por parte del grupo, no logra un aumento salarial).

Escribe “Con la conducta motivada intrínsecamente, la motivación emana de las necesidades internas y la satisfacción espontánea que la actividad proporciona; con la conducta motivada extrínsecamente la motivación surge de incentivos y consecuencias que se hacen contingentes al comportamiento observado”.

La motivación extrínseca depende de otro, distinto del individuo actuante. Ese otro puede percibir o no la conducta. O puede evaluarla según sus propios criterios. Posee la facultad de conceder o no las recompensas o los castigos. Es decir que un comportamiento que el individuo cree que es el adecuado, no le asegura el logro del objetivo que inició el comportamiento.

Un buen administrador de enfermería pondrá énfasis no solo en la evaluación de las necesidades del personal con el que comparte su labor y tomará las medidas necesarias para compensar y reconocer la tarea, el compromiso, la eficiencia y eficacia de los logros obtenidos, sino también en el logro del desarrollo personal y profesional de cada enfermero de su equipo.

### **Motivación positiva**

Proceso por el cual la persona inicia, persigue y direcciona el comportamiento para obtener una recompensa, sea externa (premio) o interna (reconocimiento por una tarea realizada). El resultado positivo estimula la repetición de la conducta que lo produjo. Sus consecuencias actúan como reforzadores de esa conducta.

### **Motivación negativa**

Proceso de activación, perseverancia y orientación de la conducta individual, con el deseo de evitar una consecuencia desagradable, sea externa

(castigo) o interna (frustración), es decir que el resultado negativo propicia la inhibición de esa conducta que lo generó. Las concepciones gerenciales modernas recomiendan no utilizar la motivación negativa (amenaza, miedo) y la utilización del castigo como último recurso para enfrentar conductas no deseadas.

Hellriegel y Slocum dicen que el castigo puede ser efectivo en el corto plazo, pero a largo plazo puede originar recurrencia de la conducta indeseada, conducta destructiva, agresiva, desempeño apático y falta de creatividad, temor al que impone castigo y ausentismo laboral.

La Jefatura de enfermería debe ejercer un liderazgo positivo, con hábitos de trabajo constructivos, con capacidad para hacer críticas y aceptar las que se le hagan, así como también ayudar a su equipo a desarrollarse personal y profesionalmente.

### **Motivación, satisfacción y rendimiento**

En la teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg, motivación y satisfacción se usan en el mismo sentido, mientras que la mayoría de los autores contemporáneos considera que motivación y satisfacción son conceptos que se refieren a fenómenos diferentes. Para éstos la motivación es un fenómeno previo a la conducta y se basa en las consideraciones futuras sobre las consecuencias del desempeño. Por otra parte, la satisfacción es una actitud que surge como consecuencia de la conducta y que refleja los sentimientos de la persona con relación a las recompensas que recibe.

Hersey y Blanchard y Johnson muestran la diferencia: "La satisfacción es una consecuencia de los acontecimientos pasados, mientras la motivación es el resultado de las expectativas por venir"

El Jefe de enfermería puede ayudar a que los miembros de su equipo logren satisfacción y promover la autoestima de la siguiente manera:

1. Hacerles saber que valora sus esfuerzos; escuchar lo que le quieran decir y agradecerles su colaboración.
2. Permitir que obtengan satisfacciones, ayudar a que adquieran nuevas habilidades o a que mejoren las que ya tienen.
3. Mostrar confianza en la capacidad de cada persona al conferirles tanta responsabilidad como sea posible.
4. Dar oportunidad de lograr ascensos o superarse en su trabajo.

### **Motivación y desempeño**

Un trabajador motivado no es necesariamente un trabajador productivo. Para que un alto nivel de motivación en una persona haga que esta tenga un alto nivel de desempeño, se necesita de ciertos requerimientos: la capacitación de esa persona para el cargo, el conocimiento de lo que la organización

espera de él, la disponibilidad de recursos para la ejecución de la tarea y la identificación del individuo con la organización. Sólo si se dan estas circunstancias puede ser posible que un alto nivel de motivación se traduzca en un alto desempeño. Sin embargo cabe preguntarse ¿un incremento sostenido de la motivación produce un incremento sostenido de la productividad?

