



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Y DE ADMINISTRACIÓN

POSGRADOS



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE MEDICINA

TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE POSGRADO EN GESTIÓN DE
SERVICIOS DE SALUD.

SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DE
LA UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS EN UN HOSPITAL PÚBLICO DE
MONTEVIDEO-URUGUAY

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL

AUTORES:

Lic. Enf. Hernández Martínez, Nicolás.

Lic. Enf. Lamaita Martínez, Mariana.

Dra. Stoletniy Bayda, Pamela.

TUTOR: Cra. Guerrero, Valeria.

Montevideo
URUGUAY
2024

PÁGINA DE APROBACIÓN

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título: Satisfacción y motivación laboral del personal de enfermería de la Unidad de Cuidados Intensivos, de un hospital público en Montevideo-Uruguay.

Autor/es:

Lic. Enf. Hernández Martínez, Nicolás

Lic. Enf. Lamaita Martínez, Mariana

Dra Stoletniy Bayda, Pamela

Tutor: MBA. Guerrero Valeria

Posgrado: Posgrado en Gestión de Servicios de Salud

Puntaje:

Tribunal:

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

FECHA.....

AGRADECIMIENTOS:

A la Universidad de la República por la infraestructura que nos ha brindado para el desarrollo de la investigación.

A nuestra tutora por el apoyo constante, ser guía con su experiencia y paciencia para poder lograr realizar el trabajo de investigación.

Al director y jefatura del servicio de la Unidad de Cuidados Intensivos por permitirnos realizar el trabajo en la institución.

A cada uno de los funcionarios que se tomaron el tiempo para responder la encuesta, sin ellos esta investigación no habría sido posible. Gracias por su colaboración, tiempo y disposición.

A cada uno de los docentes que formaron parte de este proceso de aprendizaje quienes han compartido su conocimiento, dedicación y orientación.

A nuestros familiares y a todos los que en este largo proceso nos han apoyado con paciencia y nos han inspirado a seguir adelante.

¡ A todos, gracias !

RESUMEN

Este estudio evalúa los niveles de satisfacción y motivación laboral en el personal de enfermería de una Unidad de Cuidados Intensivos (UCI), un entorno laboral de alta exigencia física y emocional. Con un diseño descriptivo transversal, se utilizó el instrumento Font Roja a través de una encuesta digital para recoger datos de una muestra de 50 participantes voluntarios. Se exploran variables relacionadas con el ambiente laboral, el apoyo organizacional, la carga de trabajo, la salud mental y las prácticas de autocuidado. Los resultados reflejan una tendencia de respuestas neutras, lo que sugiere una estabilidad en la percepción de satisfacción y motivación, sin una valoración significativa positiva o negativa. El análisis evidencia factores críticos como el multiempleo, el descanso insuficiente y los síntomas de ansiedad y disconfort emocional, aspectos que pueden impactar negativamente en el bienestar del personal y en su desempeño laboral. En respuesta, se propone un programa piloto de mindfulness que apunta a reducir el estrés y fortalecer el bienestar y la satisfacción laboral. Este programa se plantea inicialmente para el personal de la UCI, con la posibilidad de su extensión a otras áreas hospitalarias si los resultados son positivos.

Palabras Clave: *Satisfacción laboral; Motivación; Enfermería; Mindfulness; Salud mental*

TABLA DE CONTENIDO

1. <u>SIGLAS Y ABREVIATURAS</u>	5
2. <u>INTRODUCCIÓN</u>	6
3. <u>CUERPO DE OBRA</u>	7
3.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	7
3.2. OBJETIVO GENERAL	8
3.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
3.4. MARCO TEÓRICO	9
3.4.1. Conceptos fundamentales de satisfacción y motivación laboral.	9
3.4.2. Determinantes de la satisfacción y motivación laboral	10
3.4.3. Satisfacción y motivación en el área de la salud	11
3.4.4. Problemáticas en la gestión de personal de enfermería en UCI:	13
3.4.5. Estrategias innovadoras de mejora de la satisfacción y motivación laboral.	14
3.5. MATERIALES Y MÉTODOS	17
4. <u>RELEVAMIENTO DE DATOS</u>	20
5. <u>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</u>	22
5.1. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS	22
5.2. ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO FONT ROJA	34
6. <u>DISCUSIÓN</u>	37
6.1. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	39
7. <u>CONCLUSIONES</u>	42
8. <u>BIBLIOGRAFÍA</u>	44
9. <u>ANEXOS</u>	49

1. SIGLAS Y ABREVIATURAS

Comportamiento Organizacional (CO)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

Organización Mundial de la Salud (OMS)

Recursos Humanos (RRHH)

Unidad de Cuidados Intensivos (UCI)

2. INTRODUCCIÓN

El entorno laboral de una Unidad de Cuidados Intensivos (UCI) está marcado por la alta exigencia, la presión constante y la necesidad de un desempeño impecable. Diversos estudios han señalado que los enfermeros que trabajan en este contexto enfrentan niveles elevados de estrés físico y emocional, lo que resalta la importancia de explorar y comprender las variables que influyen en su bienestar (McHugh et al., 2011; Hayes et al., 2012). En este sentido, la satisfacción y la motivación laboral emergen como factores clave no sólo para garantizar un ambiente de trabajo positivo, sino también para mejorar el rendimiento y la productividad en una tarea tan crucial como el cuidado y la asistencia de pacientes en situación crítica (Poncet et al., 2007; Brewer & Kovner, 2014).

Estudios previos han demostrado que el nivel de satisfacción de los trabajadores de la salud repercute directamente en la calidad del servicio brindado, la tasa de retención de personal y los resultados clínicos de los pacientes (World Health Organization et al., 2018; Aiken et al., 2002). Por ello, el análisis de la satisfacción y la motivación laboral entre los enfermeros en una UCI no es solo una cuestión académica, sino también una necesidad práctica para optimizar el desempeño en estas áreas críticas del sistema sanitario.

Este trabajo busca identificar los principales factores que inciden en la satisfacción y motivación laboral de los enfermeros de UCI, a fin de proporcionar recomendaciones que favorezcan el bienestar del personal y, por ende, la calidad de atención. El objetivo es contribuir al entendimiento de cómo estas variables influyen en la estabilidad emocional y profesional de los trabajadores, con miras a implementar estrategias que mejoren su calidad de vida laboral en un contexto tan demandante.

3. CUERPO DE OBRA

3.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El problema de investigación de este estudio se centra en la creciente preocupación por la satisfacción y motivación laboral de los enfermeros que trabajan en la Unidad de Cuidados Intensivos (UCI), un entorno caracterizado por altos niveles de estrés y demandas físicas y emocionales (McHugh et al., 2011; Poncet et al., 2007). La baja satisfacción laboral y la falta de motivación no solo afectan el bienestar de los enfermeros, sino también la calidad de atención que brindan a los pacientes, lo cual repercute en el rendimiento general de la unidad y del sistema de salud en su conjunto (Hayes et al., 2012; Aiken et al., 2002).

Estudiar estas variables es crucial, ya que al identificar los factores que influyen en la satisfacción y motivación, se podrán implementar estrategias para mejorar el ambiente laboral, aumentar la productividad y reducir la rotación del personal. Esto es especialmente importante en un área crítica como la UCI, donde la calidad del trabajo puede ser determinante para la vida de los pacientes (Brewer & Kovner, 2014; Cañadas-De la Fuente et al., 2015).

3.2. OBJETIVO GENERAL

Evaluar el nivel de satisfacción y motivación laboral del personal de enfermería de una unidad de Cuidados Intensivos en un hospital público, Montevideo, Uruguay 2024.

3.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Objetivar el nivel de satisfacción laboral del personal de enfermería de la unidad de cuidados intensivos.
- Determinar los aspectos fundamentales de la motivación laboral del personal de enfermería de la unidad de cuidados intensivos.
- Analizar los factores determinantes de la satisfacción y motivación laboral del grupo en estudio.
- Proponer programa de gestión focalizado en la mejora y sostén de la satisfacción y motivación laboral del personal de enfermería.

3.4. MARCO TEÓRICO

3.4.1. Conceptos fundamentales de satisfacción y motivación laboral.

La **satisfacción laboral** se refiere al grado en que un trabajador percibe su empleo como gratificante y alineado con sus expectativas. Este concepto engloba una sensación general de bienestar que surge de evaluar positivamente diversos aspectos del trabajo, como el ambiente laboral, las remuneraciones, el reconocimiento, las relaciones interpersonales y el equilibrio entre la vida personal y profesional. Según Locke (1976), este estado emocional positivo depende de la experiencia subjetiva de cada individuo respecto a su labor.

La **motivación laboral** se entiende como el resultado de diversos impulsos internos y externos que conducen a un trabajador a desempeñar sus funciones con dedicación, interés y eficiencia. En este contexto, Herzberg (1959) desarrolló la **Teoría de los Dos Factores**, la cual clasifica los elementos que influyen en el entorno laboral en dos categorías: los denominados factores de higiene, que incluyen aspectos como el salario, las condiciones del lugar de trabajo y la seguridad, y los factores motivadores, relacionados con el reconocimiento, los logros y las oportunidades de crecimiento profesional. Entre las teorías clásicas que explican la motivación laboral también se encuentra la propuesta por Maslow (1954), que sugiere que los individuos orientan sus esfuerzos hacia la satisfacción de una jerarquía de necesidades humanas, **Teoría de las necesidades de Maslow**. Ambas perspectivas destacan el papel fundamental que juegan tanto los aspectos emocionales como los materiales en el bienestar y desempeño de los trabajadores.

3.4.2. Determinantes de la satisfacción y motivación laboral

Los principales determinantes de la satisfacción y motivación laboral pueden clasificarse en tres categorías:

1. **Factores individuales:** Incluyen elementos como las expectativas personales, la personalidad, las metas profesionales y el estilo de vida del trabajador. Estos factores determinan en gran medida cómo las personas perciben la alineación de su empleo con sus intereses y aspiraciones personales (Robbins & Judge, 2017).

2. **Factores organizacionales:** Comprenden aspectos relacionados con el liderazgo, la cultura organizacional, las oportunidades de desarrollo profesional, el reconocimiento, las políticas de recursos humanos y la compensación. Se ha demostrado que los entornos organizacionales positivos, que promueven el reconocimiento y brindan oportunidades de crecimiento, favorecen la satisfacción y motivación de los empleados (Spector, 1997).

