

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TEMA:

MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL MÉDICO

CASO:

HOSPITAL DE CLÍNICAS

TESIS LIBRE

Para optar la Licenciatura de Administración de
Empresas

POSTULANTE : Univ. María Paola Valda Paz

LA PAZ SEPTIEMBRE, 2002



DEDICATORIA :

“El presente trabajo está dedicado a mi madre, por su incomparable e incondicional apoyo que me brindó siempre, este trabajo es un fruto de ella.”



AGRADECIMIENTOS:

A todas las personas que colaboraron para la realización de esta tesis, en especial al Lic. René Sangüesa Figueroa.

ÍNDICE GENERAL



MARCO GENERAL

CAPÍTULO I

1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 JUSTIFICACIÓN	2
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.4 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS	6
•Variable independiente	6
•Variable dependiente	6
•Variable moderante	6
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.5.1 Objetivos generales	6
1.5.2 Objetivos específicos	7
1.6 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	8

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	10
2.1 DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE LA ADM.DE RR.HH.QUE INFLUYE EN EL DESARROLLO	10
2.2 ESTILOS DE LA ADM. DE RR.HH.	11
2.2.1 Teoria "X" y "Y" de Mc Gregor	12
2.3 SUBSISTEMAS DE LA ADM.DE RR.HH.	15

CAPÍTULO III

LA MOTIVACIÓN HUMANA	16
----------------------	----

3.1	EL COMPORTAMIENTO HUMANO	16
3.1.1	Teoría de campo- Lewin	18
3.1.2	Teoría de disonancia cognitiva de Festinger	19
3.2	MOTIVACIÓN HUMANA	19
3.2.1	Ciclo motivacional	21
3.3	APORTES CLÁSICOS DE LA MOTIVACIÓN	22
3.3.1	Jerarquía de Maslow	22
3.3.2	Teoría de Herzberg	23
3.3.3	Comparación de los modelos	26
3.3.4	Teoría de la expectativa	27
3.3.4.1	Modelo contingente de Vroom	29
3.4	TIPO DE MOTIVACIÓN	30
3.5	LA MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	33
3.5.1	Motivación individual y motivación colectiva	34
3.6	FACTORES MOTIVANTES EN LA EMPRESA	34
CAPÍTULO IV		
PRESTACIÓN DE SERVICIOS		
4.1	CONCEPTO	37
4.2	CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO	38
4.3	LOS FINES DE SERVICIO DE LA ORG.	39
4.4	SERVICIO AL CLIENTE	40
4.5	CLIENTE EN LA ORG. DE SERVICIO	40
4.5.1.	Satisfacción del cliente	41
4.5.2.	El cliente y sus quejas	42
4.6	CONCEPTO DE EFICACIA ORGANIZACIONAL	43
4.7	OPORTUNO - CONCEPTO	45
4.7.1	Rapidez y precisión en el servicio	46

4.8	SERVICIO DE SALUD	46
4.8.1	Condiciones para prestar servicios de salud eficientes	46
4.8.2	Atención médica y condiciones óptimas para la atención	48
CAPÍTULO V		
5.1.	HOSPITALES DEL TERCER NIVEL	49
5.2	HOSPITAL DE CLÍNICAS	50
5.3.	PERSONAL MÉDICO	51
CAPÍTULO VI		
	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	52
6.1	INTRODUCCIÓN	52
6.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	53
6.3	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	54
6.4	UNIVERSO, MUESTRA Y SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN	54
6.4.1	Sector de la investigación	54
6.4.2	Universo de la investigación	54
6.4.3	Determinación de la muestra	55
6.4.4	Sujetos de la investigación	58
6.5	TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN PARA LA RECOPILOCIÓN DE LA INFORMACIÓN	58
6.5.1	Fuentes de la investigación	58
6.5.2	Diseño de los instrumentos de relevamiento de información	63
6.5.2.1	Encuesta dirigida al personal médico.	65
	a) Alternativa de respuesta	
	b) Identificación de factores	
	c) Reactivos elaborados	
6.5.2.2	Encuesta dirigida al paciente	68
	a) Alternativa de respuesta	

b) Identificación de los factores	
6.5.3 Prueba piloto	69
6.6 CONCLUSIONES DE LAS ENCUESTAS	70
6.6.1 ANÁLISIS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE	71
6.6.2 ANÁLISIS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE	73
6.6.3 ANÁLISIS DE CORRELACIÓN	75
Cruce de variables	77
6.7 VALIDEZ DE LA HIPÓTESIS	78

PROPUESTA

CAPÍTULO VII

7.1 OBJETIVO DE LA PROPUESTA	79
7.1.1 Objetivo General	79
7.1.2 Objetivos específicos	80
7.2 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA	83
7.3 DESCRIPCIÓN GENERAL - PROPÓSITO	86

SECCIÓN PRIMERA

7.4 DESARROLLO DEL ESQUEMA MOTIVACIONAL	86
7.5 POLÍTICA MOTIVACIONAL	86
7.5.1 Formulación de la política motivacional	87
7.5.2 Plan de acción	87
7.6 CONFOMACIÓN DEL CONSEJO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN INTEGRAL	87
7.6.1 Objetivos del consejo	88
7.6.2 Acciones de implementación	88
a) Medios	89
b) Participantes	89
c) Factores a desarrollar	89
d) Resultado esperado	89
7.7 BOLETÍN INFORMATIVO	89

7.7.1	Objetivos de la publicación	89
7.7.2	Planes de acción	90
	a) Medios	90
	b) Financiamiento	90
	c) Factores a desarrollar	90
	d) Resultados esperados	90
7.8	PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO	91
7.8.1	Objetivo	91
	a) Medios	91
	b) Financiamiento	92
	c) Factores a desarrollar	92
	d) Participantes	92
	e) Resultados esperados	92
7.9	SALA DE REUNIONES	92
7.10	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS Y MEJORA DE LOS ESPACIOS FÍSICOS HOSPITALARIOS	93
7.10.1	Mantenimiento Preventivo y Correctivo de Equipos	93
7.10.2	Mejora de los espacios físicos Hospitalarios	94
7.11	OFICINA DE SERVICIO AL CLIENTE Y APOYO DE LAS DEFENSORIAS DE LA SALUD	94
7.11.1	Objetivo	95
7.11.2	Acciones de implementación	95
7.11.3	Resultado esperado	96
7.11.4	Defensores de la Salud	97
SECCIÓN SEGUNDA		
7.12	EVALUACIÓN DEL ESQUEMA	97
7.12.1	Situación esperada	98

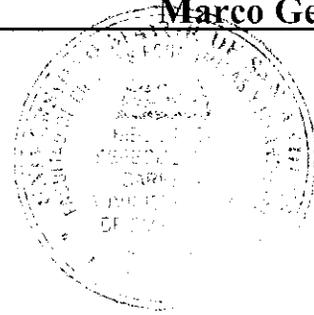
SECCIÓN TERCERA

7.13	ALCANCE DE LA PROPUESTA	98
7.13.1	Viabilidad de la aplicación de la propuesta	98
7.14	CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA	99
7.15	RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA	100
7.16	CONCLUSIONES GENERALES	100

MARCO GENERAL

MARCO GENERAL

CAPÍTULO I



1.1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad presentar una alternativa de solución para lograr una mayor motivación laboral en el personal médico del Hospital de Clínicas, el mismo que incide en la satisfacción del paciente brindando Servicios de Salud Eficientes y Oportunos.

Se realiza un estudio técnico de los factores que causan la falta de interés y motivación en los médicos por el trabajo que realizan, lo que ocasiona indicadores alarmantes de Salud, tal es el caso de los altos índices de letalidad, altas tasas de espera en consultas externas y bajos índices de pacientes dados de alta.

Aunque la correspondiente institución normativa del sector Salud; traza normas y políticas para la administración de los recursos humanos , estas no son efectivas ya que no se identifican primero las necesidades del personal para implementar los cambios sugeridos.

Así mismo el Ministerio de Salud y Previsión Social a través del Servicio Departamental de Salud ejecuta Programas de Salud (Seguro Básico de Salud, el Escudo Epidemiológico, Centinelas de la Salud, Agentes Comunitarios, Programa Ampliado de Inmunización y otros) con el fin de contrarrestar estos indicadores que no solo es un síntoma de preocupación para el Estado sino para las Organizaciones Internacionales que apoyan con importantes financiamiento

para que todo ciudadano acceda a su derecho de Salud en el momento que lo requiera irrestrictamente sea su condición social, el cual no será posible sin antes no se prioriza el factor humano (médicos - profesionales) para motivarlos y capacitarlos para lograr resultados favorables y pacientes satisfechos.

El inadecuado uso de los recursos financieros, logísticos, físicos, inequidad de distribución de los recursos humanos, argumentando que el Sector Salud se encuentra completamente desabastecido por el Estado, sin tomar en cuenta que no solo el Estado pueda solucionar estos problemas, sino que la solución se encuentra en la propia administración de la institución hospitalaria. Es este criterio que se enfoca el trabajo, tomando como participantes activos del diseño planteado a la Dirección del Hospital de Clínicas, el Personal Médico, de Enfermería y de Servicio sin olvidar al principal insumo para validar la propuesta que es el paciente.

1.2. JUSTIFICACIÓN

La Salud, es un tema fundamental para cualquier país, ganando un importante espacio en las políticas y planes estratégicos del Gobierno, corresponde al Estado garantizar a las personas el pleno ejercicio a la Salud, el mayor nivel posible de bienestar cualquiera sea su edad, sexo, lugar de residencia y condición socioeconómica y cultural, en este sentido la política Nacional de Salud impulsa el fortalecimiento institucional y de recursos humanos en todos los niveles de gestión y de servicios.

Al contar con salud el ser humano estará en posibilidades de desarrollar su capacidad física e intelectual para apoyar al progreso de su país, es así que toda institución hospitalaria se centra en brindar servicios de salud para prevenir y curar enfermedades enfocándose en el ser humano, además del mejoramiento permanente de sus áreas, de tal forma que logre una integración armónica permanente de las funciones médicas, tecnológicas, administrativas, económicas y asistenciales, logrando Servicios de Salud seguros, confiables oportunos, de alta calidad y que reúnan las condiciones y requisitos mínimos para satisfacer al paciente.

Bajo este contexto se espera que los pacientes se encuentren satisfechos con el servicio que reciben ya que tiene conocimiento de quejas y negligencias referidas al personal médico y el burocratismo administrativo en el Hospital de Clínicas de la ciudad de La Paz.

Es importante destacar la responsabilidad que tienen los hospitales del tercer nivel al cumplir actividades de diagnóstico y tratamiento de pacientes que requieran atención especializada debiendo prestar atención de calidad, en forma oportuna y eficiente por la condición de prioridad que tienen sobre la salud.

Dada la condición de enfermo el paciente merece ser tratado de manera cortés y comprensiva siendo no solamente la obligación sino el deber de los empleados del hospital, ya que el paciente es la razón de ser de una institución hospitalaria.

Por todo lo mencionado, la presente tesis se centra en la institución de salud identificada como: Hospital de Clínicas, con el fundamento científico que el paciente es la razón de ser del mismo y el médico su recurso principal.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Luego de haber revisado publicaciones que alarman al Estado, del deplorable servicio de salud que brindan los hospitales, del caos sanitario, precaria cobertura hospitalaria y ambulatoria, decaimiento de las tareas de salud lo cual arroja como saldo el incremento injustificado de muertes y enfermedades de fácil prevención, se deduce que ésta situación abarca a todo el país y de algún modo lo general afecta a lo particular es decir que todo el recurso humano es responsable del resultado de estos indicadores.

