

# La Motivación como Moderador de la Empatía en Empleados del Sector de la Salud

## *Motivation as a Moderator of Empathy in Health Sector Employees*

Sheyle Véliz-García<sup>1</sup>

La Motivación se encuentra estrechamente relacionada con el desarrollo del ser humano, mientras que la Empatía es la intención de experimentar de forma objetiva el sentimiento de otra persona. Este análisis trata de profundizar en el estudio de la motivación como moderador de la empatía en empleados del Sector Salud, abordando el análisis de su área de influencia, características y metodologías que han permitido comprender la importancia de su entendimiento para una adecuada aplicación en el logro de los objetivos de los empleados, siempre que estos vayan alineados a los de la empresa. Se ha podido observar que la empatía forma parte fundamental del aprendizaje de la ciencia a nivel de médicos, lo que no ocurre con la misma potencia en la formación del equipo asistencial como los son el personal de enfermería, tecnólogos y administrativos que están inmersos en la atención diaria del paciente.

### **Resumen**

**Palabras Claves:** Empatía, Motivación, Salud, Servicio.

### **Abstrac:**

Motivation is closely related to the development of the human being, while Empathy is the intention to objectively experience the feeling of another person. This analysis attempts to deepen the study of motivation as a moderator of empathy in employees of the Health Sector, addressing the analysis of its area of influence, characteristics and methodologies that have allowed us to understand the importance of understanding it for an adequate application in achieving of the employees' objectives, as long as these are aligned with those of the company. It has been observed that empathy is a fundamental part of learning science at the level of doctors, which does not occur with the same power in the training of the healthcare team such as nursing staff, technologists and administrators who are immersed in the daily patient care.

**Key Words:** Empathy, Motivation, Health, Service.

---

<sup>1</sup> Estudiante Maestría en Dirección de Empresas de Servicios, Universidad Espíritu Santo, Ecuador [sveliz@uees.edu.ec](mailto:sveliz@uees.edu.ec)

## Introducción

A mediados del siglo XX, Abraham A. Maslow fue elegido por los editores de la Revista *Esquire* como el psicólogo más influyente y uno de los contribuyentes más importantes de la visión moderna de la naturaleza humana, publicó su libro “Motivación y Personalidad”, cuyas ideas se convirtieron en el fundamento principal de la obra, desde entonces sus ideas sobre la Jerarquía de las Necesidades han sido objeto de múltiples investigaciones a nivel mundial (Maslow, 1991).

Las organizaciones son producto de la coordinación de dos o más individuos, que basados en sus limitaciones deciden cooperar unos con otros con la finalidad de lograr objetivos específicos, cuya cooperación es esencial para la existencia de la organización, y están compuestas por el estado o atmósfera laboral, ejerciendo permanente incidencia en la actuación, conducta y desempeño de sus miembros (Mascaró y Hano , 2007).

Es importante monitorear la motivación y satisfacción de la fuerza laboral, ya que estos factores influyen en el resultado y desarrollo de la organización. Mientras que la motivación laboral se define como un estado interno que activa y direcciona los pensamientos, relacionando los factores que mantienen y dirigen la gestión hacia un mismo objetivo, existiendo conductas que varían su grado de activación o intensidad del comportamiento (Mascaró y Hano , 2007). La satisfacción laboral (SL) muestra el nivel de agrado y aceptación de sus trabajadores dependiendo de la remuneración, relaciones interpersonales, cultura y ambiente organizacional, seguridad laboral, entre otros (García y Gutierrez, 2023).

La empatía es la capacidad de comprender las emociones y sentimientos de los demás, permitiendo ver situaciones desde la perspectiva del otro. Se considera una variable importante en el estudio de la conducta humana, principalmente en psicopatología y conducta prosocial (López et al., 2014). Una de las competencias básicas del siglo XXI en el aprendizaje de la medicina es la empatía, la cual es esencial para la acertada y eficiente comunicación entre el médico, el paciente, y sus familiares (Maza et al., 2023).

El buen rendimiento del personal está basado en la estimulación positiva realizada por la Administración. Los trabajadores se desempeñan conforme a la motivación de sus propios intereses imponiéndolos a la organización; sin embargo, una herramienta esencial para que las instituciones alcancen el éxito, son sus integrantes (Fernández-Pinto et al., 2008).

Si la gerencia hace una correcta administración de los recursos puede estimular positivamente el logro de las metas personales y las metas institucionales, obteniendo un buen rendimiento de los trabajadores. (Fernández-Pinto et al., 2008).