3. **Factores laborales:** Se refieren a las características inherentes al puesto de trabajo, como la carga laboral, el nivel de autonomía, las interacciones sociales y las posibilidades de desarrollo dentro del rol. Trabajos que ofrecen autonomía y retos que están alineados con las habilidades y competencias del empleado tienden a generar mayores niveles de motivación (Hackman & Oldham, 1976).

La satisfacción y la motivación de los empleados están influenciadas significativamente por un entorno laboral positivo, el reconocimiento de su desempeño y las oportunidades de desarrollo personal. Estos elementos, cuando se combinan, resultan ser los impulsores más importantes para fomentar un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan realizados y comprometidos con sus responsabilidades (Judge et al., 2001)

3.4.3. Satisfacción y motivación en el área de la salud

En el área de la salud, la satisfacción y motivación laboral son especialmente importantes debido al impacto directo que tienen en la calidad de la atención brindada a los pacientes. Los profesionales de la salud, incluidos enfermeros y médicos, trabajan en entornos desafiantes, caracterizados por alta presión, carga emocional y exigencias físicas intensas (Aiken et al., 2002; Cañadas-De la Fuente et al., 2015).

Estudios previos han demostrado que la insatisfacción laboral en este sector está vinculada al burnout, el estrés, el ausentismo y la rotación del personal. Estos problemas no solo afectan el bienestar de los trabajadores, sino que también influyen negativamente en la calidad del cuidado, aumentando los errores médicos y reduciendo la eficiencia de los sistemas de salud (McHugh et al., 2011; Poncet et al., 2007).

Un informe conjunto de la OMS, la OCDE y el Banco Mundial (2018) resalta que la atención de baja calidad incrementa los eventos adversos y errores médicos, lo que repercute en la seguridad del paciente y los costos del sistema. Además, la OCDE ha subrayado que implementar políticas coordinadas para mejorar la seguridad del paciente puede reducir significativamente los costos operativos y mejorar los resultados clínicos (OECD, 2023).

En unidades críticas como la UCI, los factores de satisfacción y motivación laboral incluyen condiciones laborales adecuadas, oportunidades de desarrollo profesional, apoyo organizacional y reconocimiento del desempeño. Estas variables están asociadas con una mejor retención del personal y una mayor eficiencia operativa, lo cual resulta crucial en contextos de alta exigencia (Laschinger et al., 2014; Mealer et al., 2012).

Los factores específicos que influyen en la satisfacción y motivación del personal de salud incluyen:

- **Condiciones laborales y recursos:** La falta de personal, el exceso de pacientes y los recursos limitados son algunas de las principales fuentes de insatisfacción. El personal de salud a menudo se enfrenta a la presión de brindar atención de calidad en entornos con infraestructura y recursos insuficientes (Aiken et al., 2012).
- **Apoyo organizacional:** El respaldo de los líderes y la administración juega un papel crucial. La falta de apoyo percibido, la mala comunicación y la toma de decisiones autoritarias pueden socavar la motivación del personal sanitario (Laschinger et al., 2014).
- **Desarrollo profesional:** Las oportunidades de formación continua y crecimiento dentro de la organización son clave para mantener motivado al personal. La falta de estas oportunidades se asocia con una mayor rotación y baja satisfacción (Brewer & Kovner, 2014).
- **Carga emocional:** Trabajar con pacientes en situaciones críticas, terminales o dolorosas impone una gran carga emocional a los profesionales de la salud, especialmente en unidades como la UCI. La gestión inadecuada de estas emociones puede generar desgaste profesional (Cañadas-De la Fuente et al., 2015).

3.4.4. Problemáticas en la gestión de personal de enfermería en UCI:

1. Burnout y estrés:

Los enfermeros en las UCI están expuestos a altos niveles de estrés debido a la gravedad de los pacientes y la naturaleza impredecible de su trabajo. El burnout, también conocido como síndrome de desgaste profesional, es común en este entorno y se caracteriza por fatiga emocional, despersonalización y baja realización personal (Poncet et al., 2007). Este fenómeno no solo afecta la salud mental del personal, sino que también compromete la calidad del cuidado y la seguridad de los pacientes.

2. Rotación de personal:

La alta rotación de enfermeros en las UCI constituye una preocupación crítica. Según Hayes et al. (2012), la insatisfacción con las condiciones laborales, el agotamiento y la falta de reconocimiento son factores que contribuyen al abandono de los puestos. Esto incrementa la carga laboral para quienes permanecen, afectando la continuidad y calidad del cuidado.

3. Carga de trabajo:

En las UCI, la carga laboral suele ser más elevada que en otras áreas del hospital debido a la complejidad de los pacientes. Esta sobrecarga genera agotamiento físico y mental, disminuye la satisfacción laboral y afecta negativamente la motivación del personal (McGlynn et al., 2012).

4. Falta de apoyo emocional:

A pesar de enfrentar desafíos emocionales, los enfermeros en las UCI no siempre cuentan con programas de apoyo psicológico o espacios para procesar sus experiencias. Según Mealer et

al. (2012), la ausencia de este respaldo incrementa el estrés y reduce la satisfacción laboral, afectando la resiliencia del equipo.

5. Desarrollo profesional y reconocimiento:

Las oportunidades limitadas de crecimiento profesional y la falta de reconocimiento por el trabajo realizado impactan negativamente en la motivación y satisfacción a largo plazo del personal de enfermería. Flynn et al. (2010) señalan que el reconocimiento y la formación continua son fundamentales para mantener el compromiso y el desempeño en entornos altamente exigentes.

La satisfacción y motivación laboral del personal de enfermería en las UCI son factores determinantes para el desempeño y la calidad de la atención brindada. Dada la alta exigencia física y emocional de estos entornos, es crucial implementar estrategias de gestión efectivas que aborden el burnout, la sobrecarga laboral, la rotación de personal y la falta de desarrollo profesional. La mejora en estos aspectos puede resultar en un equipo más motivado, satisfecho y capaz de proporcionar un cuidado de calidad a los pacientes más críticos.

3.4.5. Estrategias innovadoras de mejora de la satisfacción y motivación laboral.

El mindfulness, definido como la capacidad de estar plenamente consciente del momento presente con una actitud de aceptación, ha demostrado ser una estrategia efectiva para reducir el estrés y mejorar el bienestar psicológico, especialmente en entornos exigentes como el de la enfermería (Kabat-Zinn, 1994). Esta práctica no solo contribuye a disminuir el burnout, sino que también promueve una mayor satisfacción laboral, salud mental y relaciones interpersonales, esenciales para mantener un ambiente de trabajo positivo en las Unidades de Cuidados Intensivos (UCI).

a. Reducción del estrés y el burnout

El estrés laboral crónico y el burnout son problemas frecuentes en las UCI debido a la alta carga emocional y las demandas físicas del trabajo. Programas de reducción de estrés basados en mindfulness (MBSR, por sus siglas en inglés) han mostrado una disminución significativa de estos factores. En un estudio de Cohen-Katz et al. (2005), los enfermeros que participaron en un programa MBSR experimentaron una reducción del estrés percibido y un aumento en la satisfacción laboral. Estos efectos se atribuyen a la capacidad del mindfulness para ayudar a los individuos a manejar mejor sus reacciones emocionales y a mantener un enfoque más adaptativo en situaciones desafiantes.

b. Mejora de la salud mental y bienestar

El mindfulness también fomenta una mayor autocompasión y aceptación, lo que reduce los síntomas de ansiedad, depresión y fatiga emocional. Según un meta-análisis de Lomas et al. (2019), las intervenciones basadas en mindfulness en entornos sanitarios mejoran significativamente el bienestar psicológico, lo que repercute positivamente en la satisfacción laboral.

c. Fomento de la inteligencia emocional y las relaciones interpersonales

La práctica del mindfulness está vinculada con el desarrollo de la inteligencia emocional, lo que mejora la gestión de emociones y la capacidad de responder empáticamente. Esto genera relaciones laborales más colaborativas y reduce los conflictos. Shapiro et al. (2005) encontraron que los profesionales de la salud que practican mindfulness mejoraron su

comunicación y calidad de interacción con colegas y pacientes, lo que incrementó la satisfacción en el entorno laboral.

d. Mejora del enfoque y la atención plena

En las UCI, la capacidad de mantener la concentración es crucial para garantizar decisiones precisas y rápidas. Watanabe et al. (2020) demostraron que los programas de mindfulness incrementan la capacidad de atención y reducen la fatiga mental, mejorando tanto el rendimiento como la satisfacción laboral.

e. Aumento de la satisfacción personal y profesional

El mindfulness promueve un sentido de propósito y conexión con el trabajo, ayudando a los enfermeros a enfrentar los desafíos con mayor resiliencia emocional. Lamothe et al. (2016) concluyeron que los profesionales que integran el mindfulness en su rutina reportan menores niveles de estrés y una mayor satisfacción profesional.

En resumen, la práctica de mindfulness tiene un impacto positivo en la satisfacción laboral del personal de enfermería, principalmente al reducir el estrés, el burnout y los síntomas de ansiedad, y al mejorar la inteligencia emocional, las relaciones interpersonales, la atención plena y la satisfacción profesional. Al fomentar una mayor resiliencia emocional y un mayor bienestar psicológico, el mindfulness puede ser una estrategia efectiva para mejorar tanto la calidad de vida de los enfermeros como la calidad del cuidado que brindan a sus pacientes.

3.5. MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio se llevó a cabo con un diseño descriptivo transversal, utilizando una encuesta digital y voluntaria dirigida al personal de enfermería de una UCI. El objetivo fue evaluar los niveles de satisfacción y motivación laboral.

El desarrollo de la misma fue en base al instrumento Font Roja, una escala validada para analizar los factores que influyen en la satisfacción y motivación laboral en entornos sanitarios.

El Instrumento **Font Roja** es una herramienta diseñada específicamente para medir la satisfacción y motivación laboral en el entorno de trabajo. Su nombre proviene del Hospital Comarcal Font Roja, donde fue desarrollado y utilizado para evaluar el bienestar y la percepción del personal sanitario, especialmente enfocado en enfermeros y personal de cuidados intensivos (Núñez González et al.,2007).