De acuerdo a información recabada de la matriz FODA elaborada por consultores externos el Hospital de Clínicas, se tiene las siguientes debilidades no superadas:

- Falta de compromiso institucional en todos los niveles.
- Pocas oportunidades de formación gerencial en los niveles superiores, medios e intermedios.
- Ausencia de una política para la capacitación del personal.
- El factor de capacitación no posee una prepuesto asignado en el POA.
- Inexistente participación de los verdaderos actores del cambio.
- Decisiones unilaterales sin participación de los niveles operativos.

- Falta de actualización y normatividad de los procesos, procedimientos y sistemas administrativos.
- Ausencia de una cultura organizacional orientada a la calidad.

Estos factores dan prueba de la falta de compromiso del médico con su trabajo y el inadecuado uso de los recursos traducidos en los siguientes datos estadísticos:

- Letalidad año 354 personas de un total de 5.824, internaciones.
- Letalidad por cada mil personas es de 33 pacientes.
- El hospital cuenta con 133 médicos y 250 administrativos
- Por cada 10.000 habitantes se tiene 4 médicos en La paz
- El Hospital de Clínicas cuenta con 323 camas y recibe aproximadamente 5.824 internaciones año.
- Días promedio de ocupación de camas 55 días.
- El índice de reconsultas en el sector público por cada 100 consultas nuevas es de 26.1%, notando la gran diferencia con el sector privado que es de 81.2 %

Otro indicador para identificar el problema nos da la prueba piloto realizada en el Hospital de Clínicas, la cual muestra la insatisfacción de los pacientes con el servicio médico que reciben, los datos obtenidos afirman que la atención que les brindan no es la esperada y se manifiestan en las siguientes menciones:

- La atención del personal médico referida al trato amable, interesado y con las mayores consideraciones de información.
- Burocratismo administrativo lo que dificulta la

prestación de un servicio de salud oportuno.

- La ineficiencia en el servicio prestado y los recursos utilizados.

Todo lo expuesto anteriormente nos lleva a la siguiente interrogante ¿ Cómo se relaciona la falta de motivación en el personal médico con las continuas quejas de los pacientes en cuanto a un servicio de salud ineficiente e inoportuno?

1.4 HIPÓTESIS

“ La Falta de Motivación en el Personal Médico es una de las causas para que no se un brinde un servicio de salud Eficiente y Oportuno en el Hospital de Clínicas del Tercer Nivel de atención de la ciudad de La Paz”

VARIABLE INDEPENDIENTE

Motivación en el Personal Médico.

VARIABLE DEPENDIENTE

Brindar un servicio de salud Eficiente y Oportuno.

VARIABLE MODERANTE

Hospital de Clínicas de la ciudad de La Paz del Tercer Nivel.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 OBJETIVOS GENERALES

1. Investigar y analizar las causas para que la motivación del personal médico sea mínima y su efecto sobre la prestación de un servicio de salud eficiente y oportuno, con el propósito de proponer una opción de solución basada en los resultados de la investigación.

2. Investigar los factores motivacionales que afectan de manera considerable en el accionar diario del personal médico.
3. Relacionar la motivación del personal médico con la utilización apropiada y adecuada de los recursos financieros, físicos y humanos.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Exponer aquellas teorías, investigaciones y antecedentes referenciales sobre motivación y servicios de salud con el propósito de orientar, sustentar y validar la investigación a través de definiciones conceptuales de cada una de las variables operacionalizadas.
2. Responder a las preguntas generalizadas de investigación a través de una recopilación y análisis de datos que probarán o rechazarán la hipótesis planteada, a través de los cuales se operacionalizará las variables definidas en el marco teórico.
3. Analizar la incidencia de los factores motivacionales en el desempeño de los recursos humanos y la eficiencia de la institución traducido en un plan de investigación que contempla además la realización de encuestas y observación directa a efectos de:
 - Conocer el criterio del médico respecto a las tareas asignadas, el grado de autonomía, tipo de supervisión, etc.

4. Formular una opción de solución al problema planteado basado en resultados y conclusiones que se obtendrán en la investigación de campo.
5. Elaborar las recomendaciones correspondientes para la implementación de la propuesta de solución.

1.6 ALCANCE

Siendo el Sector Salud uno de los sectores más amplios para poder realizar un estudio detallado y por las características diversas de cada uno de los niveles de atención, es preciso ser objetivos a fin de demostrar la utilidad del tema, en este sentido limitaremos el alcance del trabajo a través de la segmentación del sector público que es normado por el Ministerio de Salud y Previsión Social que provee los servicios de salud a casi toda la población de la ciudad de La Paz especialmente hacia los sectores de menores recursos, bajo los siguientes criterios:

- **Ámbito geográfico**

El ámbito de la investigación comprende la ciudad de La Paz.

- **Sector de estudio**

El sector económico en el cual se desarrolla la investigación es el terciario donde están comprendidos todas las instituciones que prestan servicios. El trabajo se centra específicamente en el sector salud.

- **Instituciones de Salud**

El Hospital General de Clínicas según la clasificación del nivel de atención; se encuentra en los servicios de

salud del tercer nivel dependientes y clasificados por el sistema nacional de información en salud del Ministerio de Salud y Previsión Social, los cuales cumplen actividades de diagnóstico y tratamiento de pacientes que requieren atención especializada con o sin hospitalización en aquellos casos referidos por los servicios de atención del primer y segundo nivel.

FORMATO DEL ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

PRIMERA PARTE

Sector: Salud

Subsector: Públicas

Ubicación de fuente centralizada:

Ministerio de Salud
Servicio Departamental de Salud La Paz

Delimitación:

Hospitales Generales del Tercer Nivel

Identificación y ubicación:

Hospital de Clínicas: Av. Saavedra No 2275
Zona de Miraflores

SEGUNDA PARTE

Área de conocimiento:

Personal

Delimitación del área de conocimiento en función al sector:

<i>TOTAL PERSONAL</i>	<i>511</i>
<i>Médicos tiempo completo</i>	<i>56</i>
<i>Médicos medio tiempo</i>	<i>54</i>
<i>Médicos residentes</i>	<i>23</i>
<i>TOTAL PERSONAL MÉDICO</i>	<i>133</i>

MARCO TEÓRICO

MARCO TEÓRICO
CAPÍTULO II

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



2.1 DESARROLLO Y EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN SU DESARROLLO

La administración de Recursos Humanos se concibió como una actividad mediadora entre las personas y la organización, es una especialidad que se origina por el crecimiento organizacional y la complejidad de tareas.

La administración de Recursos Humanos consiste en: "La planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control con el propósito de promover el desempeño eficiente del personal"¹. La definición reconoce que esta disciplina nace con la necesidad de lograr la máxima eficiencia de productividad y desarrollo de la organización, para lo cual debe existir una coordinación de actividades y esfuerzos con los miembros de la organización.

Mientras más avance una sociedad y más se industrialice; las organizaciones se vuelven más complejas y causan un fuerte impacto en la calidad de vida de los individuos que dependen cada vez más de las actividades de grupo. Si bien las personas conforman las organizaciones estas son las que ayudan al desarrollo de una empresa. Este desarrollo implica un aprendizaje que va más allá de la actualidad, tiene

¹ Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Mc.Graw Hill, Colombia 1998. Pág. 2.

un enfoque a largo plazo prepara a los empleadores para estar al día con las organizaciones a medida que cambia y crece.²

El desarrollo de Recursos Humanos se ha vuelto crucial con los rápidos avances de las sociedades, su evolución hace que se tenga un mayor respecto y responsabilidad por la administración de recursos humanos, con mayores exigencias en habilidades y niveles de capacidades de la gente que está dispuesta a formar parte del capital humano de una organización.

Varios son los factores que influyen en el desarrollo de los Recursos Humanos, su enfoque determina si la institución pueda o no alcanzar sus objetivos estos factores se muestran en el cuadro N° 1.

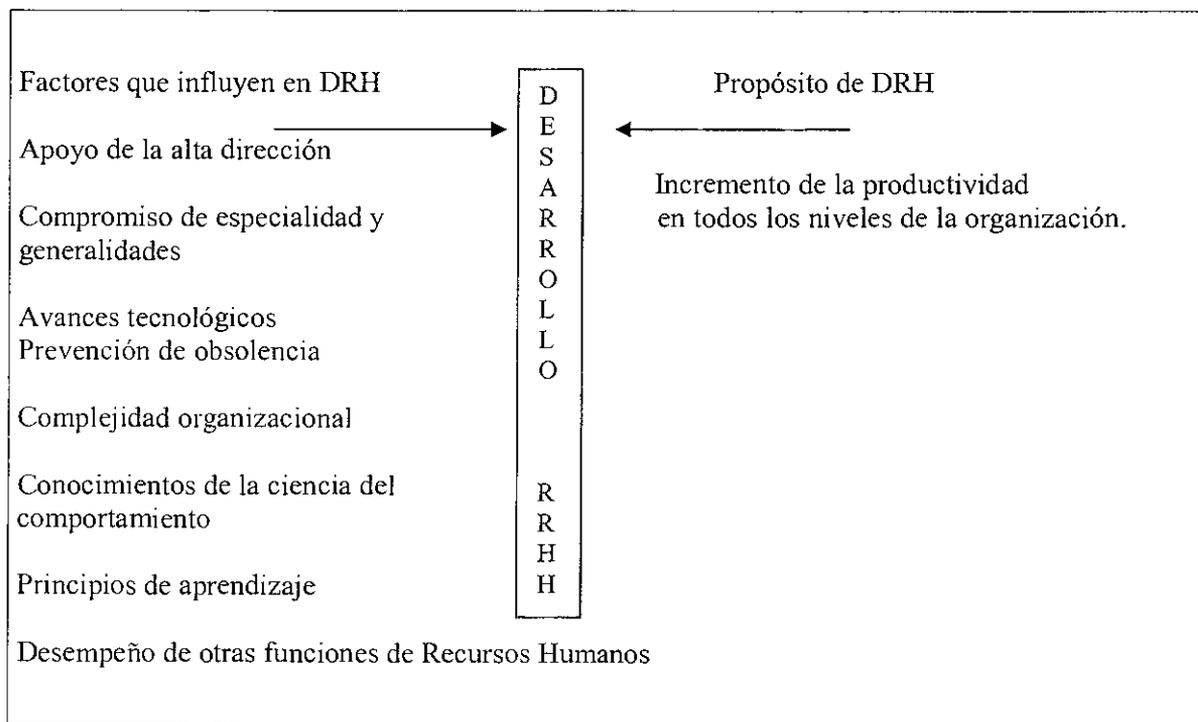
Los factores de influencia en el recurso humano de una organización como ser: el apoyo de sus superiores, el grado de especialización, capacitación y los avances tecnológicos entre otros, llegan a ser un aliciente para incrementar su productividad.

2.2 ESTILOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de Recursos Humanos está incluida por diferentes suposiciones respecto de la naturaleza humana se utilizan varios principios que muestran como se administrarán las organizaciones y sus recursos.

² Wayne Mondy, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Prentice Hall, México 1997
Pág. 230.

