

la organización (2,3). Este sistema en forma de incentivo económico se ha introducido hace tres años en nuestro centro sanitario. No existen referencias a esta política en centros sanitarios españoles a pesar de estar implantado desde hace tiempo en España.

OBJETIVOS

El objetivo del estudio es conocer la opinión del personal de enfermería del SHU de la FHAG en referencia al sistema de incentivación de DpO.

También se pretende conocer qué medidas aplicaría enfermería para su total consecución y facilitárselas a la dirección para su valoración y posible implantación.

Criterios de inclusión

Diplomados Universitarios en Enfermería del SHU de la FHAG de todos los turnos que al menos hayan percibido el incentivo de DpO en una ocasión entre los años 2007–2008.

METODOLOGÍA

La DpO es una herramienta de gestión que realiza dirección de Enfermería del centro a estudio y que después el mando intermedio propone a los trabajadores. Se trata, en definitiva, de una retribución económica que antes de su implantación no se tenía. Una vez evaluados los objetivos por el personal se firman, si está de acuerdo con ellos. Algunas variables que se pueden encontrar son de gestión de residuos, revisión y control de material, absentismo, participar en estudios y trabajos de investigación del servicio, asistenciales y registros de documentación. Algunos son de carácter individual, otros de carácter grupal e incluso de todo el servicio.

El estudio se realiza mediante una encuesta anónima entregada al personal de enfermería. En ella se recogen 15 ítems más un apartado de observaciones.

Figura 1. Encuesta de opinión

ENCUESTA DE OPINIÓN DE DPOs

La siguiente encuesta trata de conocer la opinión de satisfacción de los trabajadores de un Servicio de Urgencias respecto a las DPOs. Marque la respuesta que crea más adecuada.

1. Ha firmado los DPOs que su mando intermedio le ha ofrecido? SÍ NO NS/NC
2. ¿Estaba de acuerdo con ellos? SÍ NO Si ha respondido que **NO** siga con la pregunta
Poco individualizados Inasequible Utópicos Otros
3. ¿Cuál cree que debería ser el % de objetivos que debería recibir?
4. ¿Cree que todo el servicio debería recibir el mismo % de objetivos? SÍ NO NS/NC
5. Marque el grado de dificultad para conseguirlos:
Muy fácil Fácil Asequible Difícil Muy Difícil
6. Cree que la implantación de los objetivos ha mejorado la calidad asistencial o el servicio prestado?
SI NO NS/NC
7. ¿Deberían estar más diferenciados los DPOs individuales de los grupales? SÍ NO NS/NC
8. ¿Cree que las DpO han resultado útiles como incentivación al personal en la mejora de la asistencia al paciente?
SÍ NO NS/NC
9. ¿Cree que los objetivos deben incluir actividades fuera del horario laboral? SÍ NO NS/NC
10. ¿Son los DPOs un buen aliciente para seguir mejorando como profesional o se ven como una mera recompensa económica?
Aliciente Recompensa
11. ¿Cree que los compañeros deberían participar en la valoración de las DpO?
SÍ NO NS/NC
12. ¿Deberían recibir los mandos intermedios DPOs o estar incluidos en su parte de gestión?
SÍ NO NS/NC
13. ¿Crees que los auxiliares sanitarios/enfermería deberían tener unas DPOs más completas y específicas?
SÍ NO NS/NC
14. ¿Qué medidas adaptativas serían necesarias aplicar en las DpO para una aceptación cultural por parte del equipo de Enfermería de Urgencias?
Contenido Tiempo ejecución Todos individuales Todos grupales Otros.....
15. Observaciones

VISIÓN DE ENFERMERÍA DE URGENCIAS DE LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

AUTORES

Fernández Rozas, Pedro*

Mora Acosta, Santiago*

Araya Cruz, Francisco*

Molina Martínez, Alicia*

*Servicio de Urgencias de la Fundación Hospital Asilo de Granollers (FHAG).

Dirección para correspondencia: pedfrcas@yahoo.es

RESUMEN

Se pretende conocer qué opina el personal de enfermería del servicio de urgencias de un hospital comarcal con relación a una medida gestora que pretende incentivar al personal a cambio de una mayor colaboración e implicación con la empresa. Ésta nueva política o rumbo de la empresa se denomina "Dirección por Objetivos (DpO)". Se miden una serie de variables tanto individuales como de equipo y en relación con el éxito o cumplimiento de la variable el porcentaje del incentivo es mayor o menor.