Algunas investigaciones parecen rechazar esta relación. McClelland dice al respecto "a medida que la motivación aumenta de intensidad, primero causa un incremento en la eficiencia de la actividad y luego la disminuye".

La motivación en enfermería ejerce un efecto positivo hacia los retos, no le teme a los cambios y ayuda a levantar el ánimo en el resto del equipo. Y muchas veces ha dado muestras, de que ante la falta de recursos se convierte en un artista, inventando, cosas para suplir esa falta, por supuesto con la guía de un administrador responsable que demuestra interés por el avance y la capacitación de sus empleados.

El buen Jefe de enfermería deberá dirigir sus esfuerzos para demostrar que lo más importante es un equipo en el cuál la motivación pueda ser compartida con el grupo y no subestimar a los que están desmotivados, haciendo énfasis en que los extremos son nocivos y ayudar al que tiene altos niveles de motivación a ver las indicaciones precisas y compartirlas con los demás.

### **¿Que pasa entre satisfacción y desempeño?**

Frecuentemente los conceptos satisfacción y desempeño se postulan equivalentes sin serlo. Al respecto autores como Gipson et al. establecen tres relaciones entre las variables:

1. La satisfacción produce rendimiento o desempeño;
2. El desempeño genera satisfacción y
3. No hay relación directa entre desempeño y satisfacción.

Las investigaciones están a favor de esta última afirmación. Pero varía dando apoyo a la segunda afirmación si se toman en cuenta las recompensas. Puede decirse que la motivación produce alto desempeño cuando el que ejecuta tiene la capacidad, el conocimiento de su rol, la disponibilidad de recursos y se identifica con la organización. El trabajador con buen desempeño puede recibir recompensas tanto extrínsecas como intrínsecas que le generan satisfacción. Esta satisfacción le alimentará las expectativas para el comportamiento futuro aumentando la motivación para el nuevo desempeño.

El concepto anterior es compatible con enfermería por ello se sugiere que:

- a. Los jefes de enfermería deben capacitarse continuamente en el área de la gerencia.
- b. Los administradores de servicios de enfermería

deben planear estrategias que favorezcan los factores motivacionales para que el personal pueda obtener mejor desempeño en la organización.

- c. El reconocimiento laboral y profesional es indispensable en enfermería. Se deben implementar programas de reconocimiento, aumentando la autoestima de enfermería.

### Factores de Motivación

Según Chang (1999, op. Cit, p, 83) los factores de la motivación se relacionan con la naturaleza y contenido del trabajo que los miembros de un equipo están efectuando. Cuando estos factores están presentes generan altos niveles de motivación, e incluyen: logros; reconocimiento de los logros, el trabajo interesante y estimulante, anticipo de oportunidades de crecimiento, aumento de las responsabilidades.

Para el logro de la motivación el administrador de enfermería debe actuar con ética, al cultivar virtudes, y transmitir las a su personal, favoreciendo así la motivación. Según la Hna. Elena Lugo:

- Humildad: "es una de las virtudes más positivas y fundamentales, porque si no hay humildad, no hay conocimiento de sí mismo".
- Respeto: "Me respetaré a mi mismo y al hacerlo así, al conocerme tal como soy, lograré respetar al otro tal como él, con sus bondades, logros, puntos positivos y facetas aún por cumplir".
- Integridad: "mantenerme firme en los principios".
- Veracidad: "decir la verdad, pero con prudencia", "palabras y lugar oportuna para decir la verdad".
- Gratitud: "saber agradecer a Dios cuando experimentemos que nuestros esfuerzos rinden y dan frutos".
- Autocontrol y Disciplina: "son muy importantes no solamente para la vida personal sino para la vida profesional".
- Empatía: "supone la capacidad de salir de uno mismo, y observar cuidadosamente al otro, tratando de percibir cómo éste experimenta su propia vida, cómo entiende, reconoce, reacciona y siente, a fin de ver las cosas desde la perspectiva del otro".
- Benevolencia: "la benevolencia tiene que ver con la bondad (bene) y la voluntad (volencia)" la voluntad y la disposición de ánimo de ver lo positivo, de querer lo bueno. para los demás". "La persona benevolente es por lo común feliz y optimista, lo cual es un buen antídoto para los estados depresivos de nuestra época".
- Valentía: "el valiente sabe superar los obstáculos, las dificultades inherentes a todo seguimiento de ideales".
- Perseverancia: "sobre la cual no hace falta agregar más".