Este instrumento se estructura en varias dimensiones que abordan los siguientes aspectos clave:

- **Satisfacción Intrínseca:** Mide el nivel de satisfacción que un trabajador experimenta en relación con las tareas que realiza, la oportunidad de crecimiento personal, la posibilidad de aplicar sus habilidades y la realización profesional que siente en su puesto de trabajo.
- **Satisfacción Extrínseca:** Evalúa los factores externos al individuo, como las condiciones laborales, el salario, los incentivos, la seguridad en el trabajo, y la calidad de la relación con los supervisores y compañeros de trabajo.
- **Motivación Intrínseca:** Analiza el nivel de motivación que tiene el personal relacionado con el interés y la pasión por su labor, el sentido de propósito en su

trabajo, y la percepción de que sus esfuerzos contribuyen significativamente a la organización y a los pacientes.

- **Motivación Extrínseca:** Se enfoca en la influencia de factores externos, como las recompensas, los reconocimientos por parte de los superiores y la estabilidad laboral, en la motivación del trabajador.
- **Bienestar Psicosocial:** Este componente evalúa el nivel de estrés percibido, el equilibrio entre la vida personal y laboral, y el apoyo emocional disponible en el entorno de trabajo.

El Instrumento Font Roja generalmente se presenta como un cuestionario autoadministrado que utiliza escalas tipo Likert (del 1 al 5) para que los empleados indiquen su nivel de acuerdo o desacuerdo con diversas afirmaciones relacionadas con estos factores. Las puntuaciones obtenidas se analizan para identificar tanto áreas de fortaleza como aquellas que necesitan mejoras en términos de satisfacción y motivación laboral.

La **escala tipo Likert** es una herramienta de medición utilizada en cuestionarios para evaluar actitudes, opiniones o percepciones de los encuestados respecto a un tema específico. Esta escala consiste en una serie de afirmaciones o preguntas a las que el encuestado debe responder eligiendo un grado de acuerdo o desacuerdo en una escala ordinal (Likert, 1932).

Generalmente, la escala Likert tiene 5 o 7 opciones de respuesta, que suelen ser las siguientes en el caso de una escala de 5 puntos:

1. **Totalmente en desacuerdo**
2. **En desacuerdo**
3. **Ni de acuerdo ni en desacuerdo** (o neutral)
4. **De acuerdo**
5. **Totalmente de acuerdo**

Estas respuestas permiten cuantificar actitudes y percepciones subjetivas, proporcionando datos que pueden ser analizados estadísticamente para identificar tendencias, promedios y niveles de satisfacción o insatisfacción en relación con un tema.

4. RELEVAMIENTO DE DATOS

Para el presente estudio de satisfacción y motivación laboral en el personal de enfermería de la Unidad de Cuidados Intensivos (UCI), se aplicó una encuesta digital voluntaria donde se resguardo la información y privacidad de los encuestados mediante la herramienta Google Forms. La distribución del cuestionario fue coordinada en conjunto con la Licenciada jefa de sector, quien facilitó el acceso al personal de enfermería a través de los canales de difusión institucional, específicamente mediante la plataforma de WhatsApp.

La UCI cuenta con una plantilla aproximada de 100 enfermeros fijos, excluyendo los suplentes, según manifestó en entrevista la Licenciada. TC, Jefa de Enfermería, de los cuales 50 respondieron de manera voluntaria a la encuesta. Apreciamos el esfuerzo y la colaboración del personal en su participación, aunque reconocemos que hubiese sido deseable alcanzar una mayor tasa de respuesta.

El periodo de recolección de datos se extendió a lo largo de tres semanas, del mes de Septiembre del 2024, durante las cuales se enviaron recordatorios diarios, enfatizando la importancia del estudio y solicitando la mayor colaboración posible. Este enfoque buscó garantizar que los participantes se sintieran motivados a contribuir, proporcionando información valiosa y fidedigna para el análisis de la satisfacción y motivación laboral en un área de alta demanda como lo es la UCI. Entendemos que la motivación a responder la encuesta, en base a nuestra experiencia personal como trabajadores de la salud pudo estar influenciada por diversos factores como por ejemplo:

Falta de Percepción de Impacto:

Si los participantes no perciben que el estudio tendrá un impacto directo o inmediato en sus condiciones laborales, pueden mostrar desinterés en participar o responder con poco compromiso (Dillman et al., 2014).

Saturación de Encuestas y Comunicaciones Institucionales

Si el personal ha sido sometido a múltiples encuestas institucionales en el pasado sin ver cambios visibles, pueden reducir su participación. El uso de WhatsApp puede ser percibido como un medio informal, lo que podría restar seriedad a la convocatoria o hacer que algunos lo ignoren entre los mensajes laborales y personales. Algunos profesionales pueden temer que sus respuestas, aunque anónimas, de alguna manera puedan ser identificables y afecten su relación laboral. Esto podría llevar a respuestas más neutras o cautelosas.

Encuesta

Google:

https://docs.google.com/forms/d/1O_2NyoRnPhUT2CoWJN5aJkLeGtQhv4d3akPXzP7aGIo/edit

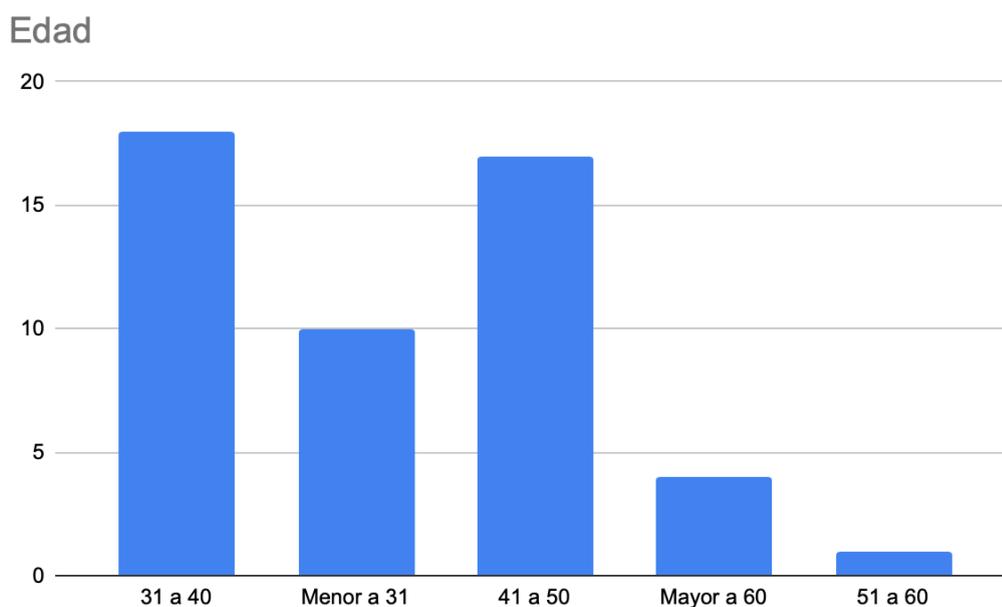
5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS

Las variables sociodemográficas nos permiten entender mejor el perfil de los encuestados, lo que es fundamental para contextualizar los resultados de satisfacción y motivación laboral.

- Edad:

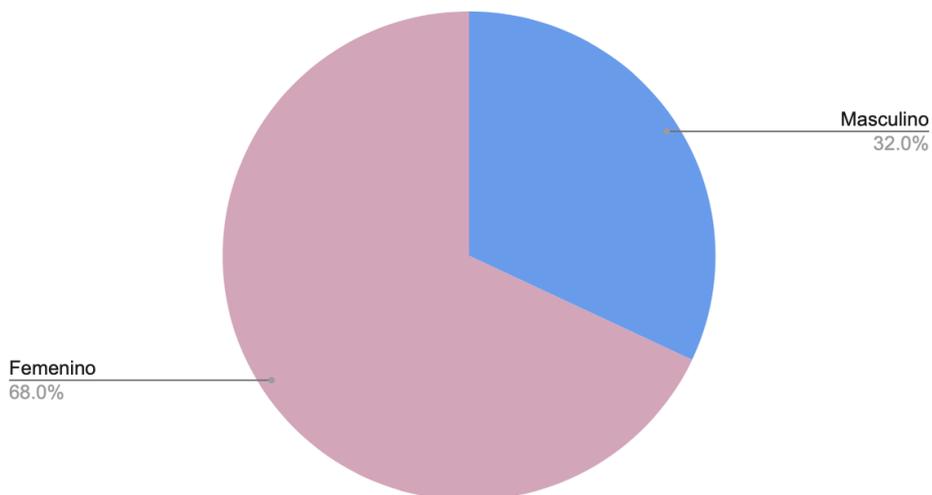
Los dos rangos de edades predominantes en la muestra evaluada son de 31 a 40 y 41 a 50 años. Esta etapa de la vida, según la literatura, es un periodo en el que los profesionales suelen enfrentarse a una importante presión laboral, combinada con responsabilidades familiares y personales crecientes. Este grupo etario tiende a buscar estabilidad en su carrera, pero también puede experimentar altos niveles de agotamiento emocional debido a la necesidad de equilibrar múltiples demandas (Maslach&Leiter,2016).



- **Sexo:**

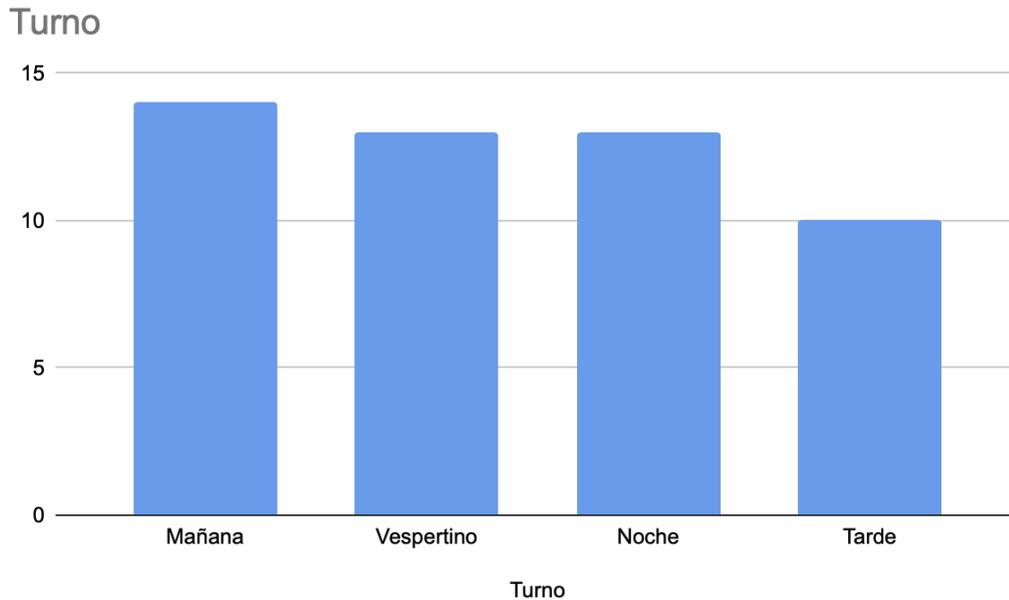
El 68% de los encuestados son mujeres, lo cual es coherente con la tendencia global de feminización en las profesiones vinculadas a los cuidados de la salud . Las mujeres en el sector sanitario, a menudo, enfrentan la doble carga de trabajo remunerado y no remunerado (cuidado de la familia), lo que puede generar un mayor riesgo de agotamiento emocional y físico (García-Ramírez & Hernández-Plaza, 2017).