Se realiza un estudio descriptivo y observacional mediante una recogida de datos desde el 1 de octubre de 2009 hasta el 1 de noviembre de 2009 al personal de enfermería del Servicio Hospitalario de Urgencias (SHU).

Del total de 68 enfermeros/as de urgencias de todos los turnos y edades un 57% cree que la consecución de la DpO es difícil frente al 28% que cree que es muy difícil y un 91% considera que la DpO no ha mejorado la calidad asistencial que se ofrece en el servicio y que con anterioridad ya era muy alta. En el año 2008 la consecución del incentivo rondó el 85% de media en el SHU.

Las medidas que aplicaría la enfermera para facilitar o aumentar el porcentaje de éxito serían entre otros modificar las DpO para que todas fueran individuales y el contenido de éstas.

PALABRAS CLAVE

Valoración, gerencia, incentivo, dirección, objetivos.

TITLE

VISION OF EMERGENCY NURSING MANAGEMENT BY OBJECTIVES

ABSTRACT

We tried to understand the opinion of the nursing staff of the emergency department of a district hospital in relation to a managing measure which seeks to encourage staff to a greater collaboration and involvement with the company. This new policy or direction of the company is called "Management by Objectives (MBO)" in which a number of variables, both individual and team wide, are measured; and in relation to the success or achievement of a percentage of these variables, the staff gets a higher or lower incentive.

We performed a descriptive, observational study by collecting data from October 1st, 2009 to November 1st, 2009 from the nursing staff of the Emergency Hospital Services (HUS).

Of the total of 68 nurses of all emergency shifts and ages, 57% believe that the achievement of MBO is difficult compared with 28% who think it is very difficult and 91% believe that the MBO has not improved the quality care offered in the service which it was already very high. In 2008, the achievement of the incentive was around 85% on average in the HUS. The measures which nursing would apply to facilitate or increase the success rate would include modifying the MBO so the variables and their content were all individual.

KEY WORDS

Assessment, management, incentive, direction, objectives.

INTRODUCCIÓN

La Dirección por Objetivos (DpO) fue formulada en sus inicios por Peter Drucker en 1954 y llegó a España en los años 80. Surgió como un modelo gerencial de empresa que se ha ido aplicando a todos los sectores empresariales (1). Los objetivos principales de este sistema son promover la dirección orientada a resultados, estimular la participación, motivación y compromiso del personal y propiciar la integración de los resultados de individuos y grupos a los de toda

RESULTADOS

Se realizaron un total de 68 encuestas entre el 1 de octubre y el 1 de noviembre coincidiendo con un período de no excesiva eventualidad. 56 de ellas fueron realizadas a mujeres y 12 a hombres, todos de diferentes edades y turnos de trabajo. El porcentaje del año 2008 fue en todo el SHU del 85% de cumplimiento. Un 95% de los encuestados firmaron la DpO que su mando intermedio les ofreció, pero un 90% no estaba de acuerdo con algún punto de éstas.

El 91% del personal encuestado considera que la DpO no ha mejorado la calidad asistencial que se ofrece en el servicio y que con anterioridad ya era considerada muy alta. En relación con la pregunta de si los mandos intermedios o supervisores deberían percibir el incentivo por DpO un 33% afirmó que sí y un 38% cree que están implícitos en su cargo de gestión y el 42% cree que la evaluación ha de realizarse de manera conjunta entre el mando intermedio y los propios compañeros. El 64% cree que el porcentaje de objetivos que tendría que cobrar sería el 100% y el 14% más.

Otros resultados son:

Figura 2. Grado de dificultad percibido para la obtención de DpO

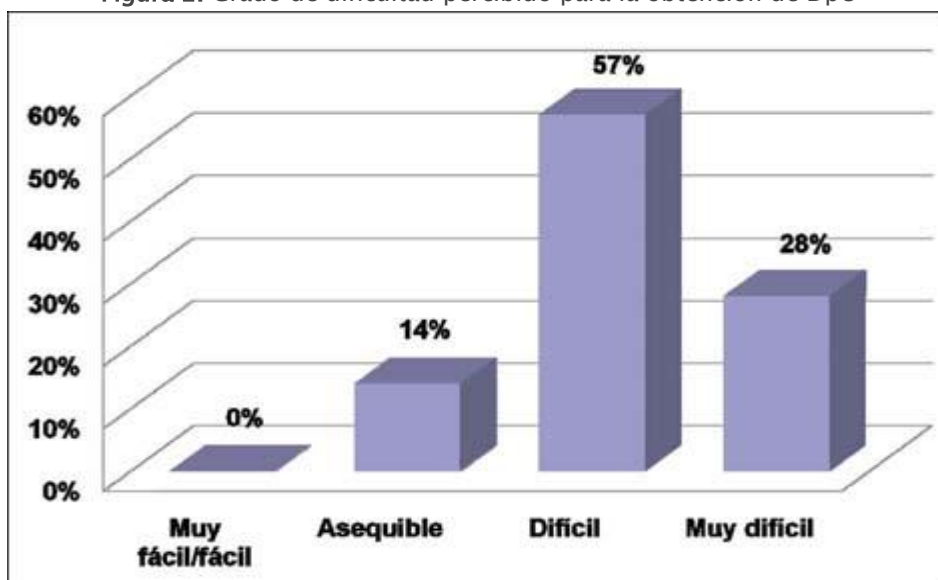
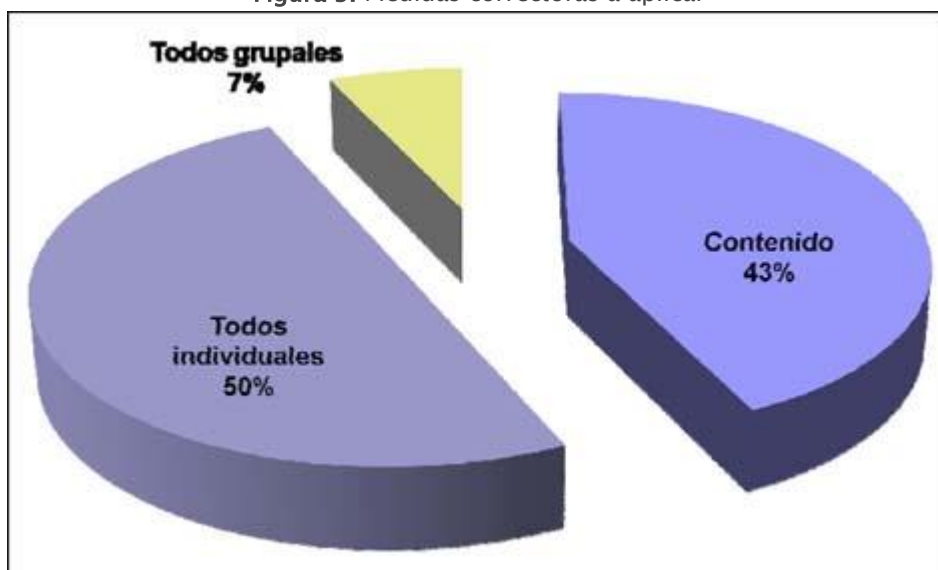


Figura 3. Medidas correctoras a aplicar



CONCLUSIONES

La gran mayoría de los diplomados de enfermería del SHU firmaron la DpO pese a no estar de acuerdo con ellas en algún punto. Casi todos consideran difícil o muy difícil conseguir la totalidad del incentivo a pesar de que el porcentaje de consecución rondó el 85% en el año 2008. La gran mayoría del personal de enfermería considera que la atención ofrecida en nuestro servicio de urgencias es muy alta y que este sistema de incentivo no la mejora.

La mitad de los encuestados modificaría la DpO para que todos los ítems fueran individuales y la otra mitad modificaría el contenido para que éstos fueran más funcionales y asequibles aumentando así el grado de cumplimiento. Con todos los resultados y conclusiones obtenidos se entregará a la dirección de enfermería las sugerencias que en este trabajo han resultado para una posible revisión del contenido y su formato.

BIBLIOGRAFÍA

- Portuondo AL. (1998). ¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? Dirigir por objetivos o estratégicamente. En: Dirección por d´articles. Ciutat de La Habana. CCED-MES; 1998. p. 119-124.
 - Enebral Fernández J. Cincuenta años de dirección por objetivos. Documento; 2003. [En línea] [fecha de acceso: 20 de febrero de 2011] URL disponible en: http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/cincuenta_anos_de_direccion_por_objetivos.doc.
 - Bill R, Denis R. Manual de dirección por objetivos. Bilbao: Ediciones Deusto; 1993.
-