Estos factores pueden ser utilizados y ampliados según la capacidad y creatividad de cada jefe de enfermería.

### Mantenimiento de la motivación

Chang, llamó "mantenedores de la motivación" y diseñó algunas ideas para mantener un equipo motivado son los siguientes pasos:

- 1- Alentar continuamente el compromiso. "Solamente los miembros de un equipo motivados pueden entregar de manera coherente resultados excepcionales".
- 2- Revitalizar las reuniones de equipo. "Si resultan demasiado predecibles, la creatividad se verá afectada".
- 3- Hacer un seguimiento constante de los progresos obtenidos. "Haga hincapié de los logros de su equipo en cada reunión".
- 4- Celebrar debidamente los logros. "Incluso un solo paso en la dirección adecuada puede ser causa de festejo".

Los factores de motivación influyen determinando la conducta y rendimiento laboral en enfermería y se deben considerar variables como el esfuerzo, las aptitudes, las expectativas y las experiencias, recordando también que "la motivación forma parte del sistema de relaciones, pero éste condiciona y es condicionado por los planteamientos institucionales o por la estructura organizacional presente".

### CONCLUSIONES

La motivación en el trabajo puede concebirse como un proceso mediante el cual se activa, se mantiene y dirige la conducta hacia el logro de metas u objetivos que satisfacen necesidades importantes del individuo y a la vez permite el logro de las metas organizacionales. La variedad de formas y los motivos que se expresan y se combinan para producir una determinada conducta hacen que la motivación sea un fenómeno de importante complejidad. El proceso por el cual se genera la motivación se convierte en un ciclo que comienza en la toma de conciencia de una necesidad hasta el alcance de los incentivos que la satisfacen.

Distintas son las perspectivas desde las cuales puede abordarse la motivación. Ya sea a partir de fuerzas que la energizan (motivación extrínseca positiva y motivación intrínseca) o desde las expectativas orientadoras (motivación positiva y motivación negativa). También desde los factores que la motivan, que la mantienen y otros como la satisfacción y el desempeño, conjuntamente con influencias que la rodean. Desde la inteligencia emocional la confianza, el optimismo, la tenacidad, el entusiasmo y la resistencia son elementos necesarios en la motivación en cada individuo, pero la manera en que decide utilizar cada una de ellas es variable de un individuo a otro.

La motivación es una tarea esencial de la gestión en enfermería y puede decirse que para realizar una buena gestión se requiere contar con conocimientos acerca del comportamiento humano, conocer los factores que motivan o desmotivan a las personas. Considerando la motivación como la fuerza interior que lleva a actuar, utilizando la gestión por competencias se puede fomentar la motivación de las personas para realizar un trabajo de alta calidad y favorecer la autorrealización de la persona que lo lleva a cabo. Teniendo en cuenta que el deseo de influencia en la toma de decisiones se ve afectado por las diferencias individuales que hacen que la satisfacción laboral sea multifuncional, es probable que haya que averiguar los factores de motivación en cada enfermero. El problema es que lo que motiva a ciertas personas puede desmotivar a otras, y puede que deje de funcionar al poco tiempo. El administrador de enfermería debe persistir y trabajar siempre en ella debido a que la motivación es un factor que incide fuertemente en la organización y la conducción de enfermería debe dar respuestas adecuadas, poniendo énfasis en el desarrollo de virtudes y en el mantenimiento de la ética profesional.

### RECOMENDACIONES

Para lograr una mejoría en la productividad alcanzando las metas propuesta en cada servicio de Enfermería es necesario que los jefes sepan cómo motivar al personal, conociendo e implementando técnicas de motivación a sabiendas que no hallará una única respuesta.