Sexo



- **Turnos de Trabajo:**

Refleja la distribución típica de los turnos de trabajo en una UCI, donde la cobertura de las 24 horas es fundamental.

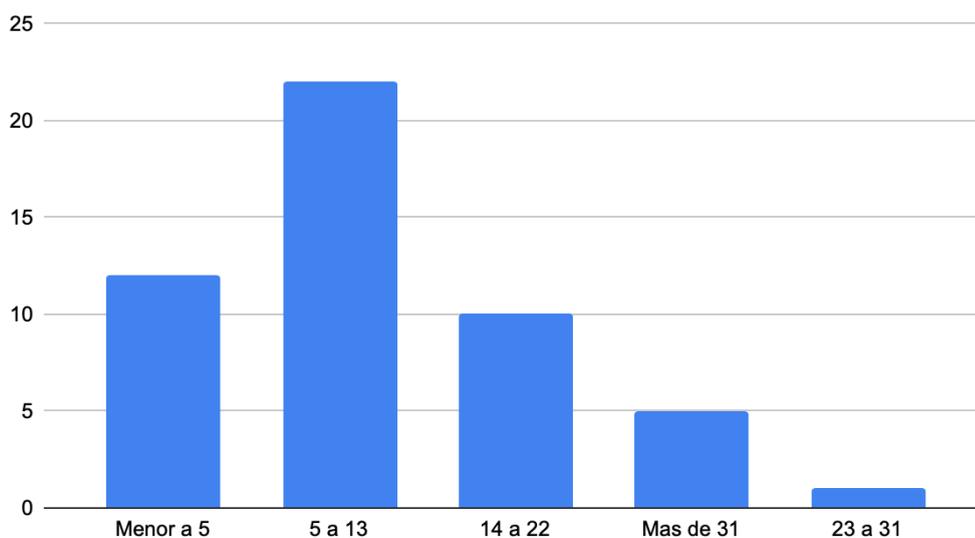


- **Antigüedad en la Institución:**

Los encuestados se agrupan en diferentes categorías de antigüedad, destacando aquellos con entre "5 a 13 años" de experiencia en la institución. Esto sugiere una base sólida de profesionales con experiencia.

También hay una representación de aquellos con menos de 5 años de antigüedad, lo que podría reflejar una reciente incorporación de personal nuevo, posiblemente relacionado con políticas de contratación o expansión de la UCI.

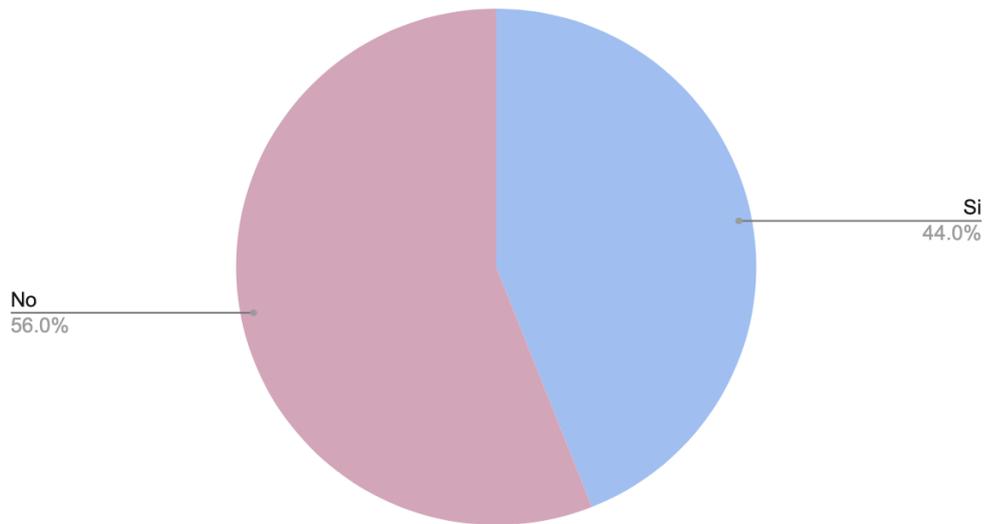
Años de trabajo en la institución



- **Multiempleo:**

Un dato alarmante es que el 44% de los encuestados tiene otro empleo además de su trabajo en la UCI. La alta prevalencia de empleo múltiple en el sector sanitario no es exclusiva de Uruguay, sino que refleja una realidad global . El multiempleo genera una sobrecarga de trabajo, que reduce el tiempo disponible para el autocuidado, la recreación y la vida familiar. A largo plazo, esto puede derivar en agotamiento, estrés crónico y disminución en la calidad del cuidado que los profesionales pueden brindar . La falta de tiempo para descansar y recuperarse afecta la capacidad cognitiva y emocional, lo cual es esencial en un entorno tan demandante como la UCI (Triunfo & Gerstenblüth, 2020).

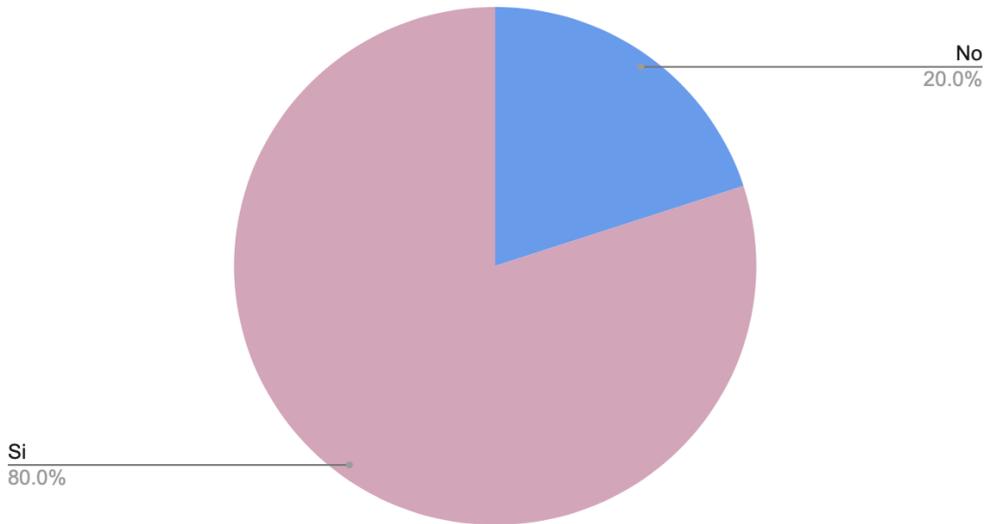
¿Tiene otra actividad laboral?



- Formación Profesional:

El 80% del personal dedica tiempo a la formación profesional continua, lo que representa un aspecto positivo en términos de motivación. La actualización constante es vital en el ámbito sanitario, especialmente en áreas críticas como la UCI, donde los avances en tecnología y protocolos de cuidado requieren de una formación constante. Sin embargo, aunque la formación es un indicador de motivación, el equilibrio entre las responsabilidades laborales, personales y académicas puede convertirse en una fuente de estrés, afectando la capacidad del personal para desempeñar sus funciones de manera eficiente si no se gestiona adecuadamente (Fernández, 2019).

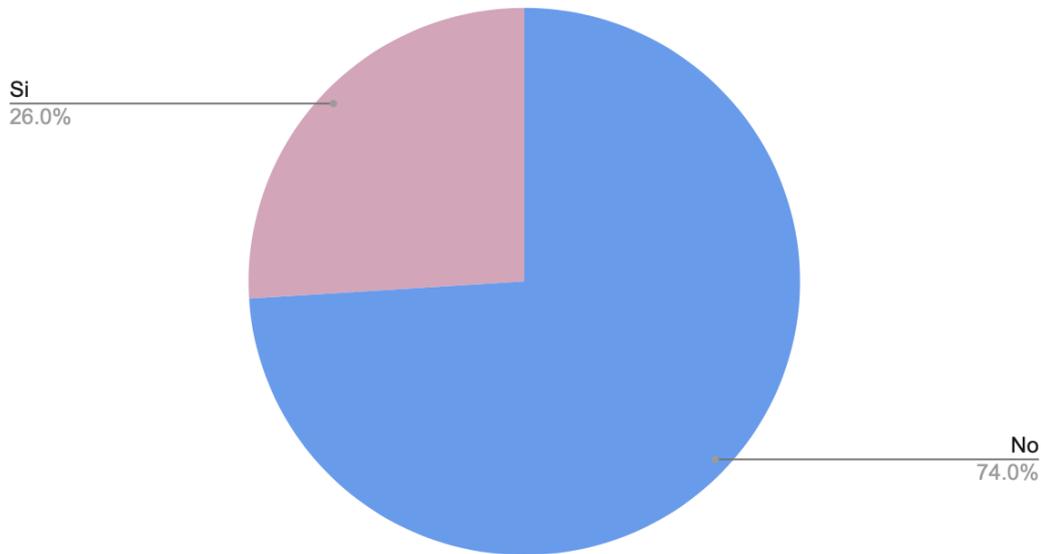
¿Dedica tiempo a su formación profesional?



- Tabaquismo:

El 26% de los encuestados reportó ser fumador, superando la prevalencia general en Uruguay 19,53% . Este comportamiento puede estar relacionado con el alto nivel de estrés que enfrentan los profesionales de la UCI, agravado por el multiempleo. El tabaco, aunque a menudo utilizado como un mecanismo de afrontamiento para el estrés, es un factor que afecta negativamente la salud física y puede disminuir la capacidad de respuesta en situaciones de alta presión . La presencia de conductas nocivas como el tabaquismo debe interpretarse como un llamado de atención sobre la necesidad de intervenciones que aborden el bienestar emocional del personal(Gerstenblüth & Triunfo,2024).