CUADRO N° 1



FUENTE: Wayne Mondy, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Prentice Hall, México 1997, Pág. 230

Este cuadro da una orientación conceptual para la elaboración de una propuesta de motivación a través de los factores que influyen en el desarrollo del personal médico y su incidencia en la prestación del servicio de salud.

2.2.1 Teoría "X" y "Y" de Mc.Gregor.

Mc.Gregor se preocupó por distinguir dos teorías opuestas acerca de la naturaleza humana: la tradicional teoría "X" y la moderna teoría "Y".

Teoría "X" se basa en:

- La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos.

- Las emociones humanas son irracionales y no interfieren en el auto interés del individuo.
- El hombre es esencialmente perezoso su estímulo debe ser por incentivos externos.
- Sin la intervención activa de la organización las personas serían pasivas frente a sus labores por ello deben ser persuadidas, recompensadas o castigadas, es decir deben ser dirigidas.

Existen creencias adicionales como:

- El hombre es negligente por naturaleza
- Le falta ambición
- Es fundamentalmente egocéntrico y crédulo
- Su propia naturaleza lo lleva a no querer los cambios.

Teoría "Y" se basa en:

- El empleo de un esfuerzo mental en un trabajo es tan natural como jugar y descansar.
- El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios de lograr el esfuerzo para alcanzar los objetivos organizacionales.
- El hombre común aprende a buscar responsabilidades.
- La capacidad de desarrollar un alto grado de imaginación en la solución de problemas está en la mayoría de la población.

Comparación entre las dos teorías.³

Cuadro N° 2

TEORIA "X"	TEORIA "Y"
<p>1.- Los seres humanos no gustan del trabajo y tenderán a evitarlo, siempre que ello sea posible.</p> <p>2.- Toda organización tiene una serie de objetivos cuyo logro requiere que las personas que en ella trabajan deban ser obligadas, controladas y hasta amenazadas con castigo para que sus esfuerzos se encaminen hacia los objetivos de la organización.</p> <p>3.- El ser humano, en general, prefiere ser elegido a dirigir.</p> <p>4.- El ser humano, en general, procura evitar las responsabilidades siempre que sea posible.</p> <p>5.- El hombre común tiene relativamente poca ambición.</p> <p>6.- Las personas se preocupan sobre todo por su propia seguridad.</p> <p>Estas seis afirmaciones constituyen la base de la teoría "X", ellas concluyen indicando que es imposible la motivación positiva.</p> <p>Esta teoría tuvo mucha aceptación y todavía hoy en día tiene bastantes defensores.</p>	<p>1.- El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, dependiendo de ciertas condiciones controladas.</p> <p>2.- El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden ejercer el autocontrol y auto dirigirse, si pueden ser convencidas de comprometerse a hacerlo.</p> <p>3.- Las recompensas en el trabajo están en razón directa con los compromisos adquiridos. La satisfacción del ego y de la necesidad de autorrealización puede ser la recompensa de dirigir los esfuerzos hacia el logro de los objetivos de la organización.</p> <p>4.- Las personas pueden llegar a aceptar y a asumir las responsabilidades.</p> <p>5.- La imaginación, la creatividad y el ingenio pueden encontrarse en la mayoría de la población.</p> <p>6.- El potencial intelectual del ser humano se halla lejos de ser empleado en su totalidad.</p>

Ambas teorías se adecuan a la idiosincrasia de la población paceña, pero con los continuos cambios en el entorno y a medida que las organizaciones crecen, la teoría "Y" tiene mayor respaldo lógico y psicológico para comprender la naturaleza del ser humano.

³ Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Mc.Graw Hall, Colombia 1998, Pág. 100

2.3 SUBSISTEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de Recursos Humanos consta de subsistemas interdependientes los cuales son:

Subsistema de alimentación de Recursos Humanos. Que incluye planeación de Recursos Humanos, investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento y selección.

En el caso del Hospital de Clínicas la manera de reclutar y seleccionar a su personal se ha vuelto politizada o por influencias familiares y de amigos.

Subsistema de aplicación de Recursos Humanos. Que implica análisis y descripción de cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño, movimiento de personal en sentido horizontal, vertical o diagonal.

El personal médico del Hospital de Clínicas se integra a un grupo de trabajo a partir de su residencia, su trabajo es de manera aislada. No existe un subsistema de evaluación del desempeño, el movimiento de personal se realiza horizontalmente.

Subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos. Que comprende remuneración (administración de salarios) , planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros, controles de personal y relaciones laborales.

El Hospital de Clínicas cuenta con una escala de salarios vigente e impuesta por el MSPS, el personal de planta accede a ciertos beneficios sociales, así mismo se cuenta con normas de seguridad e higiene.

Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos. Que incluye capacitación y planes de desarrollo de personal.

Este subsistema se encuentra totalmente ausente en gestión administrativa del Hospital de Clínicas.

Subsistema de control de Recursos Humanos. Que abarca base de datos, información de recursos humanos (recolección y manejo de datos, estadísticas, registros, informes, gráficos y auditorias de recursos humanos).

El Hospital de Clínicas cuenta con un moderno subsistema de información gerencial llamado WINSIG donde integra datos financieros y estadísticos.

CAPÍTULO III

LA MOTIVACIÓN HUMANA

3.1 EL COMPORTAMIENTO HUMANO

"El comportamiento es una manera de proceder, se refiere a la conducta de la persona. Los patrones son los modos en que las personas suelen conducirse en sus

quehaceres".⁴

Las personas son portadoras de habilidades, capacidades, conocimientos con características que impactan en su personalidad, en sus expectativas y objetivos individuales que dan lugar a diferentes comportamientos. Estas diferentes fuerzas son las que condicionan al desempeño de los individuos puesto que el comportamiento de las personas está vinculado a la motivación.

Estos aspectos muestran que el hombre es complejo no sólo en relación con su naturaleza, a sus múltiples necesidades sino que cambia con el transcurso del tiempo a medida que adquiere experiencia, aprendizaje y personalidad. El hombre como ser extremadamente complejo adquiere diferentes comportamientos, que se puede resumir en:

- El hombre está orientado hacia la actividad, por lo cual el comportamiento de las personas se orientan hacia satisfacción de sus necesidades y aspiraciones.
- El hombre es social, su comportamiento está orientado a participar en organizaciones para lo cual busca su identidad y su bienestar social.
- El hombre tiene necesidades diversas, su comportamiento se ve motivado por gran variedad de necesidades.

⁴ Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Mc.Graw Hill, Colombia 1998, Pág. 100

Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes y motivaciones, cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de diversas variables.

3.1.1 Teoría de Campo de Lewin

Esta teoría tiene el concepto de que el comportamiento humano depende de dos composiciones básicas:⁵

- El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los hechos que lo rodean.
- Estos hechos tienen el carácter de un campo dinámico llamado "campo psicológico"

La teoría explica por qué cada individuo puede percibir e interpretar de manera diferente un mismo objeto, situación o persona e indica el modelo de comportamiento que puede esquematizarse de la siguiente manera:

C = Comportamiento

F = Función de la interacción entre

P = Persona

M = Ambiente

$$C = f(P, M)$$

El ambiente donde el ser humano se desenvuelva influirá radicalmente en su conducta.

⁵ Kurt Lewin, *Op.Cit.*, Pág. 67

3.1.2 Teoría de la Disonancia cognitiva de Festinger

Esta teoría indica que si un individuo se esfuerza para establecer un estado de consonancia con el mismo y no lo logra se produce un estado de disonancia cognitiva que es el origen para la incoherencia en el comportamiento.

De manera resumida, Festinger indica:

- Las cogniciones discrepantes causan tensiones psicológicas
- El individuo siente estas tensiones como desagradables.
- Los individuos actúan para reducir estas tensiones.

Una motivación aversiva ocasiona un bajo índice de productividad, la persona crea tensión y apatía, frustración. Si se aplica esta teoría en el personal médico un estado de tensión, apatía y frustración ocasionaría una inadecuada e ineficiente atención y recuperación de los pacientes.

3.2 MOTIVACIÓN HUMANA

En los últimos tiempos se ha reforzado el interés en descubrir que fuerzas impulsan a las personas a invertir energía en una tarea, a aceptar, en general, un trabajo, a presentarse todos los días en el puesto de trabajo a realizar ciertos servicios o a trabajar en el desempeño de una tarea con iniciativa e interés.

La comprensión de la motivación para trabajar permite

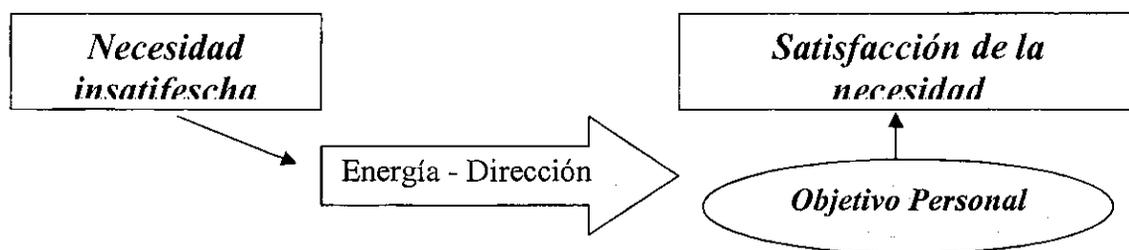
explicar por qué la persona dirige sus fuerzas y su energía en un sentido determinado y manifiesta ciertas pautas de conducta y de reacción en el mundo laboral de la organización.⁶

La motivación es uno de los factores internos (derivados de sus características de personalidad, actitudes, emociones y valores) de la persona que requiere una mayor atención.

Se puede definir a la motivación como el motivo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico.⁷

A hora bien, si se encuentra los motivos que impulsan al personal médico a actuar de determinada manera se podrá orientar su comportamiento en favor de los logros institucionales del Hospital de Clínicas

MOTIVACIÓN



En el ámbito de las organizaciones, es habitual plantearse si alguien está motivado, si un determinado grupo o si la gente en general está motivada, ahora bien cuando se plantea el

⁶ Weinert B. Ansfried, Op. Cit., Pág. 271.

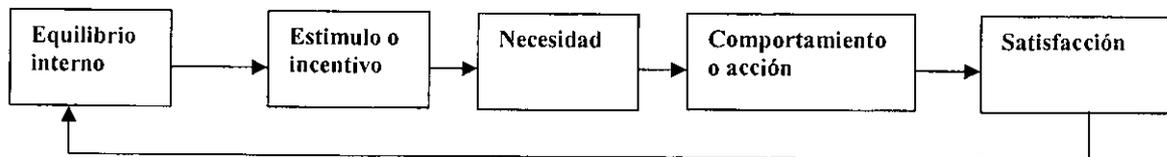
⁷ Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Mc.Graw Hill, Colombia 1998, Pág. 49

concepto de motivación en dicho ámbito es evidente que la anterior definición introducida resulta incompleta, "porque la persona, el grupo o la gente puede estar motivada para perjudicar a la organización"⁹ .

3.2.1 Ciclo Motivacional

Este ciclo comienza cuando surge una necesidad persistente que origina el comportamiento rompiendo el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión. Una vez satisfecha la necesidad el organismo retorna a su estado de equilibrio.

Las etapas del ciclo motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad, son:



Fuente: Koontz Harol, ADMNSITRACIÒN, Pag.536

Cuando una necesidad no puede satisfacerse puede originar frustraciones representada por un acto psicológico como la agresividad, descontento, tensión, apatía e indiferencia o mediante un acto fisiológico como insomnio tensión nerviosa, repercusiones cardiacas, etc., por el contrario cuando una necesidad se satisface no existe frustraciones porque puede compensarse satisfaciendo otra necesidad.