La conducta de todos los colaboradores del sector de la salud es crucial para la recuperación de los pacientes; dicha conducta depende de la motivación y empatía demostrada ante situaciones cotidianas, sin descuidar la capacidad, experiencia o personalidad del trabajador (Fernández-Pinto et al., 2008).

Este análisis tiene la finalidad de profundizar en el conocimiento de la motivación, su relación con la Empatía, y su implicación directa en los empleados del sector Salud; quienes forman parte importante en el proceso de recuperación de los pacientes. Se estudian los principales conceptos de la motivación y la empatía, cuyos artículos se enfocan principalmente en la enseñanza a los médicos en relación de las enfermedades, dejando de lado al resto del personal del sector de la salud.

Para lograr el objetivo de esta revisión se hizo una búsqueda detallada en las bases de datos científicas *Scopus* y *Web of Science*, tomando en cuenta los siguientes criterios de búsqueda Empatía, Motivación, y Servicio, se obtuvieron 1.032 documentos, considerando los artículos que fueron emitidos durante los últimos cinco años; para realizar el proceso de selección se hizo una revisión del resumen de estos artículos, y determinaron que 80 cumplieran con la investigación. Finalmente se analizaron 12 artículos que tenían relación con las variables de estudio, y se complementó con una búsqueda de referencias de las referencias.

## Revisión de Literatura

Las necesidades básicas de las personas han sido abordadas por el estudio de la motivación, cuyas principales teorías clasificadas según el enfoque son las siguientes: Necesidad, los individuos poseen distintas necesidades, siendo los líderes los principales encargados de motivar a los trabajadores para que logren satisfacer esos deseos; Diferencia Individual: Los individuos se diferencian por diversos aspectos, tales como rasgos personales, valores, y trabajo que desempeñen; Cognoscitiva: la motivación de las personas al tener objetivos planteados (Bohórquez et al., 2020; López et al., 2014).

El estudio de la motivación se puede definir como el análisis de los deseos, las necesidades y las finalidades del ser humano, sin requerir de alguna justificación o demostración por ser una especie de derivación conceptual de diversos y específicos anhelos. La motivación es un fenómeno complejo que tiene innumerables fuentes y está influenciado por distintos factores, su origen puede variar según la persona y la situación, considerando que cada persona es un todo integrado y organizado, por lo que la motivación influye y satisface al individuo como tal y no sólo a una parte de él. Las personas poseen motivaciones múltiples sean estas conscientes e inconscientes, y a medida que se van satisfaciendo surgen nuevas dando lugar también a la conducta inmotivada. (Maslow, 1991).

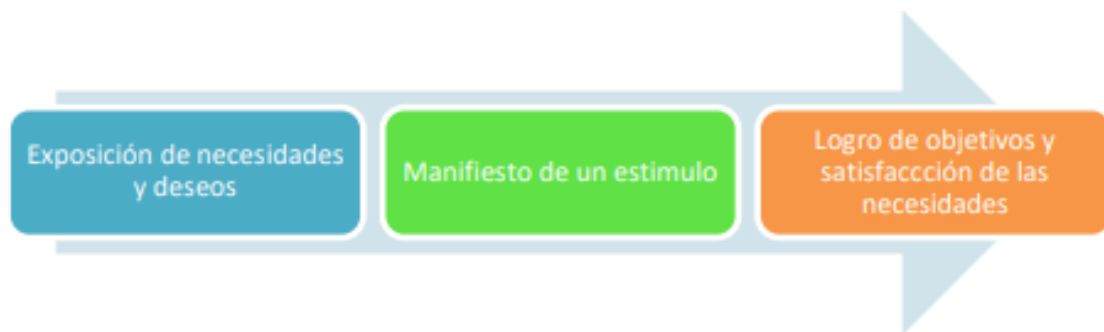
Las empresas en general adoptan cambios conforme al entorno y tendencias del mercado; sin embargo, muchas veces dejan de lado la implementación de sistemas de talento humano que vayan direccionados a impulsar la motivación de los trabajadores,

generando insatisfacción en los mismos, dando lugar a que disminuya su productividad (Bohórquez et al., 2020)

El trabajador necesita un impulso que lo motive, el cual se manifiesta como una necesidad o deseo, sirviéndole de estímulo para alcanzar los objetivos, (figura 1) por lo que se puede definir como el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento de cada individuo hasta alcanzar el objetivo planteado. (Moreno et al., 2021)

**Figura 1**

*Proceso de Motivación*



*Fuente: Análisis de la política de motivación desde una perspectiva de género (Moreno et al., 2021).*