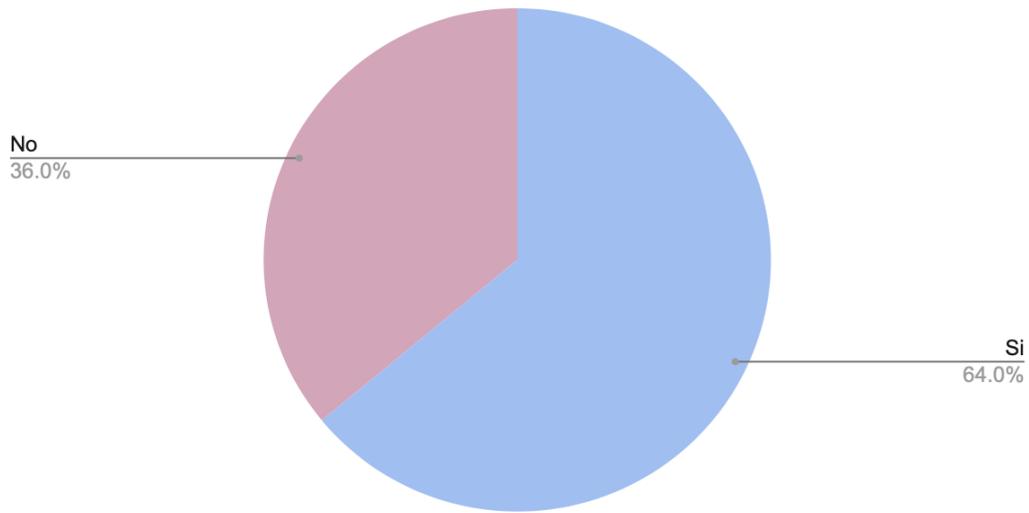
¿Usted es fumador/a?



- Percepción de la salud mental:

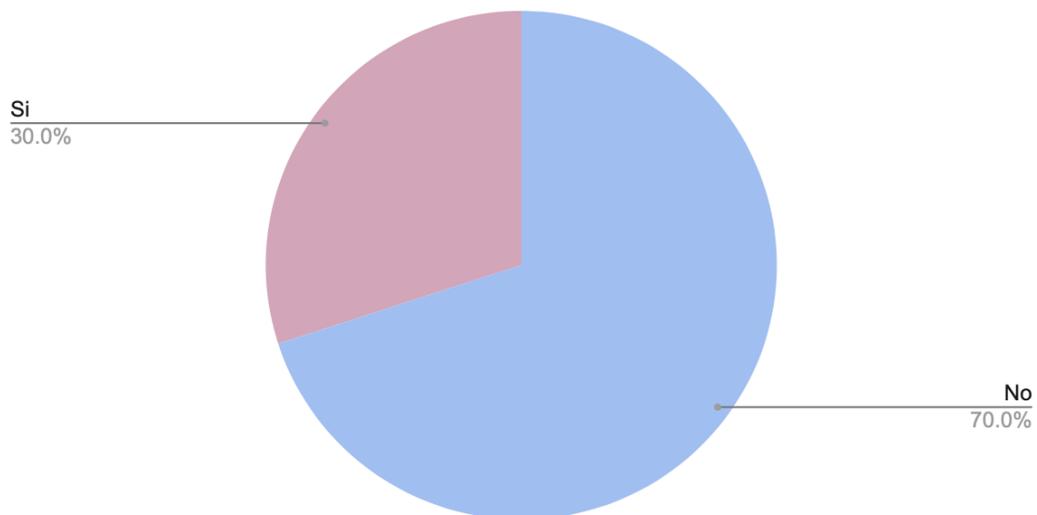
El 64% de los encuestados manifestó haber experimentado discomfort emocional, ansiedad o depresión en los últimos seis meses. Este porcentaje es preocupante y refleja la alta prevalencia de problemas de salud mental en el sector . La salud mental es un pilar fundamental para el buen desempeño en la UCI, donde los profesionales deben gestionar emociones intensas y tomar decisiones rápidas en entornos de alta presión. El hecho de que solo un 30% haya consultado a un especialista en salud mental sugiere barreras en el acceso a estos recursos o una subvaloración del impacto que estas patologías pueden tener en el rendimiento laboral (Pérez, 2018).

¿Ha sentido discomfort emocional , ansiedad, depresión en los últimos 6 meses?



- **Consulta con un especialista en salud mental:**

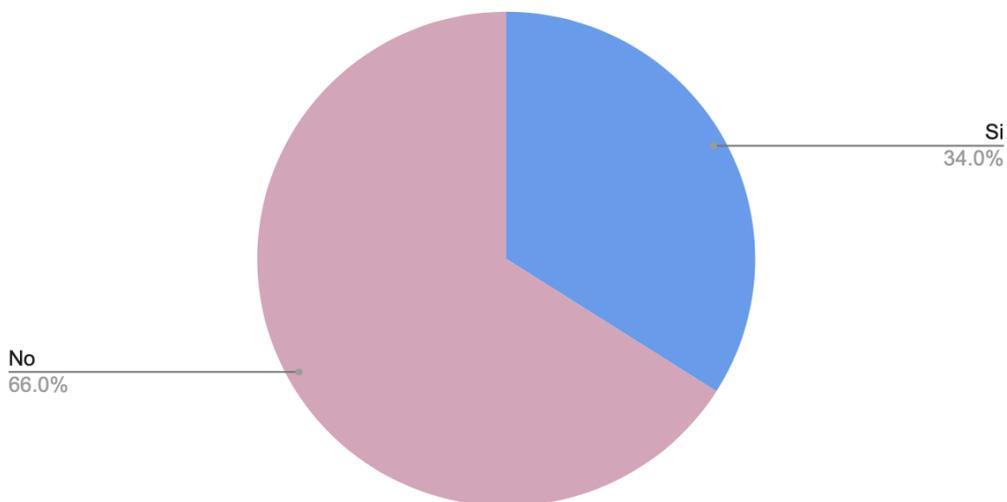
¿Ha realizado consulta con psiquiatra o psicólogo en los últimos 6 meses?



- **Horas diarias de sueño:**

El 66% de los encuestados reporta no tener suficientes horas de sueño, un factor crucial en el rendimiento cognitivo y físico . La falta de descanso adecuado está directamente relacionada con una disminución en la capacidad de atención, concentración y toma de decisiones , factores esenciales en el trabajo en la UCI. Este dato debe ser tomado con seriedad, ya que el personal fatigado es más propenso a cometer errores, lo que puede comprometer la seguridad del paciente y la eficiencia del equipo de salud (Maslach & Leiter,2016).

¿Considera que sus horas de sueño diarias son adecuadas para Ud?



Distribución de las respuestas:

- “Sí”: 17 respuestas (34%).
- “No”: 33 respuestas (66%).

La falta de descanso adecuado podría estar influyendo negativamente en la percepción de bienestar y en el rendimiento general del personal, lo que subraya la importancia de implementar estrategias para mejorar los hábitos de sueño y reducir la fatiga laboral.

Niveles de cansancio según la percepción de horas de sueño:

Para analizar los niveles de cansancio, se utilizaron las respuestas en una escala Likert. Separamos los resultados según la percepción de las horas de sueño (“Sí” o “No”).

Cansancio en quienes consideran que sus horas de sueño son adecuadas (“Sí”):

- Nivel 2: 5 personas.
- Nivel 3: 6 personas.
- Nivel 4: 6 personas.
- Predominio de niveles bajos a moderados de cansancio, con mayor concentración en los niveles 3 y 4.

Cansancio en quienes no consideran adecuadas sus horas de sueño (“No”):

- Nivel 1: 1 persona.
- Nivel 2: 5 personas.
- Nivel 3: 6 personas.

- Nivel 4: 15 personas.
- Nivel 5: 6 personas.
- Predominio de niveles altos de cansancio (niveles 4 y 5), lo que sugiere un agotamiento significativo al final de la jornada laboral.
- Los encuestados que consideran adecuadas sus horas de sueño reportan niveles de cansancio principalmente en los niveles bajos a moderados (2, 3 y 4).
- En contraste, quienes no consideran suficientes sus horas de sueño presentan niveles más elevados de cansancio, destacando los niveles 4 y 5, que representan un fuerte agotamiento.

Este análisis refuerza la relación entre la percepción de un sueño insuficiente y el incremento de los niveles de cansancio, lo que podría afectar el rendimiento laboral, la capacidad de concentración y, potencialmente, la seguridad del paciente en la UCI.

- **Enfermedades crónicas:**

De los 50 encuestados en el presente estudio, el 24% (12 personas) reportaron padecer enfermedades crónicas. Entre estas, se destacan la hipertensión arterial (HTA), con un 12%, y la diabetes mellitus, con un 8%, mientras que un 4% mencionó otras condiciones de salud.

En el contexto nacional, la hipertensión arterial afecta al 37% de la población adulta en Uruguay, aunque solo un tercio de las personas hipertensas están correctamente diagnosticadas y tratadas (Sociedad Uruguaya de Cardiología, 2024). Por su parte, la diabetes mellitus tiene una prevalencia del 9,5% en la población adulta uruguaya, con un incremento

atribuido a factores como el envejecimiento poblacional, el sedentarismo y la mala alimentación (OPS, 2013). La prevalencia de esta condición aumenta con la edad, alcanzando un 7,5% en el grupo de 25 a 64 años, lo que refleja su impacto en la población económicamente activa.

Estas estadísticas refuerzan la importancia de considerar las condiciones crónicas en la evaluación de la salud laboral, dado que estas enfermedades pueden tener un impacto significativo en el desempeño y bienestar del personal de enfermería en la Unidad de Cuidados Intensivos.

5.2. ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO FONT ROJA

- **Descripción del Instrumento:**

El cuestionario Font Roja incluye diversas afirmaciones relacionadas con la percepción de la carga laboral, el trabajo en equipo, el reconocimiento, la autonomía y otros factores que influyen en la satisfacción y la motivación laboral.

Las respuestas a estas afirmaciones se recogen en una escala de Likert de 1 a 5, donde:

1 significa "Muy en desacuerdo".

5 significa "Muy de acuerdo".