Con el interés de explicar la conducta motivada en el trabajo y las relaciones entre conducta y resultado se han desarrollado una serie de teorías entre ellas se muestran:

⁹ Koontz, Harol, "ADMINISTRACIÓN", Editorial Mc.Graw Hill. México 1994, Pág. 536.

3.3 APORTES CLÁSICOS SOBRE MOTIVACIÓN

3.3.1 Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Esta jerarquía de necesidades ascendente llega a la concepción de que cuando se satisface una necesidad deja de ser un motivador. Maslow concibe la jerarquía de necesidades por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida.

Clasificación de las necesidades:

- a) **Necesidad Fisiológicas.** Son aquellas indispensables para la conservación de la vida (aire, comida, reposo, abrigo)
- b) **Necesidades de seguridad** Necesidad de mantenerse cubierto de contingencias futuras y protección contra el peligro a las privaciones.
- c) **Necesidades sociales.** Necesidad de aliarse, de vivir dentro de una comunidad y que lo acepten.
- d) **Necesidad de estima.** Desea la estima tanto de si mismo como de otros produciendo satisfacción con su reputación, prestigio, status, reconocimientos y amor.
- e) **Necesidad de autorrealización.** Es la necesidad más elevada de su jerarquía, es el deseo de convertirse en lo que es capaz de ser y la realización del potencial de talento



Esta jerarquía piramidal intenta expresar la idea de que las necesidades básicas resultan perentorias respecto de las superiores, las que no constituirán auténticos motivadores mientras las inferiores se mantengan insatisfechas. A su vez, según el enfoque de Maslow, cuando un tipo de necesidad queda satisfecha, deja de motivar.

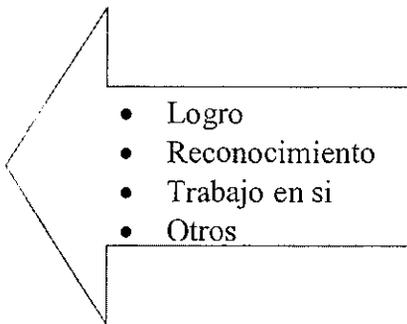
Desde el punto de vista de su aplicabilidad, el modelo de Maslow resulta útil para producir algunos corolarios:

- No existe un único tipo de necesidades entre el personal, por lo tanto, ningún factor motivador podrá funcionar eficazmente.
- La pirámide se desarrollara según la persona o los niveles socioculturales del grupo del que se trate, los incentivos propuestos deben estar en línea con las aspiraciones reales de cada grupo humano. Es decir , las políticas de incentivos demasiados uniformes tienden a dejar amplios sectores insatisfechos.
- A medida que un grupo humano progresa, los incentivos que hasta ayer funcionaban pierden atractivo, debiéndose indagar sobre cuales son las nuevas aspiraciones o motivos.

3.3.2 Teoría de los dos factores de Herzberg

Esta teoría representa la explicación más popular de la motivación para trabajar e indica que todos los individuos que trabajan en organizaciones tienen dos conjuntos de necesidades básicas: Las motivacionales y las higiénicas.

FACTORES MOTIVACIONALES



FACTORES HIGIÉNICOS



a) Factores Higiénicos

Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, implica condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa y el clima de las relaciones. ¹⁰

Estos factores poseen una capacidad muy pequeña de influir en el comportamiento de los trabajadores la expresión higiene refleja un carácter preventivo de evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente.

Los factores de satisfacción incluyen:

- Condiciones de trabajo y comodidad
- Salario recibido
- Las políticas de recursos humanos de la empresa
- El clima de las relaciones interpersonales
- La calidad de supervisión

Relacionando la teoría de Herzberg y la teoría de Maslow se puede indicar que para que un sistema de incentivos sea eficiente debe enfocarse a satisfacer primero las necesidades básicas aunque no tenga mucha influencia en el comportamiento

¹⁰ Herzberg, Frederick. ADMINISTRACION DE PERSONAL. Editorial Continente. New York 1976, Pág. 8

de la persona pero es un requisito para poder actuar en los factores motivacionales como tal.

b) Factores Motivacionales

Tienen relación con una característica humana exclusiva, que es la capacidad de lograr y mediante esto poder experimentar un crecimiento psicológico. El término motivación encierra un sentimiento de realización y de crecimiento manifestados en la ejecución de tareas que constituyen un gran desafío en el trabajo. Cuando los factores de motivación son altos llevan a la satisfacción, cuando son precarios provocan insatisfacción.

Los factores de satisfacción incluyen:

- El trabajo en sí (su relación con el gusto y la vocación)
- El grado de logro, grado de exigencia de la tarea.
- La posibilidad de progreso
- El grado de responsabilidad y autonomía asignada.
- El reconocimiento de los superiores y compañeros.

Desde el punto de vista práctico, esta teoría indica que la institución deberá poner mayor atención e inversión, al enriquecimiento de los puestos de trabajo, al reconocimiento de logros y al apoyo al crecimiento y desarrollo, respecto de lo que se invierta en los factores higiénicos, los resultados en términos de rendimientos y satisfacción humanos se acrecentarán considerablemente.

En síntesis, la teoría de los factores afirma que ¹¹ :

¹¹ Wayne , Mondy, MOTIVACION DEL PERSONAL, Editorial Prentice Hall. México 1997, Pág.56

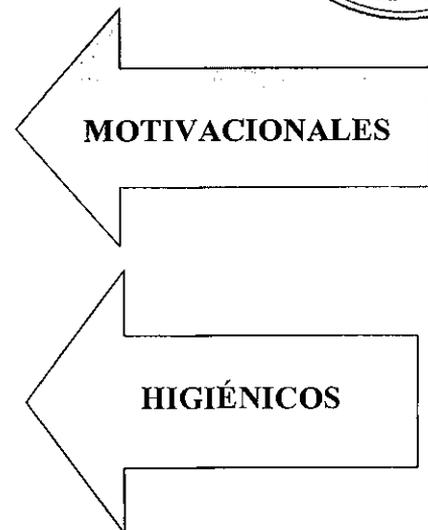
- La satisfacción en el cargo esta en función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: estos son los llamados factores motivacionales.
- La insatisfacción en el cargo esta en función de la supervisión y del contexto general: estos son los llamados factores higiénicos.

El presente trabajo de investigación se fundamenta en la teoría de Herzberg, con el propósito de analizar cual de los dos factores (motivacionales o higiénicos)inciden más en la prestación de servicios de salud del Hospital de Clínicas.

3.3.3 Comparación de los modelos de Motivación de Maslow Herzberg.



MASLOW	HERZBERG
<i>Necesidad de autorrealización</i>	<i>El trabajo en si Responsabilidad Progreso Crecimiento</i>
<i>Necesidad de estima</i>	<i>Realización Reconocimiento Posición</i>
<i>Necesidades sociales</i>	<i>Relaciones Interpersonales Colegas y subordinados</i>
<i>Necesidad de seguridad</i>	<i>Supervisión técnica Políticas Administrativas y empresariales Estabilidad en el cargo</i>
<i>Necesidades Fisiológicas</i>	<i>Condiciones físicas Salario Vida Personal</i>



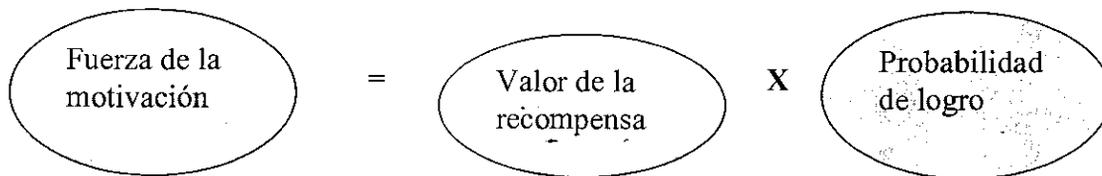
Fuente: Chiavenato,ADM de RRHH, Pág.57

Entre el modelo de Maslow y el de Herzberg existe una vinculación bastante estrecha. En condiciones normales, los factores higiénicos de Herzbert tienden a coincidir con las necesidades inferiores o instintivas de la pirámide de Maslow.

3.3.4 Teoría de la expectativa

Los modelos anteriormente expuestos apuntan fundamentalmente a identificar los factores de la motivación en relación con las necesidades humanas. Desde un enfoque distinto Víctor Vroom profundizó la dinámica del proceso de la motivación. Sus estudios destacan que "las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas o incentivos como valiosos para ellos y a la vez perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta".¹²

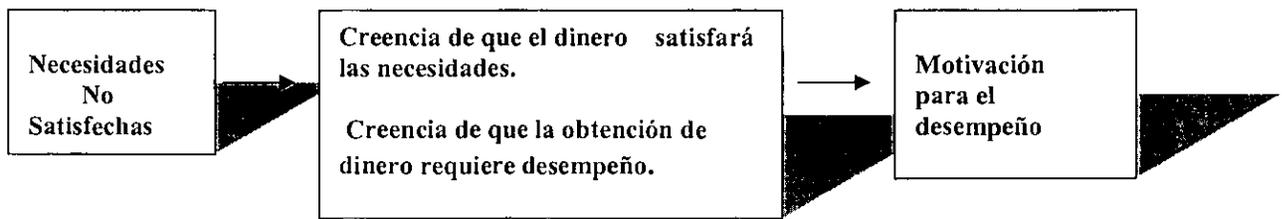
Este concepto traducido en un modelo matemático nos dice "que la fuerza de la motivación de una persona, en una situación determinada equivale, al producto entre el valor que la persona asigna a la recompensa y a la expectativa de su posible logro"¹²



Esta teoría enfatiza que el dinero puede modificar el desempeño, el compañerismo y la dedicación, la escasez de motivación (dinero) se debe al uso incorrecto que le dan en las organizaciones. Llegando a la conclusión de que las personas desean ganar dinero no sólo porque satisface sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino por satisfacer sus necesidades sociales de estima y autorrealización.

¹² Wayne Mondy, MOTIVACIÓN DEL PERSONAL, Editorial Prentice Hall, México 1997, Pág. 356

Figura N° 1



A su vez, Lyman W. Porter y Eduard Lawler, basándose en los descubrimientos de Vroom, lograron consolidar un modelo más completo. Según ellos "la fuerza de la motivación está en función del valor que el sujeto le atribuye a la recompensa más la calidad de esfuerzo que la persona cree que deberá aplicar para lograrla, finalmente habría que considerar también el grado de seguridad que la persona tiene al recibir o no la recompensa, habiendo alcanzado el resultado".¹³

Teoría de las expectativas



Fuente: Elaboración Propia

Si bien muchas veces la motivación traducida en dinero puede dar un buen resultado en nuestra sociedad, este es un factor que no puede ser controlado en el Hospital de Clínicas ya que se está hablando de una entidad pública cuya fuente de financiamiento es el TGN y los salarios del personal médico están vigentes de acuerdo con escalas ya establecidas.