- Tratar que haya congruencia entre las metas personales y las del servicio, teniendo en cuenta la capacitación, habilidades, virtudes e intereses al asignar tareas.
- Los jefes deben permitir y delegar, alentar al personal de enfermería a que tome parte en las decisiones, metas y planes, permitiendo que defina sus propios objetivos y de qué manera quiere alcanzarlos, asegurando coherencia con los objetivos del servicio y evaluando al personal utilizando como norma los objetivos de éste. Y disponiendo de una retroalimentación oportuna respecto de los resultados, recompensando los logros, con felicitaciones por el trabajo bien realizado.
- Fortalecer el desarrollo de virtudes, enriqueciendo el desempeño, asignando responsabilidades y delegando.
- Favorecer el desarrollo de habilidades que hagan posible permitir la realización personal de enfermería.

- Tratar de relacionar intereses y destrezas del enfermero y las necesidades del servicio. Aplicar y promocionar programas de educación continua que permitan el progreso, desarrollo personal y profesional del personal.
- Emplear la equidad de acuerdo a las responsabilidades y el esfuerzo demostrado por enfermería. Dar a los empleados lo que realmente merecen.
- Capacitar a las jefaturas de servicio y direcciones de las instituciones para favorecer en cada ser humano el deseo de ser feliz en su tarea, de sentirse motivado, de tener estabilidad, derecho a ascender y autonomía laboral, para fomentar la disciplina, el orden y la pertenencia, manteniendo siempre los principios y virtudes que hacen enaltecer a la profesión enfermería.

### LECTURA RECOMENDADA

- Chang, Richard, I Trabajar en Equipo Para Triunfar (1999) Bs.,As., Ed. Granica.
- Chang, Richard, I La Construcción de un Equipo Dinámico, (1999) Bs., As. Ed. Granica
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos (5° Ed.) Bogotá McGraw Hill Interamericana.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003) Comportamiento Humano en el Trabajo (11° Ed.) México: MacGraw Hill Interamericana.
- De La Torre, F. (2000) Relaciones Humanas en el Ámbito Laboral. México, Ed. Trillas.
- Gibson, J., Ivancevich, J y Donnelly, J. (2001). Las Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos (10° Ed.) Santiago de Chile McGraw Hill Interamericana.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004) Comportamiento Organizacional (10° Ed.). México. Thompson Learning Editores.
- Hersey, P., Blanchard, K y Johnson, D. (1998). Administración del Comportamiento Organizacional: Liderazgo situacional (7° Ed.) México: Prentice Hall Inc.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1996) Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencia (4° Ed.) México: Ed. Trillas.
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003) Comportamiento Organizacional: conceptos, problemas y prácticas. México: McGraw Hill Interamericana.
- Hna. Lugo, M. Elena. Temas de Bioética, Persona: dignidad, integridad, identidad, comunidad y trascendencia. Edt. Sch[ons-tatt, Bs. As., 1998.
- McGregor, D. (2001). El factor Humano en la Empresa, Colección Gerencia Empresarial. Caracas. Ed-Deusto.
- Marrimer, A. Dirección de Enfermería Contemporánea, San Luis (1982) Ed. Mosby.
- Melendo, Tomás, (2006) Felicidad y Autoestima, Ed. Internacionales Universitarias, Madrid
- Muchinsky, P. (200) Psicología aplicada al trabajo. Madrid: Thompson Learning Editores.
- Reeve, J. (2003) Motivación y Emoción (3° Ed.) México McGraw Hill Interamericana.
- Robbins, S. (2004) Comportamiento Organizacional (10° Ed.) México: Pearson Educación.
- Thomas, K. (2001), Motivación y Plenitud 8 Horas al día. México: Edit. Grijalbo.
- Vroom, V y Deci, E. (compiladores) Motivación y Alta Dirección México: Edit. Trillas. (1999).
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Autoestima>.
- Zepeda, F. (1999) Psicología Organizacional. México: Addison Wesley Longman.