Este tipo de escala permite captar la intensidad de las percepciones de los encuestados y facilita un análisis cuantitativo de la satisfacción y motivación.

- **Resultados Globales de la Satisfacción y Motivación:**

Al calcular la media y la mediana de las respuestas a cada ítem, se observó una tendencia a centrarse alrededor de 3 "Ni de acuerdo, ni en desacuerdo", lo que indica que muchos encuestados tienen una percepción neutra frente a las afirmaciones del cuestionario.

Esta neutralidad sugiere que, en términos generales, los encuestados no perciben aspectos extremadamente positivos ni negativos en su entorno laboral, sino una situación estable, aunque posiblemente poco estimulante.

- **Fiabilidad del Instrumento:**

El alfa de Cronbach obtenido para este cuestionario fue de aproximadamente 0.55. Esto indica una consistencia interna moderada del instrumento, lo que significa que los ítems del cuestionario tienen una relación moderada entre sí.

Un alfa de Cronbach superior a 0.7 se considera ideal, por lo que el resultado obtenido sugiere que el instrumento podría beneficiarse de una revisión de los ítems para mejorar la cohesión entre las preguntas que intentan medir aspectos similares de la satisfacción y motivación.

- **Percepción Específica de Ítems Clave:**

Motivación en el Trabajo: La afirmación "Me siento estimulado por mi trabajo" mostró respuestas centradas en la neutralidad (3), lo que sugiere que los encuestados no se sienten especialmente motivados, pero tampoco completamente desmotivados.

Percepción de la Carga de Trabajo: Los ítems relacionados con el cansancio al final de la jornada y la percepción de la carga de trabajo tienden a tener puntuaciones más altas, lo que es coherente con la naturaleza exigente del trabajo en la UCI. Esto indica que el personal de enfermería siente que su trabajo es físicamente y emocionalmente demandante.

Trabajo en Equipo: Las respuestas sobre la percepción del trabajo en equipo y la colaboración entre colegas también muestran una tendencia hacia la neutralidad. Esto sugiere que el trabajo en equipo no es percibido como un fuerte motor de satisfacción, pero tampoco se considera una fuente de insatisfacción significativa.

La moderada fiabilidad del instrumento Font Roja (alfa de Cronbach de 0.55) sugiere que algunos ítems podrían beneficiarse de ajustes para mejorar la cohesión entre preguntas y proporcionar datos más consistentes. La tendencia a respuestas neutras en áreas como el

trabajo en equipo y la percepción de reconocimiento podría reflejar una falta de estrategias organizacionales que promuevan un ambiente laboral más positivo y participativo.

6. DISCUSIÓN

Los resultados de este estudio resaltan la complejidad de los factores que influyen en la satisfacción y motivación laboral del personal de enfermería en la UCI. Este contexto, caracterizado por demandas físicas, emocionales y cognitivas de alta exigencia, ha demostrado impactar significativamente en el bienestar del personal. Los hallazgos sobre la percepción neutra en la motivación y satisfacción laboral sugieren que el equipo de enfermería experimenta una sensación de estabilidad en su entorno de trabajo, aunque sin encontrar en él un estímulo profundo ni una fuente considerable de satisfacción. La percepción de neutralidad indica que, si bien el personal no presenta altos niveles de insatisfacción, tampoco se siente particularmente motivado y comprometido, lo cual podría derivar en una baja implicación afectiva en el mediano plazo.

El análisis de las variables sociodemográficas permite una comprensión más profunda de las condiciones de vida y laborales de los participantes. El hecho de que un porcentaje significativo de encuestados se encuentre en la franja de 31 a 40 años, junto con la alta prevalencia de multiempleo (44%) y el limitado tiempo de descanso, plantea un escenario de vulnerabilidad al agotamiento y a la reducción de la motivación intrínseca. Estos elementos sugieren que las condiciones actuales pueden estar limitando la capacidad del personal para mantener un equilibrio saludable entre las demandas profesionales y personales, lo que influye negativamente en su bienestar y rendimiento.

El consumo de tabaco y los problemas de salud mental son otros factores preocupantes. La prevalencia de tabaquismo, superior a la media nacional, y el alto porcentaje de enfermeros que reportan síntomas de ansiedad y disconfort emocional en los últimos seis meses reflejan

un nivel de estrés que, si no se aborda, podría intensificar los riesgos de burnout y de desgaste emocional. El hecho de que solo un 30% haya consultado a un especialista en salud mental subraya una posible subestimación de las necesidades emocionales y la falta de acceso adecuado a recursos de apoyo.

Para abordar estos problemas, un programa piloto de mindfulness se plantea como una estrategia innovadora y viable para mejorar la salud mental, reducir el estrés y fomentar un mayor nivel de satisfacción laboral en el personal de la UCI. La evidencia existente muestra que la práctica de mindfulness ayuda a los profesionales de la salud a gestionar mejor el estrés y las emociones intensas, promoviendo la resiliencia y el bienestar psicológico. Al implementar este programa, se busca no solo reducir los niveles de ansiedad y burnout, sino también fomentar un ambiente laboral más positivo y colaborativo. Así, el mindfulness podría desempeñar un rol crucial en la mejora de la percepción de satisfacción y motivación laboral, aportando una herramienta efectiva para que el personal enfrente los desafíos del trabajo en la UCI.

La implementación de estrategias como esta responde a una demanda social urgente, dado que la promoción de la salud mental es reconocida como una prioridad no solo en el ámbito sanitario, sino también en la agenda pública, tal como lo destaca el Plan Integral de Salud Mental y Adicciones 2024 del Ministerio de Salud Pública de Uruguay, que enfatiza la necesidad de intervenciones comunitarias y preventivas en salud mental (Ministerio de Salud Pública de Uruguay, 2024). En el mismo sentido, el Ministerio de Salud Pública de Uruguay (MSP) lanzó la capacitación virtual “Cuidar de cuidar. Estrategias de autocuidado para profesionales de la salud”. Este curso, diseñado en conjunto con el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP), busca fortalecer las competencias del personal

sanitario a través de herramientas enfocadas en el autocuidado y el bienestar emocional, entre ellas el uso de mindfulness.

6.1. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

Propuesta para la Implementación de un Programa Piloto de Mindfulness en la UCI.

Objetivo: Implementar un programa piloto de mindfulness dirigido al personal de la Unidad de Cuidados Intensivos (UCI), con el propósito de optimizar su bienestar, reducir el estrés, y fortalecer la satisfacción y motivación laboral.

Proponemos un programa piloto de mindfulness inspirado en el modelo Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR), desarrollado por Jon Kabat-Zinn en 1979 en el Centro Médico de la Universidad de Massachusetts. Este enfoque, reconocido internacionalmente, utiliza prácticas estructuradas de meditación y atención plena para reducir el estrés y mejorar el bienestar emocional.

Además, buscamos replicar y divulgar experiencias como la implementada en el Hospital Universitario Príncipe de Asturias en Madrid. Este programa, enfocado en el personal de la UCI, logró reducir significativamente el burnout y mejorar la autocompasión, evidenciando el impacto positivo de estas prácticas en entornos laborales de alta presión (Hospital Universitario Príncipe de Asturias, 2023).

Estructura del Programa de Mindfulness para la UCI

1. Fase 1: Sensibilización y Formación Inicial

- Taller de Introducción al Mindfulness (2 horas): Se llevará a cabo un taller introductorio, facilitado por un instructor certificado en mindfulness. Este taller abordará los

fundamentos teóricos del mindfulness, así como los beneficios específicos que tiene en la reducción del estrés en el ámbito hospitalario. Se realizará una práctica guiada de respiración consciente y escaneo corporal para familiarizar al personal con la técnica.

- Entrenamiento de Colaboradores: Se ofrecerá al personal de la UCI, que desee voluntariamente, recibir instrucción personalizada por parte del instructor, para luego poder replicar y guiar breves instancias de mindfulness en sus jornadas laborales.

2. Fase 2: Implementación del Programa (8 semanas)

- Sesiones Semanales de Mindfulness (30 minutos): Dirigidas por el instructor de mindfulness, estas sesiones semanales están diseñadas para adaptarse al horario laboral del personal de la UCI. Las prácticas incluirán ejercicios de respiración consciente, meditación de atención plena y técnicas de concentración, y estarán programadas para no interferir con los turnos.

- Pausas Breves Diarias (5-10 minutos): Durante la jornada, los colaboradores guiarán pausas breves de mindfulness de 5-10 minutos, ayudando al personal a reducir el estrés en momentos críticos.

3. Fase 3: Seguimiento y Evaluación

- Evaluación Mensual: Encuestas de seguimiento mensuales evaluarán la satisfacción, el bienestar y la percepción del impacto del programa en el rendimiento. Los colaboradores recogerán sugerencias para adaptar las prácticas a las necesidades del personal.

- Monitoreo de la Salud Mental: Sería ideal ofrecer un seguimiento en salud mental mediante consultas y espacios para que el personal exprese sus experiencias y reciba apoyo emocional por parte de profesionales.

- Ajustes y Continuidad del Programa: Con base en los resultados de las evaluaciones, se realizarán ajustes en el programa para asegurar su relevancia y efectividad en el contexto de la UCI.

7. CONCLUSIONES

El estudio realizado sobre la satisfacción y motivación laboral del personal de enfermería en la Unidad de Cuidados Intensivos (UCI) pone de manifiesto la complejidad y la relevancia de estas variables en un entorno marcado por la alta exigencia. La investigación no solo evidenció la influencia de factores como el multiempleo, el sueño insuficiente, el estrés y los problemas de salud mental, sino que también, permitió identificar áreas de mejora en la gestión del personal de enfermería. Estas condiciones laborales tienen un impacto directo en el bienestar del equipo y, por ende, en la calidad de atención brindada a los pacientes críticos.

El instrumento Font Roja, utilizado para la medición de la satisfacción y motivación laboral, fue clave para estructurar y analizar los datos recopilados. Sin embargo, los resultados obtenidos, con un alfa de Cronbach de 0.55, sugieren una moderada consistencia interna. Este nivel de fiabilidad señala la necesidad de revisar y optimizar el instrumento, ajustando los ítems para mejorar la cohesión y garantizar que las dimensiones evaluadas reflejen con mayor precisión las percepciones del personal. Un cuestionario revisado y adaptado al contexto local podría proporcionar información más consistente y permitir una evaluación más precisa de los factores que influyen en el bienestar laboral en la UCI.

