

# VISIÓN DE ENFERMERÍA DE URGENCIAS DE LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

## AUTORÍA

Fernández Rozas, Pedro. \*.

Mora Acosta, Santiago.\*.

Araya Cruz, Francisco.\*.

Molina Jiménez, Alicia.\*.

\* Fundación Hospital Asilo de Granollers (FHAG), España.

Dirección para correspondencia: [pfernandez@fhag.es](mailto:pfernandez@fhag.es)

## RESUMEN

Pretendemos conocer que opina el personal de enfermería del servicio de urgencias de un hospital comarcal en relación con 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 con relación al 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 enfermería 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 CLAVES

Enfermería, valoración, gerencia, incentivo, dirección, objetivos

## TITLE

VISION OF INFIRMARY OF URGENCIES OF THE MANAGEMENT BY OBJECTIVES

## ABSTRACT

We hope to achieve the Emergency Department (ED) nursing staff's opinion about Management By Objectives (MBO), a process of agreeing upon objectives within an organization encouraging staff in exchange for greater involvement in the company. Management and employees agree to the objectives, some individual and some collective, which are measured and remunerated in relation to the result.

We performed an observational and descriptive study by means of a data collection since October 1 until November 1, 2009 to the nursing staff in the ED.

A total of 65 nurses were interviewed and 57% believed that the achievement of the objectives was difficult against 28% who believed the objectives were very difficult. MBO does not improve the quality of care in opinion of 91% who considered the previous quality of care very high. In 2008, the nursing staff obtained around 85% of the agreed objectives.

With the intention to upgrade the result, the nursing staff suggests to change collective objectives and to individualize all of them.

## KEY WORDS

Infirmery, valuation, management, incentive, direction, aims

## 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 la organización (2) (3). Este sistema en forma de incentivo económico se ha introducido hace 3 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**

Nuestro fin es conocer la opinión del personal de enfermería del SHU de la FHAG en referencia al sistema de incentivación de DpO.

También pretendemos conocer que medidas aplicaría enfermería para su total consecución y facilitárselas a la dirección para su valoración y posible implantación.

### **CRITERIOS E 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 en nuestro centro y que después el mando intermedio propone a los trabajadores. Se trata, en definitiva, de una retribución económica que antes de su implantación no teníamos. Una vez evaluados los objetivos por el personal se firman, si está de acuerdo con ellos. Algunas variables que podemos 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.

---

### 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?    SI    NO    NS/NC
2. Estaba de acuerdo con ellos?    SI    NO    Si ha respondido que NO siga con la pregunta  
    Poco individualizados    Inasquible    Utópicos    Otros .....
3. Cual cree que debería ser el % de objetivos que debería recibir? .....
4. Cree que todo el servicio debería recibir el mismo % de objetivos?    SI    NO    NS/NC
5. Marque el grado de dificultad para conseguirlos?  
    Muy fácil    Fácil    Asquible    Dificil    Muy Dificil
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?    SI    NO    NS/NC
8. Cree que las DpO han resultado útiles como incentivación al personal en la mejora de la asistencia al paciente?  
    SI    NO    NS/NC
9. Cree que los objetivos deben incluir actividades fuera del horario laboral?    SI    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?  
    SI    NO    NS/NC
12. Deberían recibir los mandos intermedios DPOs o estar incluidos en su parte de gestión?  
    SI    NO    NS/NC
13. Crees que los auxiliares sanitarios/enfermería deberían tener unas DPOs más completas y específicas?  
    SI    NO    NS/NC
14. Que 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 .....

### 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 a la pregunta de si los mandos intermedios o supervisores deberían percibir el incentivo por DpO un 33% afirmó que si y un 38% cree que están implícitos en su cargo de gestión,

y el 42% cree que la evaluación debería realizarse de manera conjunta entre el mando intermedio y los propios compañeros. El 64% cree que el porcentaje de objetivos que deberían de cobrar sería el 100% y el 14% más.

Otros resultados son:

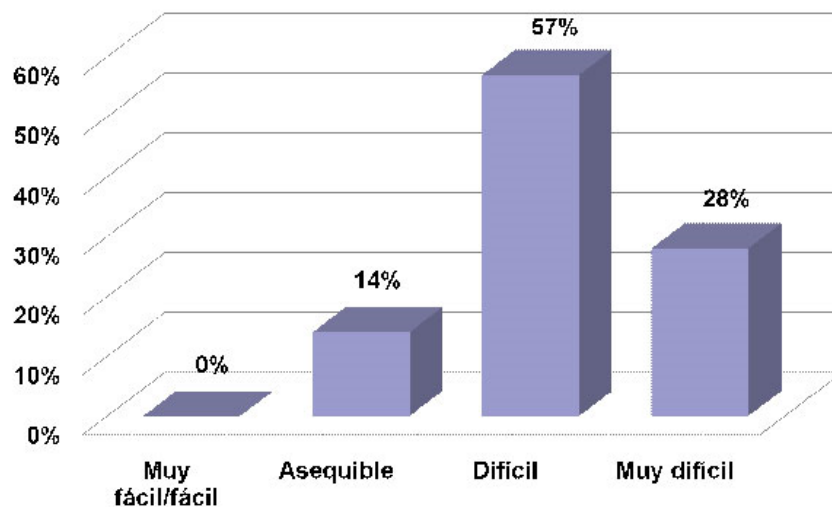


Fig.2 Grado de dificultad percibido para la obtención de DpO

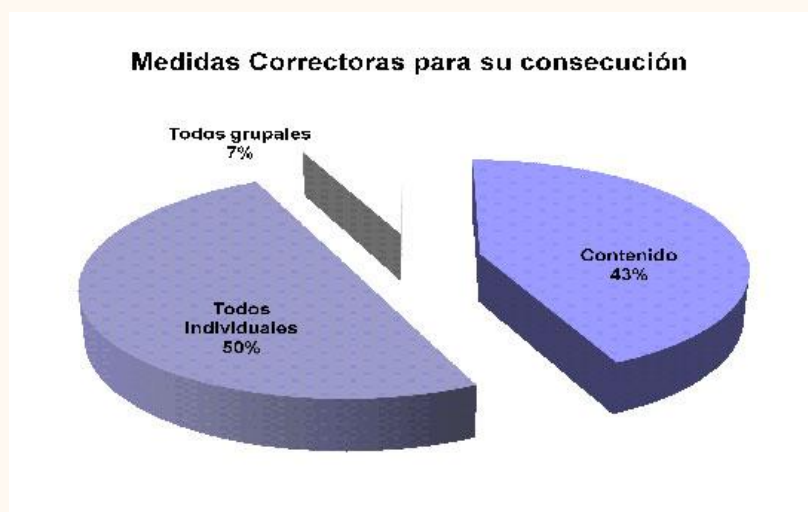


Fig.3 Medidas correctoras a aplicar

#### 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 éste trabajo han resultado para una posible revisión del contenido y su formato.

#### BIBLIOGRAFÍA:

-Portuondo, A. L. (1998). *¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? Dirigir por objetivos o estratégicamente. En: Dirección por d' artículos..* Ciutat de la Habana. CCED - MES. p. 119 -124 *Objetivos y*

-Enebral Fernández J. *Cincuenta años de dirección por objetivos*. Disponible en: [http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/cincuenta\\_anos\\_de\\_direccion\\_por\\_objetivos.doc](http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/cincuenta_anos_de_direccion_por_objetivos.doc) [Consultat: 28 d' octubre de 2009]

-Reddin, Bill y Ryan Denis. (1993). *Manual de dirección por objetivos* Editorial: Ediciones Deusto (Bilbao).

---