La motivación está directamente relacionada con la satisfacción laboral (SL), la cual ha sido definida de innumerables formas como un estado emocional, la satisfacción con la supervisión, la organización, las perspectivas de promoción, la remuneración, estabilidad en el trabajo, entre otros (García y Gutierrez, 2023). Lo que da lugar a la relación con la empatía, la misma que juega un papel fundamental en el desempeño y principalmente en la relación de los trabajadores ya que tiene la habilidad de comprender las perspectivas interiores y experiencias de las personas, actuando a partir del entendimiento debidamente comunicado. (Fernandez y Sánchez, 2023)

Es significativo que se conozcan las distinciones terminológicas con la finalidad que se pueda discriminar entre la empatía y otros conceptos similares; por ser un constructo que abarca diferentes componentes se convierte en su principal problema al momento de estudio. (Fernández-Pinto et al., 2008).

El término Empatía es la traducción del inglés de *Empathy* que a su vez fue convertido del alemán *Einführung*, acuñado a inicios del siglo XX por el alemán Theodore Lipps, cuyo significado es sentirse dentro de algo o alguien, ha sido ampliamente adoptado en la Psicología y en el lenguaje cotidiano para describir la capacidad de una persona para comprender y proyectar sus propios sentimientos e identificarse con los sentimientos de los demás (López et al., 2014).

Desde el ámbito científico, no existe una definición única de la empatía. Más bien, se trata de un campo conceptual en constante construcción y debate, en el que se han realizado algunos intentos de integración. (López et al., 2014).

A finales de los años 60 se empezó a consolidar una nueva visión de la empatía que consistía en darle más importancia al componente afectivo que al cognitivo, Stotlan (1969), posteriormente se define a la empatía como una respuesta afectiva más direccionada a la situación de la otra persona que a la del mismo individuo, Hoffman (1987). A partir de los años 80 se empieza a trabajar en una definición multidimensional, de forma tal que integra los componente cognitivos y afectivos (Fernández-Pinto et al., 2008; López et al., 2014).

En el siglo XXI la empatía es considerada como una de las competencias básicas en el aprendizaje de la medicina por la necesidad de tener una buena relación médico-paciente RMP con la finalidad de lograr brindar una atención de calidad y la capacidad de entender los sentimientos y experiencias del paciente o familiar, combinado con la capacidad de comunicar esa experiencia al enfermo. La empatía permite que el médico reconozca lo que siente el paciente, por lo tanto, es una cualidad deseable en todo profesional de la salud. (Maza et al., 2023).

En las organizaciones en general y específicamente el sector salud se considera a la empatía como una capacidad básica en el aprendizaje, debido a su mejor relación con la competencia clínica y ética, así como un menor estrés profesional; según Fernandez y Sánchez (2023) el tener un alto nivel de empatía es asociado positivamente en el trato médico-paciente, ya que al aumentar la confianza incrementa el apego a las indicaciones médicas, generando una mejoría en la salud del paciente.

La gestión del cuidado al paciente en servicios de salud de alta complejidad exige un desempeño efectivo por parte del personal asistencial. Esto requiere un nivel definido de capacitación, entrenamiento en servicio y competencias específicas en sus respectivas áreas de trabajo para garantizar el cumplimiento de elevados estándares de calidad, seguridad y atención al paciente. Todo esto se logra cuando el profesional está debidamente motivado y siente empatía hacia sus pacientes. (Piacquadio, 2021).

Se puede evidenciar que el entorno laboral cada vez se vuelve más complejo, sumando la carga de trabajo administrativo que suele derivarse de esta complejidad, dando la percepción de incremento de tareas innecesarias, situación que podría afectar el entorno social del personal médico generando una influencia psicológica negativa (Ballart et al., 2023).

La revisión de literatura ha permitido determinar que la motivación juega un papel fundamental en los empleados, especialmente en el sector de la salud, por ser un estado interno que activa, mantiene y dirige la conducta de las personas hacia metas determinadas, mientras que la empatía es la capacidad de comprender y compartir los sentimientos, pensamientos y experiencias de otra persona.

## Conclusiones

De acuerdo al análisis de los artículos revisados se puede evidenciar la importancia y necesidad de que todas las personas deban sentirse motivadas para lograr una mejor calidad de vida, así como para el superior desempeño de sus funciones, actitud que debe ir de la mano de la empatía, especialmente para los empleados del sector salud.

Se debe considerar que en el aprendizaje de la medicina existe cierta tendencia a perder la capacidad empática, es ahí donde influyen las formas en que los maestros instruyan a los estudiantes para conseguir que la empatía surja de forma natural y fluida, permitiendo ver al paciente con un todo, y evitando la visión paternalista, logrando una relación bidireccional de cooperación.