La investigación también destacó que, si bien existe una percepción general de estabilidad laboral, los niveles de motivación y satisfacción presentan un tono neutro, lo cual puede derivar en una desmotivación a largo plazo si no se implementan estrategias correctivas. El alto porcentaje de multiempleo (44%), el sueño insuficiente reportado por el 66% de los encuestados, y la prevalencia de problemas emocionales y de salud mental son señales de

alerta que requieren intervención inmediata. Estas condiciones reflejan un entorno de alta presión que, sin el apoyo adecuado, puede agravar el riesgo de agotamiento y burnout.

Para abordar estos desafíos, se propone como medida innovadora y viable, la implementación de un programa piloto de mindfulness. Este enfoque, respaldado por evidencia científica, tiene el potencial de reducir el estrés, mejorar el bienestar emocional y fomentar un ambiente laboral más colaborativo. Además, la adopción de estrategias integrales de apoyo, que incluyan políticas de conciliación, capacitación en salud mental y mejora de las condiciones laborales, podría aumentar los niveles de motivación intrínseca y extrínseca del personal.

En conclusión, el presente estudio no solo aporta una comprensión más profunda de los factores que afectan la satisfacción y motivación laboral en la UCI, sino que también subraya la importancia de invertir en el bienestar del personal como una prioridad estratégica. Este trabajo pretende ser una base para futuras investigaciones y acciones concretas en la búsqueda de un sistema de salud más humano, eficiente y sostenible.

8. BIBLIOGRAFÍA

1. Aiken, L. H., Clarke, S. P., Sloane, D. M., Sochalski, J., & Silber, J. H. (2002). Hospital nurse staffing and patient mortality, nurse burnout, and job dissatisfaction. *Journal of the American Medical Association*, 288(16), 1987-1993.
2. Brewer, C. S., & Kovner, C. T. (2014). Intersection of gender and race and ethnicity in the workplace: Evidence of double jeopardy. *Advances in Nursing Science*, 37(3), 200-216.
3. Cañadas-De la Fuente, G. A., Vargas, C., San Luis, C., García, I., Cañadas, G. R., & De la Fuente, E. I. (2015). Risk factors and prevalence of burnout syndrome in the nursing profession. *International Journal of Nursing Studies*, 52(1), 240-249.
4. Cohen-Katz, J., Wiley, S. D., Capuano, T., Baker, D. M., Deitrick, L., & Shapiro, S. (2005). The effects of mindfulness-based stress reduction on nurse stress and burnout: A qualitative and quantitative study, part III. *Holistic Nursing Practice*, 19(2), 78-86.
5. Fernández, C. (2019). Formación continua y desempeño laboral en enfermería: Una necesidad permanente. *Revista Latinoamericana de Educación en Enfermería*, 34(1), 45-56.
6. Flynn, L., Thomas-Hawkins, C., Clarke, S. P., & Cimiotti, J. P. (2010). Organizational traits, work environment, and quality of care in emergency departments. *Journal of Nursing Scholarship*, 42(2), 172-182.

7. Gauthier, T., Meyer, R. M., Grefe, D., & Gold, J. I. (2015). Mindfulness training as a stress reduction strategy for nurses: A review of quantitative and qualitative studies. *Journal of Advanced Nursing*, 71(12), 2731-2745. <https://doi.org/10.1111/jan.12735>
8. Gerstenblüth, M., & Triunfo, P. (2024). El control del tabaco en Uruguay: Evolución de los últimos 20 años. Departamento de Economía, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República.
9. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
10. Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., & North, N. (2012). Nurse turnover: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 43(2), 237-263.
11. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
12. Hospital Universitario Príncipe de Asturias. (2023). Aplicación de un programa de mindfulness en profesionales de un servicio de medicina intensiva: efecto sobre el burnout, la empatía y la autocompasión. *Medicina Intensiva*. <https://www.medintensiva.org>.
13. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
14. Kabat-Zinn, J. (1994). *Wherever you go, there you are: Mindfulness meditation in everyday life*. Hyperion.

15. Kabat-Zinn, J. (2005). Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness (15th anniversary ed.). Bantam Dell.
16. Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2014). Authentic leadership, empowerment, and burnout: A comparison in new graduates and experienced nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 541-552.
17. Ley N.º 18.211. (2007). Sistema Nacional Integrado de Salud. Montevideo, Uruguay.
18. Ley N.º 19.529. (2017). Ley de Salud Mental. Montevideo, Uruguay. <https://www.impo.com.uy>.
19. Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1-55.
20. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally.
21. Lomas, T., Medina, J. C., Ivztan, I., Rupprecht, S., Eiroa-Orosa, F. J., & Hart, R. (2019). The impact of mindfulness on the well-being and performance of educators: A systematic review and meta-analysis of randomized and non-randomized controlled trials. *Educational Psychology Review*, 31(1), 101-135.
22. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout and job engagement in health care workers. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 29-45.

23. McHugh, M. D., Kutney-Lee, A., Cimiotti, J. P., Sloane, D. M., & Aiken, L. H. (2011). Nurses' widespread job dissatisfaction, burnout, and frustration with health benefits signal problems for patient care. *Health Affairs*, 30(2), 202-210.
24. Ministerio de Salud Pública de Uruguay. (2024). Plan Integral de Salud Mental y Adicciones 2024. <https://www.gub.uy/ministerio-salud-publica>.
25. Núñez González, E., Estévez Guerra, G. J., Hernández Marrero, P., & Marrero Medina, C. D. (2007). Complemento al cuestionario Font-Roja de satisfacción laboral. *Gaceta Sanitaria*, 21(2), 136-141.
26. OECD. (2023). Coordinated policies for enhancing patient safety. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org>.
27. Poncet, M. C., Toullic, P., Papazian, L., Kentish-Barnes, N., Timsit, J. F., Pochard, F., & Azoulay, E. (2007). Burnout syndrome in critical care nursing staff. *American Journal of Respiratory and Critical Care Medicine*, 175(7), 698-704.
28. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.
29. Shapiro, S. L., Astin, J. A., Bishop, S. R., & Cordova, M. (2005). Mindfulness-based stress reduction for health care professionals: Results from a randomized trial. *International Journal of Stress Management*, 12(2), 164-176.
30. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
31. Triunfo, P., & Gerstenblüth, M. (2020). Condiciones laborales y multiempleo en el sector salud: Estudio en Uruguay. Departamento de Economía, Universidad de la República.

32. Valverde, S. (2020). Acceso a los servicios de salud mental en Uruguay: Barreras y retos. *Revista de Salud Mental*, 15(2), 92-108.
33. Watanabe, N., Furukawa, T. A., Horikoshi, M., Akechi, T., Ogawa, S., & Kawakami, N. (2020). Brief mindfulness-based stress management program for a better mental state in working populations—Happy Nurse Program: A randomized controlled trial. *Journal of Occupational Health*, 62(1), e12122.
34. World Health Organization, OECD, & World Bank Group. (2018). *Delivering Quality Health Services: A Global Imperative for Universal Health Coverage*. World Health Organization. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241513906>.

9. ANEXOS

Teoría de las Necesidades de Maslow.

La Teoría de las Necesidades de Maslow, desarrollada por Abraham Maslow en 1954, establece que las necesidades humanas están organizadas en una jerarquía y que las personas se motivan para satisfacer estas necesidades en un orden específico, desde las más básicas hasta las más complejas. Esta teoría se representa a menudo en forma de pirámide de cinco niveles, donde la satisfacción de cada nivel permite la motivación para alcanzar el siguiente (Maslow, 1954).

Maslow plantea que, en general, los individuos deben satisfacer primero las necesidades de los niveles inferiores antes de preocuparse por las superiores. En un contexto laboral, esta teoría sugiere que los trabajadores necesitan un ambiente que les permita satisfacer sus necesidades básicas, seguido de elementos que promuevan su desarrollo y realización personal (Robbins & Judge, 2017).

Niveles de la Pirámide de Maslow y su Aplicación en el Contexto Laboral

1. Necesidades Fisiológicas

- Estas son las necesidades más básicas e indispensables para la supervivencia, como la alimentación, el agua, el sueño y el refugio. Según Maslow, estas son las primeras necesidades que el ser humano debe satisfacer para sobrevivir.

- En el contexto laboral, estas necesidades se traducen en un salario adecuado que permita a los trabajadores cubrir sus necesidades básicas, además de contar con descansos y tiempo suficiente para alimentarse y descansar durante la jornada. La falta de un salario justo o de tiempo para satisfacer necesidades fisiológicas puede hacer que el trabajador se sienta insatisfecho e incapaz de concentrarse en aspectos más complejos de su desarrollo personal o profesional(Spector, 1997).

2. Necesidades de Seguridad

- Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, las personas buscan estabilidad y seguridad. Estas necesidades incluyen la protección contra amenazas y riesgos, estabilidad laboral, condiciones de trabajo seguras y un entorno predecible.

- En el entorno laboral, estas necesidades se relacionan con la estabilidad en el empleo, condiciones laborales seguras, beneficios de salud, y un ambiente libre de riesgos físicos y emocionales. En un entorno de alta presión, como una Unidad de Cuidados Intensivos, garantizar la seguridad del personal es crucial para reducir el estrés y fomentar un sentimiento de protección. La estabilidad laboral también juega un rol importante en la motivación; empleados con empleos precarios o inseguros pueden experimentar altos niveles de estrés que dificultan su compromiso y desempeño laboral (Robbins & Judge, 2017).

3. Necesidades Sociales o de Pertenencia

- Una vez asegurada la seguridad, el individuo busca satisfacer las necesidades de pertenencia, que incluyen el afecto, las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia a un grupo. Estas necesidades están vinculadas al deseo de ser aceptado, de tener amistades y de formar parte de una comunidad.

- En el ámbito laboral, esta necesidad se manifiesta en el trabajo en equipo, la comunicación y la integración dentro del grupo de trabajo. Un ambiente de apoyo y colaboración es clave para que los empleados se sientan parte del equipo (Hackman & Oldham, 1976). En el caso del personal de una UCI, donde las situaciones son intensas y desafiantes, el apoyo de colegas y la cohesión del equipo de trabajo son fundamentales para crear un ambiente de pertenencia que permita afrontar juntos los desafíos. La falta de esta cohesión puede resultar en aislamiento, insatisfacción y una menor motivación.