¹³ Katz Bernard, CÓMO GERENCIAR EL SERVICIO AL CLIENTE, Editorial Legis, México 1991. Pág.189

3.3.4.1 Modelo Contingente de Vroom.

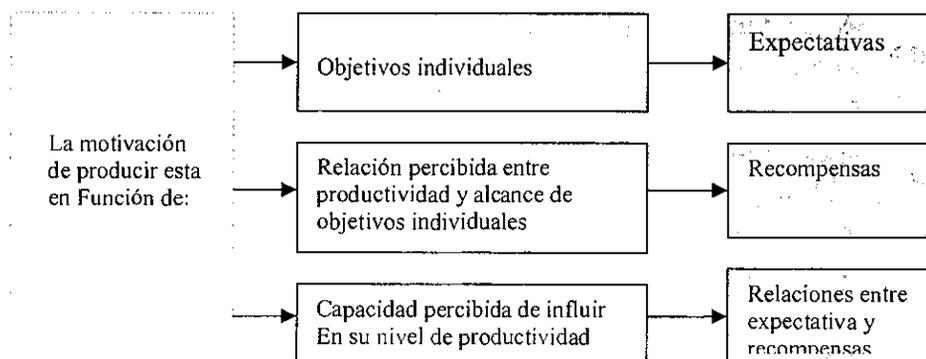
Existen tres factores que determinan que el individuo este motivado:

- > Sus objetivos individuales
- > La relación entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.
- > Capacidad del individuo para influir en su productividad.

Las conclusiones del autor Víctor Vroom refuerzan criterios muy importantes para los gerentes y las organizaciones que aplican sistemas de administración por objetivos y estímulos por resultados, algunos de ellos son:

- La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones de probabilidad de logro reales.
- Las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas de la gente.

Figura N° 2 . Los tres factores de la motivación para producir:



Esta teoría implica que un sistema de incentivos debe abarcar múltiples estímulos, ya que cada persona tiene diferentes objetivos individuales.

1. Objetivos personales del individuo. Incluyen el dinero, la estabilidad en el caso, la aceptación social, el reconocimiento y trabajo interesante.

2. Relación percibida entre consecuencia de los objetos y alta productividad. El empleado que trabaja y recibe pago por producción, este se esforzará por trabajar más y percibir mayor remuneración.

3. Percepción de su capacidad de influir en su productividad. Cuando un empleado crea que su esfuerzo no incide en la producción, este tenderá a no esforzarse demasiado.

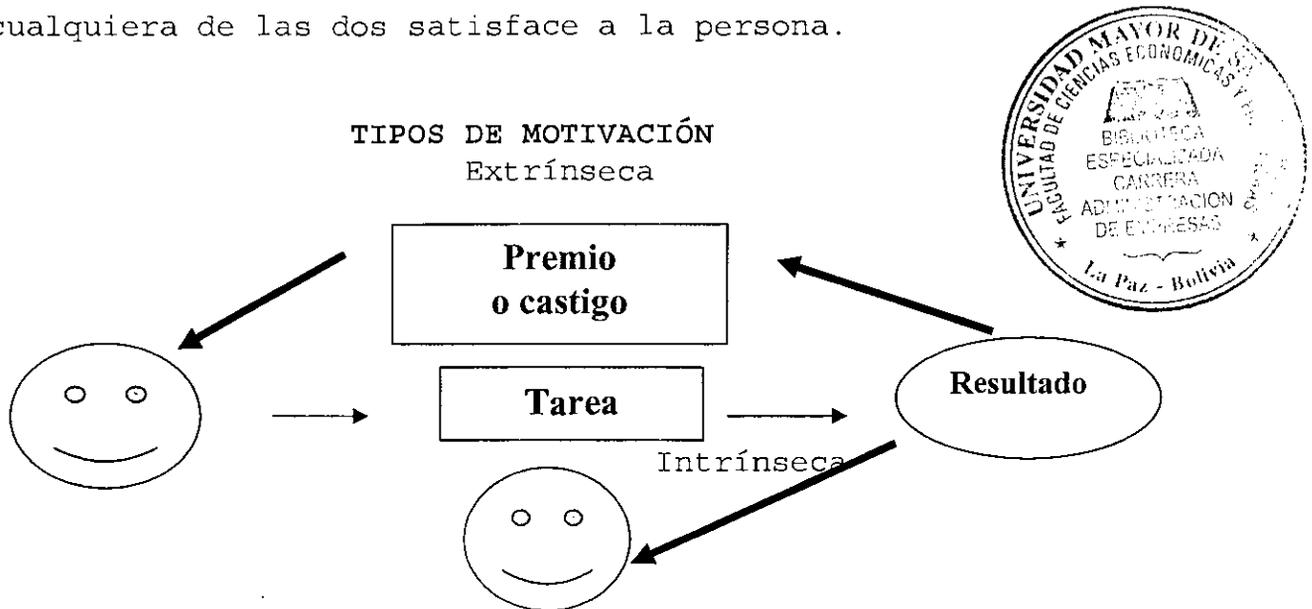
3.4 TIPOS DE MOTIVACIÓN

La motivación es un fenómeno complejo y polifacético, el considerar los distintos tipos que hay ayudará a comprenderla mejor y estos son:

- **Primarias y Secundarias.** Las primeras son los impulsos biológicos (hambre, sed, apetito sexual, descanso). Las secundarias son de la adquisición de la experiencia que es fruto de la historia individual y del aprendizaje.
- **Intrínsecas y extrínsecas.** Según que motive directamente la cosa que se va a hacer.
- **De contenido y contexto.** Lo que motiva puede ser la cosa misma, la situación o el escenario en que sucede.
- **Positivos y negativos.** Se puede motivar para buscar algo o evitar algo.
- **Materiales y espirituales.** Motivaciones a realizar o

adquirir bienes sensibles o realizar valores trascendentales.

El siguiente cuadro muestra que cuando existe una tarea que realizar, se origina un resultado que puede producir una motivación intrínseca (gusto, vocación, calidad de vida, etc.) o extrínseca (premio, dinero, reconocimiento, etc.) pero cualquiera de las dos satisface a la persona.



FUENTE: Elaboración Propia

• **Motivación intrínseca**

Corresponde a la satisfacción que siente el sujeto, producida por la misma conducta o tarea al ser realizada, este tipo de motivación puede estar presente en lo laboral y se asienta en un aspecto subjetivo, que corresponde a los gustos, vocación o estilo personal de quien ejecuta la tarea es así que habrá gente más orientada a tareas ejecutivo- operativas otra a tareas más analítico - administrativas.

Por otra parte, la organización puede incrementar la motivación intrínseca mejorando las condiciones laborales inmediatas y que hoy pueden identificarse como factores de " Calidad de Vida

Laboral" ¹⁴

Estas condiciones pueden agruparse en 4 tipos:

- ❖ Logísticas, las herramientas con las que se provea la persona para realizar la tarea.
- ❖ Entorno físico, es el lugar físico en que se desempeña la persona, temperatura, iluminación , ruidos, etc.
- ❖ Entorno humano, corresponde al clima que se vive entre compañeros, superiores, otros sectores, clientes y proveedores.
- ❖ Resultados, viene a ser el producto final de un proceso en el que participa el sujeto.

• **Motivación Extrínseca**

En este caso, lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño. Este resultado podrá ser satisfactorio (dinero, premios, toda clase de reconocimientos), pero también puede tratarse de evitar consecuencias desagradables (castigos, accidentes, despidos). Aquí importa fundamentalmente el sistema de incentivo que la organización propone a la gente como prestación por su contribución.

• **Motivación Trascendente**

Dada nuestra condición de seres sociales, muchos de nuestros comportamientos no se explican exclusivamente por el beneficio extrínseco obtenido, o por la satisfacción intrínseca lograda, sino por el beneficio

¹⁴ Crosby Philip, MOTIVACIÓN DEL PERSONAL, Editorial Mc.Graw Hill. Colombia 1987, Pág.234

o satisfacción que obtiene un tercero, o bien porque éste evita algo negativo para él, la naturaleza humana lleva a actuar solidariamente con o para otros.

Los tres tipos de motivación no se dan aislados: convergen en cada persona y en cada tarea. Las personas no responden del mismo modo a las tres dimensiones, algunos son muy sensibles a la satisfacción e insatisfacción que les produce la misma tarea; otros se fijan preponderantemente en las recompensas que obtendrán por su realización y un tercero es de quienes se orientan fundamentalmente a la contribución social que su trabajo significa. Por la tanto aquellas organizaciones que logren obtener mejores condiciones en las tres dimensiones de la experiencia laboral, tendrán mayores posibilidades de contar con porcentajes altos de empleados de empleados motivados y brindarán a su personal mejores condiciones para una calidad de vida satisfactoria.

Este tipo de motivación tiene, de algún modo importante incidencia en la conducta del personal médico, ya que su profesión es de carácter social donde se vela por la vida de los pacientes.

3.5 LA MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN LABORAL

Hoy en día, muy poca gente trabaja sola, al contrario existe un desenvolvimiento de equipo donde la motivación no solo es la tarea y el medio físico sino la colaboración de los colegas.

No es fácil lograr la conjunción de todos estos elementos. De

hecho en la vida real se presentan dos tipos de empresas: aquellas empresas que fomentan una adecuada motivación y aquellas empresas que no fomentan.

3.5.1 Motivación individual y motivación colectiva

La motivación de un equipo es algo mas que la suma de las motivaciones de cada uno de sus miembros.

Una institución debe ser un organismo que logre una comunidad de vida y para ello se debe considerar dos aspectos, la motivación del individuo dentro del grupo y la motivación del grupo como tal y para ello "los principales motivadores en una empresa resultan ser por orden de importancia"¹⁵:

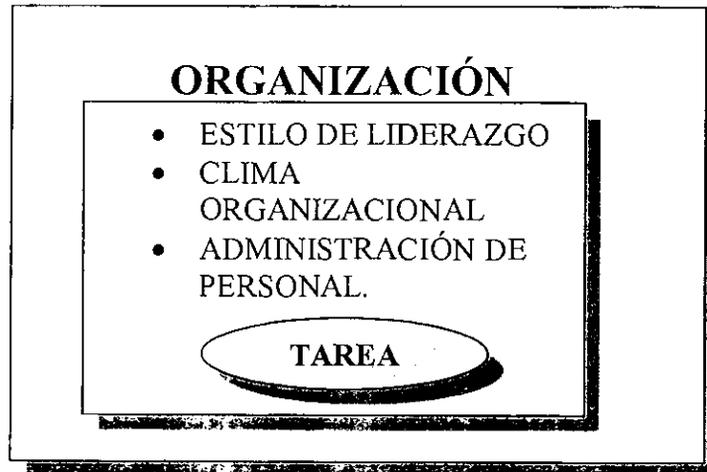
- Amistad del grupo, ayuda mutua 97% de incidencia en la motivación organizacional.
- Posibilidad de desplegar creatividad 60% de incidencia en la motivación organizacional.
- Importancia social del trabajo 48% de incidencia en la motivación organizacional.
- Perfeccionamiento profesional 42% de incidencia en la motivación organizacional.
- Buen salario 22% de incidencia en la motivación organizacional.

3.6 FACTORES MOTIVANTES EN LA EMPRESA

Identificar los factores de la motivación desde el

¹⁵ Wayne, Mondy, MOTIVACION DEL PERSONAL, Editorial Prentice Hall. México 1997, Pág. 149

punto de vista de la organización es la base para encarar diagnósticos del grado de motivación de la gente en una organización o una parte de ella, debido a la importancia que la motivación tiene sobre la productividad y la calidad de vida laborales.