También se ha podido observar que la empatía forma parte fundamental del aprendizaje de la ciencia a nivel de médicos, lo que no ocurre con la misma potencia en la formación del equipo asistencial como los son el personal de enfermería, tecnólogos y administrativos que están inmersos en la atención diaria del paciente.

Pocas investigaciones se encontraron en el contexto del personal asistencial de la salud, en referencia a la motivación como moderador de la empatía encontrando más estudios direccionados al personal médico (Fernandez y Sánchez, 2023; Bayser, 2022; Piacquadio, 2021; Ballart et al., 2023) Se sugiere que se realicen estudios en otras especialidades, y contextos.

## Referencias

- Ballart, X., Ferraioli, F., & Iruela, A. (2023). Carga administrativa, motivación y bienestar entre médicos de atención primaria. Comparación entre modelos de gestión. *Gaceta Sanitaria*, 37, 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2023.102306>
- Bayser, S. (2022). Motivación y desempeño laboral en el personal de enfermería de una institución pública de la Ciudad. *Editorial Salud, Ciencia y Tecnología*, 2-12. <https://doi.org/10.56294/saludcyt202212>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides, A. (2020). La Motivación y el Desempeño Laboral: el Capital Humano como factor clave en una Organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-385.pdf>
- Fernandez, M., & Sánchez, R. (2023). Nivel de inteligencia emocional y empatía en médicos residentes. *Investigación en Educación Médica*, 12(48), 72-79. <https://doi.org/10.22201/fm.20075057e.2023.48.23520>
- Fernández-Pinto, I., López-Pérez, B., & Márquez, M. (2008). Empatía: Medidas, Teorías y Aplicaciones en Revisión. *Anales de Psicología*, 24(2), 284-298. <https://revistas.um.es/analesps/article/view/42831/41141>

- García, M. A., & Gutierrez, M. E. (2023). El impacto de la motivación laboral, el ambiente laboral, el liderazgo y la comunicación en la satisfacción laboral de los empleados de una empresa pequeña. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 53(2), 1-22. <https://doi.org/https://doi.org/10.46377/dilemas.v2i10.3524>
- López, W. (2023). Análisis de motivación y desempeño laboral con enfoque de género: el caso de una empresa comercial. (H. Event, Ed.) *LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology*, 21(1-6), 1-6. [https://laccei.org/LACCEI2023-BuenosAires/papers/Contribution\\_1467\\_a.pdf](https://laccei.org/LACCEI2023-BuenosAires/papers/Contribution_1467_a.pdf)
- López, M., Filippetti, V., & Richaud, M. (2014). Empatía: Desde la Percepción Automática. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 32(1), 37-51. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/apl/article/view/apl32.1.2014.03/pdf>
- Mascaró, P., & Hano, M. (2007). Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. (T. d. 8va, Ed.) *Foundations of Organizational Strategy*, 1-500. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/550fe4eb12c34ed49b9b0b6760f5a289.pdf>
- Maslow, A. H. (1991). *Motivacion y Personalidad* (Tercera ed., Vols. 3-A. 28006). (J. Bravo, Ed.) Madrid (España): Ediciones Diaz de Santos. <https://batalloso.com/wp-content/uploads/2021/09/Maslow-Abraham-Motivacion-Y-Personalidad.pdf>
- Maza, G., Motta-Ramírez, G., Motta-Ramirez, G., & Jarquin-Hernandez, P. (2023). La Empatía, la Comunicación Efectiva y la Asertividad en la Práctica Médica Actual. *Revista de Sanidad Militar de México*, 77(1-13), 1. <https://revistasanidadmilitar.org/index.php/rsm/article/view/371/283>
- Moreno, A., Canós-Darós, L., & Guijarro, E. (2021). Análisis de la política de motivación desde una perspectiva de género. (W.-W. P. Management, Ed.) *Analysis of the motivation policy from a gender perspective*, 12(1), 51-75. <https://polipapers.upv.es/index.php/WPOM/article/view/14769>
- Piacquadio, N. (2021). Ausentismo laboral y motivación en enfermería en el contexto latinoamericano: una revisión panorámica. *Editorial Salud, Ciencia y Tecnología*, 1, 1:25. <https://revista.saludcyt.ar/ojs/index.php/sct/article/view/31>
- Vaquero, M., Amado, A., Sánchez, O., Sánchez, M., & Iglesias, D. (2018). Inteligencia Emocional en la Adolescencia: Motivación y Actividad Física. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 20(77), 119-131. <http://cdeporte.rediris.es/revista/revista77/artinteligencia1127.htm>