4. Necesidades de Estima

- Este nivel se refiere a la necesidad de autoestima, respeto y reconocimiento. Maslow diferencia entre dos tipos de estima: una estima alta que se relaciona con el respeto propio, el logro, y la confianza, y una estima baja que depende del reconocimiento y la valoración de los demás.

- En el entorno laboral, las necesidades de estima se satisfacen cuando el personal recibe reconocimiento y respeto tanto por sus superiores como por sus colegas (Spector, 1997). Las oportunidades de asumir responsabilidades, recibir retroalimentación positiva, y lograr reconocimiento por logros son esenciales para cumplir con esta necesidad. Para el personal de una UCI, el reconocimiento por su labor en situaciones complejas y críticas, así como la oportunidad de tomar decisiones y asumir responsabilidades, son elementos que fortalecen su autoestima y refuerzan su motivación intrínseca. Si estas necesidades no se satisfacen, el trabajador puede experimentar una falta de motivación y una percepción de que su trabajo no es valorado.

5. Necesidades de Autorrealización

- Esta es la cúspide de la pirámide, donde el individuo busca el desarrollo personal pleno y la realización de su potencial. La autorrealización incluye aspectos como la creatividad, el sentido de propósito y el crecimiento personal.

- En el ámbito laboral, la autorrealización se logra cuando el trabajador tiene la oportunidad de utilizar plenamente sus habilidades y talentos, de realizarse en su campo profesional y de encontrar sentido en sus tareas (Maslow, 1954).

En la UCI, donde los enfermeros enfrentan constantemente desafíos complejos, ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, así como fomentar un sentido de propósito y compromiso hacia el bienestar de los pacientes, contribuye a satisfacer esta necesidad. La falta de oportunidades para el crecimiento o de tareas que representen un reto puede llevar a la frustración y al desinterés.

Análisis General de la Teoría en el Contexto Laboral de la UCI

Maslow sostiene que las personas están motivadas para alcanzar el siguiente nivel sólo cuando el nivel inferior ha sido satisfecho. En el caso del personal de enfermería de la UCI, asegurar la satisfacción de estas necesidades básicas es fundamental para que puedan enfrentar los desafíos de un entorno laboral demandante y emocionalmente intenso. En este sentido, la teoría de Maslow sugiere que la satisfacción y motivación laboral en un contexto de alta exigencia, como el de una UCI, requiere la implementación de políticas y condiciones de trabajo que aborden cada nivel de la pirámide, desde el salario justo y el ambiente seguro hasta las oportunidades de autorrealización.

En la práctica, esto implica que los hospitales deben esforzarse por proporcionar:

- Condiciones económicas y laborales adecuadas (salario y seguridad).

- Un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo (pertenencia).
- Reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional (estima y autorrealización).

Si bien esta teoría no garantiza una motivación automática para cada empleado, proporciona un marco útil para entender por qué algunos empleados pueden estar insatisfechos si sienten que sus necesidades básicas no están siendo atendidas. Además, en un entorno como la UCI, donde el trabajo es altamente demandante, esta teoría ayuda a subrayar la importancia de una satisfacción integral que no solo cubra las necesidades fisiológicas, sino que también atienda el reconocimiento, el desarrollo profesional y el sentido de pertenencia.

Teoría de los Dos Factores de Herzberg.

La Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg, también conocida como la Teoría de la Motivación-Higiene, sostiene que los factores que causan satisfacción laboral son diferentes de los que generan insatisfacción. Esta teoría sugiere que la satisfacción laboral se logra mediante dos grupos de factores: los factores de higiene y los factores motivadores. Herzberg plantea que, si bien los factores de higiene son necesarios para evitar la insatisfacción, no producen verdadera motivación ni satisfacción. Por otro lado, los factores motivadores, si están presentes, pueden aumentar significativamente la satisfacción laboral y el compromiso. Esta teoría es particularmente relevante en entornos de alta presión, como la UCI, donde el personal de enfermería enfrenta demandas físicas y emocionales elevadas. Entender cómo mejorar tanto los factores de higiene como los factores motivadores puede ayudar a gestionar el estrés, reducir el burnout y promover la satisfacción en el trabajo (Herzberg, 1959).

1. Factores de Higiene

Los factores de higiene son condiciones extrínsecas al contenido del trabajo, que, aunque no incrementan la motivación o satisfacción directamente, pueden causar insatisfacción si son deficientes (Robbins & Judge, 2017). Estos factores no proporcionan satisfacción, pero su ausencia o mal estado crea insatisfacción. En el contexto de la UCI, estos factores pueden ser críticos para mantener un ambiente laboral estable y minimizar el estrés.

Principales Factores de Higiene:

- Salario y beneficios:

Una compensación adecuada es fundamental para evitar la insatisfacción. En el contexto de la UCI, donde los enfermeros están expuestos a altos niveles de presión, un salario justo y beneficios adecuados son necesarios para que el personal perciba que su esfuerzo es reconocido. Si bien un buen salario no motiva directamente, la falta de compensación justa puede generar resentimiento y desmotivación (Herzberg, 1959).

- Condiciones de trabajo:

Las condiciones físicas y ambientales de trabajo, como el equipo adecuado, la seguridad y la comodidad, son factores esenciales. En una UCI, las condiciones de trabajo son particularmente importantes, ya que el personal debe poder actuar con rapidez y precisión. Las condiciones inadecuadas, como la falta de equipo o un ambiente desordenado, pueden generar incomodidad y estrés, lo que disminuye la satisfacción (Spector, 1997).

- Políticas de la empresa:

Las políticas y normas organizacionales, si son confusas o restrictivas, pueden causar insatisfacción. En un entorno como la UCI, políticas de apoyo que brinden flexibilidad y respalden al personal ante situaciones de estrés son fundamentales para evitar frustraciones. Por el contrario, políticas percibidas como injustas o rígidas generan desmotivación.

- Relaciones interpersonales:

Las relaciones entre colegas y supervisores influyen en el ambiente laboral. En una UCI, donde el trabajo en equipo y la comunicación son esenciales, el apoyo y la colaboración entre colegas pueden mejorar el entorno de trabajo y reducir el estrés. Relacionarse bien con los superiores y el equipo ayuda a evitar la insatisfacción, aunque no garantice directamente la motivación.

- Seguridad en el trabajo:

La estabilidad laboral y la percepción de seguridad son esenciales para que los trabajadores se concentren en sus tareas sin temor a perder su empleo. La seguridad en el trabajo es especialmente importante en el contexto de la UCI, donde las demandas laborales son altas y el equipo debe sentir que su posición es estable para mantener la confianza y la concentración.

2. Factores Motivadores

Los factores motivadores son aspectos intrínsecos al contenido del trabajo y, según Herzberg, son los únicos capaces de producir verdadera satisfacción y motivación. Estos factores están relacionados con el crecimiento personal, el desarrollo profesional y la realización en el trabajo. La presencia de factores motivadores puede aumentar significativamente el compromiso y la satisfacción laboral (Herzberg, 1959; Robbins & Judge, 2017).

Principales Factores Motivadores:

- Logro:

La oportunidad de alcanzar logros y metas en el trabajo es una fuente importante de satisfacción. En una UCI, los logros pueden reflejarse en el éxito de intervenciones médicas, el reconocimiento de un trabajo bien hecho en situaciones complejas y el sentido de propósito al ayudar a pacientes en situaciones críticas. Lograr objetivos incrementa el compromiso y da al personal un sentimiento de realización.

- Reconocimiento:

El reconocimiento por los logros y el buen desempeño es fundamental para fortalecer la motivación. En el entorno de la UCI, el reconocimiento puede venir de los superiores, colegas o incluso de los propios pacientes y sus familias. La falta de reconocimiento, por el contrario, puede generar una sensación de indiferencia y disminuir el compromiso. El reconocimiento oportuno motiva al personal a mantener un alto nivel de desempeño.

- Trabajo interesante:

La naturaleza del trabajo, cuando es estimulante y desafiante, motiva y satisface al trabajador. Para el personal de la UCI, enfrentarse a situaciones clínicas desafiantes y críticas puede ser una fuente de motivación, ya que les permite aplicar sus habilidades en un entorno complejo. Si las tareas se perciben como rutinarias o poco interesantes, la motivación puede disminuir.

- Responsabilidad:

La posibilidad de asumir responsabilidades en el trabajo y tomar decisiones también es un factor motivador importante. En la UCI, la autonomía y la responsabilidad pueden traducirse en la capacidad de decidir en momentos críticos y en el liderazgo dentro del equipo. Asumir responsabilidades permite al personal sentirse valorado y confiado en su rol, aumentando así la satisfacción.

- Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional:

La posibilidad de avanzar profesionalmente y mejorar las habilidades es clave para mantener el interés en el trabajo. En una UCI, donde la actualización constante es esencial, brindar oportunidades de formación y desarrollo permite que el personal mantenga una alta motivación. Cuando el personal percibe que tiene oportunidades de crecimiento, se compromete más con su labor y con la organización.

Análisis General de la Teoría en el Contexto Laboral de la UCI

La teoría de Herzberg sugiere que para alcanzar una satisfacción y motivación laboral elevadas, es esencial gestionar adecuadamente tanto los factores de higiene como los factores motivadores. En un contexto de alta demanda como la UCI, proporcionar condiciones laborales adecuadas (factores de higiene) no es suficiente para mantener al personal motivado. Aunque los factores de higiene son cruciales para evitar la insatisfacción, el verdadero impulso hacia la motivación y el compromiso viene de los factores motivadores (Herzberg,1959).

Esta teoría indica que los hospitales deben asegurarse de que el personal de la UCI cuente con:

- Condiciones justas y adecuadas (higiene), como salario justo, equipo adecuado y políticas de apoyo (Robbins & Judge, 2017, Spector,1997).

- Oportunidades de desarrollo y reconocimiento (motivadores), que permitan al personal alcanzar logros, asumir responsabilidades y sentirse valorado por su labor (Herzberg, 1959).

Para los enfermeros de la UCI, satisfacer los factores de higiene puede contribuir a una estabilidad emocional en el trabajo, pero para lograr un alto nivel de compromiso, es necesario integrar factores motivadores como el reconocimiento, la autonomía, el crecimiento profesional y el sentido de logro. En última instancia, al atender tanto a los factores de higiene como a los motivadores, las organizaciones pueden mejorar significativamente la satisfacción y la motivación laboral del personal en la UCI, reduciendo el burnout y aumentando la calidad del cuidado proporcionado a los pacientes (Hackman & Oldham, 1976).