FUENTE: Chiavenato Idalberto ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Pág. 64

Entre los factores motivantes en una empresa se encuentran:

- La atracción de la tarea que desempeña la persona
- Las condiciones de la organización que rodea la tarea.
- La influencia que la tarea y la organización tiene sobre la calidad de vida de la persona.

Atracción de la tarea

- Las condiciones de trabajo que afectan directamente la tarea por ejemplo, la disponibilidad de los instrumentos pertinentes, las condiciones físicas, etc.

Las condiciones de trabajo son factores motivantes ineludibles los cuales satisfacen las necesidades inferiores (fisiológicas) de la persona.

Condiciones de la organización

- El estilo básico de liderazgo, donde intervienen el superior directo (el jefe) y, en menor medida otros miembros de la organización.
- La atmósfera o clima humano reinante en el sector
- Las políticas y demás aspectos de la administración del personal.

En una institución de carácter social donde se interactúa con la población es necesario establecer mecanismos para crear un ambiente humano con calidez de atención.

Calidad de vida

- Cuando la realización de una tarea y/o los objetivos de la empresa atentan contra la situación familiar y los objetivos personales de la persona se producirá una tensión emocional.

El personal médico se siente muchas veces insatisfecho por los horarios de trabajo y turnos asignados, ocasionando controversias familiares.

CAPÍTULO IV

PRESTACIÓN DE SERVICIOS



4.1. CONCEPTO.

Los servicios son "actividades o beneficios que se ofrecen al mercado para satisfacer ciertas necesidades"¹⁷ donde interviene un concepto más evolucionado: La calidad y el grado de valor de los servicios prestados.

En el caso de los Hospitales, estos realizan actividades en la rama de la medicina con el propósito de prevenir y curar enfermedades.

El concepto de servicio implica:

- a) Un esfuerzo de añadir algo más al servicio básico normalmente prestado.
- b) La búsqueda de los mejores métodos de adaptación del servicio a las necesidades reales.

El servicio que debe recibir el paciente no se debe centralizar solo en la atención médica, sino en recibir información de otras prestaciones, información de sus derechos y obligaciones, calidez y calidad de atención, es decir brindar un servicio con un valor agregado incluido.

¹⁷ Nepveu, Nivelle. "EL SERVICIO-TRATADO DE MARKETING". Editorial Oikos- Tau. Barcelona 1984.
Pág.23

4.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS.

Un servicio considera las siguientes características:¹⁸

▪ **Intangibilidad.**- Es decir que, los servicios no pueden verse, probarse, sentirse, oírse u olerse antes de su adquisición, por eso el usuario debe tomar en cuenta la calidad del servicio, sacar conclusiones respecto a las personas, el equipo, el material de apoyo que es lo que en realidad se puede ver. El servicio de Salud es intangible antes que el paciente reciba la atención, posteriormente se puede juzgar la calidad, calidez y oportunidad del servicio que recibió.

▪ **Inseparabilidad.** Los servicios primero se venden después se producen y al mismo tiempo se consumen, por eso son inseparables de quien los proporciona. Si una persona forma parte del servicio es la prestadora de tal, como el cliente también está presente cuando el servicio se produce. La interacción entre el cliente y el proveedor del servicio es una característica especial de los servicios.

El paciente primero paga por el servicio de salud que va a recibir, posteriormente accede al mismo a través de un diagnóstico o una curación.

¹⁸ Kotler Armstrong "FUNDAMENTOS DE MERCADEO TÉCNICA" Editorial Prentice Hall. México 1991.
Pág. 537

- **Variabilidad.**- El servicio es muy variable, su calidad depende del proveedor y de cuándo, dónde y cómo se proporcione. Un paciente no recibe la misma atención de salud en una Hospital privado que en uno público, o de un médico residente a médico especialista.

- **Calidad de Perecedero.**- Los servicios no pueden ser almacenados para venderlos o usarlos posteriormente. El servicio de salud se ejecuta en el momento mismo que el paciente recibe la atención.

- **Heterogeneidad.**- Cada servicio es diferente a otro. El Hospital de Clínicas ofrece 36 servicios de salud especializados, cada servicio difiere de acuerdo con la patología del paciente.

- **Propiedad.**- La falta de propiedad es una diferencia básica entre la industria de servicios y la de productos. El paciente puede acceder a un servicio de salud cuantas veces sea necesario, sin decir con esto que el servicio sea de su propiedad.

4.3. LOS FINES DEL SERVICIO DE LA ORGANIZACIÓN

El primer fin del servicio es esencialmente ayudar a lograr "clientes satisfechos" ¹⁹. La clientela espera siempre un buen servicio y considera importante la

¹⁹ Nepuel Nivelles "EL SERVICIO- TRATADO DE MARKETING". Editorial Oikos- Tau . Barcelona 1984.
Pág.32

elección del proveedor, si se decepciona al cliente no vacilará en dirigirse al competidor.

El segundo fin es asegurar la "fidelidad de la clientela", fidelidad posiblemente relativa. En el caso de los servicios de salud, el paciente no siempre puede asistir a una mismo centro de salud a recibir su atención, todo dependerá de la gravedad de su enfermedad.

4.4. SERVICIO AL CLIENTE

La calidad de servicio ofrecida no se corresponde necesariamente con lo que percibe el cliente. La actitud del cliente con respecto a la obtención del servicio cambia a medida que va conociendo mejor el producto y mejora su nivel de vida. Poco a poco sus exigencias aumentan para terminar deseando lo mejor.

El ser humano complejo en su comportamiento y personalidad percibe de diferente manera el servicio que recibe, lo que para una persona de status medio es óptimo, para otra de clase alta será deficiente.

4.5. CLIENTE EN LA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS

Los términos cliente y usuario se pueden aplicar a un mismo individuo, pero tienen una matización diferente, cliente se emplea a una persona o empresa durante la realización de la operación comercial y usuario al que compra servicios elaborados. En el caso de los hospitales el que accede a la atención de salud es el

"paciente" apelado conceptualmente al término usuario porque el servicio que recibe no solamente es de índole comercial es decir de compra y venta, sino que el servicio de salud posee un valor agregado como la manera de atención, medios y recursos que intervienen en la misma.

4.5.1. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Si la satisfacción del cliente no se ha definido de antemano se puede conocer preguntándole como se siente y hacerlo regularmente con el propósito de seguir su evolución.

Según especialistas en la materia, se debe hacer sonar la señal de alarma cuando la insatisfacción del cliente es superior al 20 %.²⁰

La razón de ser de un hospital es el paciente quien debe acceder a sus derechos de salud de manera garantizada. La satisfacción del cliente implica ser atendido con respeto cuidando su dignidad de persona, teniendo en cuenta que la situación de enfermo implica ofrecer servicios de salud eficientes y oportunos, con privacidad y confidencialidad en su atención.

La satisfacción con el servicio es un resultado que se obtiene cuando las características del servicio responden a las necesidades y deseos del cliente.

²⁰ Wayne, Mondy, MOTIVACION DEL PERSONAL, Editorial Prentice Hall. México 1997, Pág. 282

Esta relación sería:

PERCEPCIÓN = EXPECTATIVAS

Si el servicio cumple las expectativas del cliente, entonces el cliente está satisfecho, si los supera estará encantado. Estos sentimientos son importantes para determinar si el cliente compra el producto.

La expectativa del paciente es ser curado de la enfermedad que le aqueja, si esto no ocurre el paciente nunca estará completamente satisfecho.

4.5.2. EL CLIENTE Y SUS QUEJAS

Si la atención del servicio no llega a cubrir las expectativas del cliente y este se disgusta, llega a la insatisfacción. Mientras mayor es la brecha entre las expectativas y la percepción mayor es la insatisfacción del consumidor.

La insatisfacción conduce a que el cliente haga conocer este sentimiento a los responsables del servicio a través de su queja que puede ser verbal o escrita.

En el caso de los pacientes del Hospital de Clínicas, estos no tienen una instancia donde realizar sus quejas, y siendo la salud un tema muy delicado ya que un inadecuado servicio de salud puede representar la muerte.

4.6 CONCEPTO DE EFICIENCIA

En la teoría de la burocracia, eficiencia significa adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se desean alcanzar.

Mientras más racional y burocrática se vuelva la organización, mas trabajarán sus miembros actuando como simples máquinas olvidando el propósito y el significado de su comportamiento ²¹.

La eficiencia se relaciona con la utilización de los recursos para alcanzar un objetivo, la eficiencia es el resultado de la racionalidad, puesto que una vez establecido los objetivos, le compete descubrir los medios más adecuados para obtenerlos, la eficiencia es una medida normativa para la utilización de recursos en el proceso, la cual se relaciona entre las entradas y las salidas, entre costos y beneficios, de modo que está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse (métodos), con el fin de que los recursos (humanos, físicos, financieros) se utilicen del modo más racional posible.

La eficiencia se preocupa por utilizar los medios, los métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planteados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles.

²¹Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Mc.Graw Hill, Colombia 1998. *Pág.* 28

Puesto que la eficiencia se concentra en las operaciones y tiene puesta su atención en los aspectos internos de la organización, es el nivel operacional quien se preocupa primordialmente en la búsqueda de la eficiencia.

La administración de recursos humanos se preocupa fundamentalmente por la eficiencia, sin embargo el hecho más evidente de su existencia es que ella no puede controlar con facilidad los hechos o las condiciones que las producen, esto se da porque los principales hechos de sus operaciones son las diversas actividades de las diferentes áreas de la organización de comportamiento heterogéneo de sus miembros.

Según los conceptos de la administración científica, la idea básica es: "la eficiencia se aumenta con la especialización", mientras más especializado es un empleado, mayor es su eficiencia²².

La eficiencia puede traducirse en²²:

- Salvaguardar los recursos.
- Cumplir tareas y obligaciones.
- Capacitar a los subordinados.
- Conservar las máquinas.
- Hacer énfasis en los medios.
- Hacer las cosas correctamente



²² Chiavenato, Idalberto, INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE ADM: Editorial Mc. Graw Hill, México 1998. Pág 51.

A través de estos conceptos sobre eficiencia, se puede indicar que los servicios de salud deben costar lo que justamente valgan, además de alcanzar los objetivos del Hospital de Clínicas optimizando los recursos, para brindar una atención con personal médico capacitado, recursos financieros reales y recursos físicos, además de óptimas condiciones.

4.7. OPORTUNO - CONCEPTO

El cliente percibe y diferencia cuando existe hacia él un marcado énfasis en satisfacerlo permanentemente y valora económicamente su compra.

En términos de servicios de salud, la oportunidad implica ofrecer al paciente, salud a toda hora y ante cualquier eventualidad.

El tiempo es el factor competitivo en la actualidad, constituyéndose una característica muy importante al acceder un servicio, adicional a los beneficios que se ofrecen como la seguridad y confiabilidad entre otros.

En el caso de un Hospital, este debe tomar en cuenta el factor tiempo ya que un segundo puede significar la vida o la muerte del paciente, de tal modo que es importante brindar una respuesta rápida desde el principio y/o a lo largo de la relación paciente-médico.

4.7.1. RAPIDEZ Y PRECISIÓN EN EL SERVICIO

Los servicios comprenden un conjunto de actividades que influyen en la satisfacción de los clientes, cuando una persona recibe un servicio o realiza una compra este percibe no solo el producto como tal sino la calidad y agilidad en la atención.

Los clientes valoran:

- La rápida y amplia cobertura de apoyo al servicio
- Responsabilidad y compromiso
- Precisión en el servicio.



4.8. SERVICIOS DE SALUD

Los servicios de salud están siempre bajo la exigencia de lograr el mejor resultado posible aplicando la tecnología y los conocimientos más adecuados, por lo tanto esta ligado al desarrollo de una estructura de salud. Un sistema de salud se establece para satisfacer una función social como la atención médica manifestada por necesidades y demandas de servicios de salud. La necesidad es la expresión de factores condicionantes biológicos, patológicos y ambientales que constituyen los diagnósticos de salud.

4.8.1. CONDICIONES PARA PRESTAR SERVICIOS DE SALUD EFICIENTES

Un servicio de salud eficiente, implica no desperdiciar recursos alcanzar un determinado objetivo

y que los recursos utilizados se combinen de tal manera que se minimice el costo de atención médica, ofertando precios ajustados al libre juego de la oferta y la demanda. Sin embargo, para que el mercado realice una asignación eficiente de recursos, se tiene que dar ciertas condiciones que no están actualmente presentes en el mercado de salud. Estas condiciones son las siguientes²³:

- La libre competencia, ya sea porque existen muchos productores o porque a pesar de que existan pocos productores, no se presenten barreras que inhiban a nuevos participantes a competir.
- Los consumidores deben disponer de información completa sobre la calidad y precios que se cargan al servicio.

Los productores deben incorporar en sus precios todos los costos incurridos en producir un bien determinado, así como los beneficios que estos bienes producen.

La estructura tarifaria del Hospital de Clínicas se calcula sobre bases documentarías del sistema de información gerencial, estados financieros, las cuentas de pérdidas y ganancia, estados de origen y aplicación de fondos, estudios de exoneraciones económicas, tasas inflacionarias, competencia de mercado y conciliación de criterios con las jefaturas de unidades operacionales, ofertando de esta manera servicios de

²³ Paganini José, CALIDAD Y EFICIENCIA DE ATENCIÓN HOSPITALARIA, Bolivia 1993. Pág 45

especialidad a costos reales, permitiéndolo altas subvenciones a grupos poblacionales económicamente deprimidos.

4.8.2. ATENCIÓN MÉDICA Y CONDICIONES ÓPTIMAS PARA SU ATENCIÓN

La atención médica es concebida como el conjunto de medidas que se adoptan con el propósito de poner a disposición del individuo y de la colectividad todos los medios que ofrece la medicina y sus ciencias auxiliares para fomentar y conservar la salud.

La atención de salud es un conjunto de actividades y tareas propias de los profesionales de la salud, con el fin de promover la salud, prevenir las enfermedades, realizar un diagnóstico, tratamiento y control de las mismas. La atención de salud debe contar con las siguientes condiciones:²⁴

UNIVERSAL.- Que tenga la posibilidad de alcanzar a todos los habitantes de una nación.

SUFICIENTE.- Que tenga los recursos en la cantidad suficiente para satisfacer las necesidades de la población demandante.

EFICAZ.- Que tenga la calidad necesaria y se proporcione en la oportunidad debida.

INTEGRAL.- Que comprenda no solo los aspectos de prevenir sino también el de curar y el de rehabilitar.

EFICIENTE.- Que cueste lo que justamente valga.

²⁴ Paganini José, CALIDAD Y EFICIENCIA DE ATENCIÓN HOSPITALARIA, Bolivia 1993. Pág. 240

JUSTA.- Que penetre a los sectores más pobres de la población con la misma calidad con los que se imparte a los demás.

HUMANÍSTICA.- Que considere al individuo con toda la dignidad que merece su categoría de ser humano.

Con el propósito de que el paciente se encuentre satisfecho, la atención médica de salud que recibe debe contar con estas condiciones óptimas que se traducen en derechos de salud.

Muchas de estas condiciones son negadas a los pacientes, es así que en Bolivia no se cuenta con un seguro universal de salud, que abarque todas las prestaciones de salud tanto en el área rural como urbana. También es notoria la preocupación del gobierno por contrarrestar esta situación al crear el seguro indígena.

CAPÍTULO V

HOSPITAL DE CLÍNICAS



5.1. HOSPITALES DEL TERCER NIVEL

Los Hospitales del tercer nivel cumplen actividades de diagnóstico y tratamiento de pacientes que requieran atención especializada, con o sin hospitalización en aquellos casos referidos por los servicios de atención del primer y segundo nivel.

El servicio que presta el Hospital de Clínicas es la internación de alta complejidad y su resolución.

Se considera Hospital a un establecimiento conformado por los Sistemas de Salud. "Hospital es una institución social de servicio en el área de salud, que refleja las condiciones socio económicas del medio en el que se desenvuelve". Forma parte de una red de servicios con mucha complejidad. El hospital conforma la red de servicios con ciertos niveles de complejidad, el objetivo es proporcionar a la población asistencia médica sanitaria completa, oportuna, humanizada, integrada y de calidad, tanto curativa como preventiva y cuyos servicios externos se proyectan hacia un ámbito comunitario y familiar.

5.2. HOSPITAL DE CLÍNICAS

- **Definición de la misión:**

"Brindar servicios médicos quirúrgicos de alta especialidad a la sociedad en general dentro de la eficacia, equidad, calidad y efectividad así como también capacitar personal en el área de salud"²⁵.

- **Objetivos²⁵**

- ❖ Hacer las condiciones adecuadas para la estadía del paciente en el hospital, logrando una recuperación del capital humano de manera eficiente y conseguir la satisfacción del paciente.



²⁵ Hospital de Clínicas. POA. Bolivia 2001. Pág.3

- ❖ Garantizar la presentación de servicios de salud eficientes las 24 horas del día.
- ❖ Contar con una infraestructura apropiada y equipos de tecnología de punta en áreas de gran demanda de atención.
- ❖ Brindar una atención de calidad de bajo costo y alto beneficio.
- ❖ Preparar un recurso humano especializado y comparativo.
- ❖ Contribuir a la formación y desarrollo de los recursos humanos con actividades académicas y científicas sin discriminación.

5.3 PERSONAL MÉDICO

Desde comienzos del siglo XX, el médico se ha convertido en una especie de confesor con algunos poderes para obrar milagros, esto ha provocado ventajas y desventajas tanto para él mismo como para el paciente. El médico es el recurso más importante dentro de una institución de salud, no solo por tener en sus manos la vida de los pacientes, sino por tomar las decisiones finales. Así, él médico es técnico, científico, profesional y sobre todo es un ser humano.

MARCO PRÁCTICO

CAPÍTULO VI
MARCO PRÁCTICO
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN



6.1 INTRODUCCIÓN

Este capítulo tiene como objetivo realizar una investigación de campo, que comprende desde la recopilación de datos hasta la elaboración de un resultado para la comprobación de la hipótesis.

La investigación se enfoca bajo el campo administrativo de las organizaciones, lo que permite la generalización de conceptos válidos sobre la incidencia del diseño de motivación en el trabajo, en el desempeño de los recursos humanos de salud y la eficiencia del servicio prestado por el hospital.

Se propone abordar el área administrativa y de servicios, a efecto de analizar la incidencia de la motivación del personal médico en la prestación de servicios de salud eficientes y oportunos; para ello se trabaja en una primera instancia con información secundaria que permitirá efectuar un análisis de la situación actual mediante datos estadísticos de la dotación y distribución del personal, indicadores de producción y rendimiento, base documentaria de organigramas y manuales. El plan de investigación contempla, además, la realización de encuestas y observación directa con el propósito de:

- Investigar los factores más relevantes que inciden en la motivación del personal médico.
- Investigar la percepción que tiene el paciente en cuanto al servicio de salud que recibe.
- Diagnosticar la situación actual.
- Tener base verídica para la realización de recomendaciones.

Lo expuesto anteriormente se basa en la llamada metodología científica, que se traduce en: "ciencia que estudia la forma y métodos de obtención", requiriendo un proceso particular para cada método, acercando científicamente el problema a una solución.

6.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se rige bajo las exigencias de una investigación hipotética-explicativa, donde el nivel de la información estará orientada a la comprobación de la hipótesis.

Por las características del sector de estudio, se utilizará dos tipos de investigación: el nivel descriptivo y el explicativo, el primero toma en cuenta datos estadísticos, cuadros y encuestas que ayudarán a procesar la información cuantitativa, el segundo tipo de investigación da una información de la relación de las variables y las subvariables de nuestra hipótesis mediante muestras.

6.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Con el propósito de recabar información útil, oportuna y confiable, la metodología de la investigación de campo busca recolectar datos para el análisis de las variables de la hipótesis. Para la investigación de campo recurriremos a la encuesta, que recopila información para medir la satisfacción del médico y del paciente. Dentro de la investigación de campo se puede tener un análisis de situación que se caracteriza por un estudio profundo de situación y opinión, es decir, opiniones de las personas en relación directa o indirecta con hechos y conductas.

6.4. UNIVERSO, MUESTRA Y SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

6.4.1 Sector de la investigación

El sector de la investigación se refiere al universo o conjunto de unidades de análisis para lo cual serán válidos los resultados, es decir en este caso el sector de investigación es el Hospital de Clínicas de la ciudad de La Paz, clasificado como un Hospital General del III Nivel de atención.

6.4.2 Universo de la investigación

El universo de la investigación se centra en el Personal Médico del Hospital de Clínicas, el mismo que se divide en: personal médico de tiempo completo, personal médico de medio tiempo y personal médico residente.



6.4.3 Determinación de la muestra

Tomando en cuenta el total del personal médico del Hospital de Clínicas (cuadro N° 6.1), la muestra se obtiene mediante la fórmula de muestreo probabilístico de poblaciones finitas.

CUADRO N° 6.1

TOTAL PERSONAL	511
<i>Médicos a tiempo Completo</i>	56
<i>Médicos a medio tiempo</i>	54
<i>Médicos residentes</i>	23
TOTAL PERSONAL MÉDICO	133

**DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA
PERSONAL MÉDICO**

AREA DE ESPECIALIDADES	MÉDICO A TIEMPO COMPLETO	MÉDICO A MEDIO TIEMPO	MÉDICOS RESIDENTES	TOTAL
<i>Endocrinología</i>	3	3	1	7
<i>Gastroenterología</i>	4	4	2	10
<i>Reumatología</i>	3	3	1	7
<i>Cardiología-Hemodialis</i>	5	4	2	11
<i>Neurología</i>	3	3	1	7
<i>Emergencias</i>	4	3	3	10
<i>Oncología</i>	3	1	3	7
<i>Anatomía Patológica</i>	3	2	-	5
<i>Traumatología</i>	4	4	1	9
<i>Cirugía</i>	3	3	1	7
<i>Urología</i>	4	5	2	11
<i>Otorrinolaringología</i>	3	3	1	7
<i>Dermatología</i>	3	2	1	6
<i>Psiquiatría</i>	2	3	1	6
<i>Infectología</i>	3	4	2	9
<i>Consulta Externa</i>	6	5	3	14
TOTAL	56	54	23	133

FUENTE: Hospital de Clínicas. POA 2001. Pág.7

La fórmula para el muestreo es:

$$n = \frac{N \times P \times Q}{\frac{(N-1)(e)^2}{(Z)^2} + (P \times Q)}$$



donde:

- n = Tamaño de la muestra
- N = Número del personal médico = 133
- p = Probabilidad de éxito de la variable = 80%
- q = Probabilidad de fracaso de la variable = 20%
- e = Margen de error deseado = 5%
- Z = Nivel de confianza = 95%

Aplicando la datos estadísticos obtenidos se tiene el siguiente tamaño de muestra:

$$N = \frac{133 \times 0.80 \times 0.20}{\frac{(133-1)(0.05)^2}{(1.96)^2} + (0.80 \times 0.20)} = \frac{21.28}{0.2459} = 86.54 = 86 \text{ Médicos}$$

Una vez obtenido el tamaño de la muestra, se estratificará la población de médicos para asegurar que cada submuestra éste representada de manera proporcional. (ver cuadro N° 6.2)

CUADRO N° 6.2

ESTRATIFICACIÓN DE LA MUESTRA

PERSONAL MÉDICO	N°	%
Personal médico a tiempo completo	56	42.10
Personal médico a medio tiempo	54	40.60
Personal médico residente	23	17.30
TOTALES	133	100%

Para determinar el tamaño de la muestra del universo de los pacientes se utilizará el muestreo probabilístico para poblaciones infinitas:

$$N = \frac{P \times Q \times Z^2}{E^2}$$



donde:

- N = Tamaño de la muestra
- P= Probabilidad de éxito =80%
- Q= Probabilidad de fracaso =20%
- Z = Nivel de confianza =95%
- E= Error deseado = 8%

$$N = \frac{0.80 \times 0.2 \times (1.96)^2}{(0.08)^2} = 96 \text{ pacientes}$$

Se tomará como muestra al azar y conglomerados a 96 pacientes internos u hospitalizados y pacientes externos que reciben atención en las diferentes áreas y/o especialidades del Hospital de Clínicas.

6.4.4 Sujetos de la investigación

- 1) Personal médico del Hospital de Clínicas clasificado en tres categorías:
 - a) Personal médico que trabaja a tiempo completo, con una carga horaria de 6 horas.
 - b) Personal médico que trabaja a medio tiempo, con una carga horaria de 3 horas.
 - c) Personal médico residente, con una carga horaria de 6 horas.
- 2) El segundo grupo esta conformado por los pacientes que reciben consultas externas como también por los pacientes que se encuentran recibiendo el servicio de hospitalización en las diferentes instalaciones de especialidades.

6.5 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN PARA LA RECOPILOACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información es la materia prima de la cual se puede llegar a explicar hechos y fenómenos que definen el problema de estudio, por ello es necesario definir fuentes de recolección de la información; a continuación se explicará de manera detallada las técnicas que utilizaremos.

6.5.1 Fuentes de la investigación

Los datos primarios, son creados por la persona a investigar, su ventaja es de ser una información actual.

❖ FUENTES PRIMARIAS

- Encuesta al personal médico
- Encuesta a los pacientes
- Observación directa simple
- Entrevista oral libre



ENCUESTAS

Esta técnica tiene la ventaja de recoger y tabular con cierta facilidad información de manera estructurada, donde la obtención de datos es a través de formularios aplicados tanto al personal médico como a los pacientes del servicio de salud.

La elaboración de la encuesta se ha realizado con base a los factores motivacionales e higiénicos de Herzberg, con 5 alternativas de respuestas.

OBSERVACIÓN DIRECTA

Esta técnica consiste en ver y oír hechos o fenómenos a estudiar. Se realizará una observación directa del universo en estudio, que nos permitirá captar con mayor nitidez la problemática del sector.

❖ FUENTES SECUNDARIAS

- Organigrama
- Plan operativo Anual
- Manual de funciones
- Publicaciones sen prensa
- Datos estadísticos SNIS

Se recurren a este tipo de fuentes para recolectar información de los factores estadísticos

concernientes a las variables y sujetos de estudio, los cuales pueden captar aspectos significativos para el objetivo de la presente tesis.

Por otro parte para fines de veracidad en la investigación de campo, se describe algunos de los datos estadísticos más importantes para comprobar nuestra hipótesis.



**HOSPITALIZACIÓN INGRESOS Y EGRESOS
AÑO 2000 POR MES
(Unidad de medida: pacientes)**

ESTABLECIMIENTO	INGRESO POR MES	EGRESOS	FALLECIDOS
Hospital de Clínicas	485	455	30
TOTAL POR AÑO	5.824	5.470	354

Fuente: Sistema de Información de Salud MSPS.

- Letalidad año 354 personas de un total de 5.824 internaciones.
- Letalidad por cada mil personas es de 33 pacientes.

**ATENCIÓN HOSPITALARIA
INDICADORES AÑO 2000
POR MES**

ESTABLECIMIENTO	LETALIDAD HOSPITALARIA	OCUPACIÓN DE CAMAS	PROMEDIO DE DÍAS DE ESTADIA
Hospital de Clínicas	6.72% pacientes	44.41%	41 Días

Fuente: Sistema de Información de Salud MSPS.

- El Hospital de Clínicas cuenta con 323 camas y recibe un total de 5.824 internaciones al año.
- Días promedio de ocupación de camas 41 días.

Es necesario indicar que el Hospital de Clínicas es uno de los más importantes Hospitales de la ciudad de

La Paz, abarcando casi al 43% de la población urbano rural.

A continuación se observa algunos indicadores de producción y rendimiento, los mismos que son muy bajos demostrando la sub utilización de su capacidad hospitalaria.

**INDICADORES DE PRODUCCIÓN Y RENDIMIENTO
HOSPITAL DE CLÍNICAS
Año 2001**

INDICADOR	MEDIDA	2002
Indicador de Producción (servicio)	Porcentaje de ocupación de camas	55.86%
	Promedio de estadía	41.81 días
	Índice de rotación del personal médico	14.38 veces al año
	Intervalo de sustitución del personal médico	9.33 veces al año
Indicador de rendimiento (Actividad)	Número de camas	323 camas
	Servicios ofertados	16 especialidades
	Hospitalizaciones	4619 personas año
	Consultas externas	12.869 personas año

FUENTE: Hospital de Clínicas. POA 2001. Pág. 10

- El hospital cuenta con 133 médicos y 250 administrativos, demostrando la desproporcionalidad en la asignación de recursos humanos en el sector salud.
- Por cada 10.000 habitantes se tiene 3 médicos en la ciudad de La Paz.
- Por cada 10.000 habitantes se tiene 5 administrativos en la ciudad de La Paz.

RELACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
HOSPITAL DE CLÍNICAS
indicadores año 2001

PERSONAL	NUMERO
Médicos tiempo completo	56
Médicos medio tiempo	54
Médicos residentes	23
TOTAL MÉDICOS	133
Administradores	8
Personal administrativo	130
Personal de servicio	112
TOTAL ADMINISTRATIVOS	250



El Hospital de Clínicas no incentiva, ni fomenta la actualización y capacitación de su personal médico, así lo demuestra los datos financieros sacados del POA 2001.

FUENTE DE FINANCIAMIENTO
HOSPITAL DE CLÍNICAS
AÑO 2001
(Bolivianos)

FUENTE	CONCEPTO	Bs.
Transferencia tesoro	Sueldos	9.552.942
Gobierno Municipal	Servicios básicos (luz y agua)	1.176.463
	Equipamiento	191.749
Ingresos propios	Gasto corriente	2.254.702
	Servicios Básicos	32.682
	Contratación de personal	433.860
	CAPACITACIÓN	0
	Remodelación y refacción	529.687
	IVA	42
	Equipos	318.801
	Materiales y suministros	379.024
TOTAL GASTOS		14.869.953
DONACIONES	Equipos médicos, quirúrgicos y de oficina	146.895

FUENTE: Hospital de Clínicas. POA 2001. Pág.9

- El índice de reconsultas en el sector público por cada 100 consultas nuevas es de 26.1, notando la gran diferencia con el sector privado que es de 81.2.

Posteriormente, se explica que la falta de motivación en el personal médico es una de las causas para que no se brinde una atención de salud adecuada, la misma que incide en que el paciente no retorne a su reconsulta y muchas veces no continué con su tratamiento.

Investigación documental

Los documentos que sirvieron para la recolección de información fueron: el organigrama del Hospital de Clínicas, manual de funciones, planillas de sueldos, matriz FODA y el POA. Se consultó periódicos con noticias relacionadas con el sector salud, específicamente los bajos índices de coberturas, constantes huelgas, reclamos por negligencia médica, mala atención, mal estado de los equipos quirúrgicos, etc.

6.5.2 DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Se diseñaron 2 instrumentos de relevamiento de información, una dirigida al personal médico y otra dirigida a los pacientes hospitalizados y/o que reciben atención de consulta externa en el Hospital de Clínicas de la ciudad de La Paz. De acuerdo con la siguiente operacionalidad de variables:

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE Y LA VARIABLE INDEPENDIENTE

VARIABLE	INDICADOR	FUENTE	PREGUNTA
Motivación del personal médico	<ul style="list-style-type: none"> • FACTORES DE HERZBERG _FACTORES HIGIÉNICOS Objetivos y políticas Relación con superiores Condiciones de trabajo Seguridad Salario Relaciones con colegas Supervisión y vida personal _FACTORES MOTIVACIONALES Reconocimientos 	Médico	La pregunta está relacionada de acuerdo con las características conceptuales de los diferentes factores motivacionales



Fuente: Chiavenato Idalberto. ADM.DE RR.HH. Ed. McGraw Hill Colombia 1994

VARIABLE	INDICADOR	FUENTE	PREGUNTA
Servicio de Salud eficiente y oportuno	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo máximo de espera en consultas externas (90 min.) • Tiempo máximo en emergencias (30 min.) • Calidez de atención. • Interés del medico por el tratamiento y recuperación. • Porcentaje de reconsultas • Expectativas del servicio 	Paciente	La pregunta está relacionada de acuerdo con las características conceptuales de los diferentes indicadores

Fuente: Paganini José. CALIDAD Y EFICIENCIA DE ATENCIÓN HOSPITALARIA. Editorial OPS. Bolivia 1993

6.5.2.1 ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL MÉDICO

La encuesta dirigida al personal médico tiene un formato de fácil comprensión dividida en dos partes: una, donde se obtendrá los datos personales y de importancia para nuestro estudio, y la segunda parte ya dirigida específicamente a obtener datos en función de determinar el bajo nivel de motivación y además de establecer cuales son los factores de motivación más importantes. (VER ANEXO 1)

a) Alternativa de respuesta

Se utilizó la escala de Likert con el propósito de medir el nivel de satisfacción del médico.

RESPUESTA	PUNTAJE	NIVEL DE SATISFACCIÓN
<i>No para nada</i>	1	<i>Insatisfacción alta</i>
<i>Un poco</i>	2	<i>Insatisfacción moderada</i>
<i>Medianamente</i>	3	<i>Estado neutro</i>
<i>En medida considerable</i>	4	<i>Satisfacción adecuada</i>
<i>Al máximo</i>	5	<i>Satisfacción alta</i>

La razón para establecer el nivel de satisfacción esta ligada estrechamente, con el nivel de motivación.

La información obtenida de la encuesta realizada al personal médico será tabulada, ordenada y sometida a tratamiento de técnicas de análisis estadístico a través del paquete computarizado SPSS.

Los resultados estarán sujetos a la siguiente interpretación:

RESPUESTA	NIVEL DE MOTIVACIÓN
1	<i>Muy inmotivado</i>
2	<i>Inmotivado</i>
3	<i>Poco motivado</i>
4	<i>Motivado</i>
5	<i>Alto nivel de Motivación</i>

Para la elaboración de la información de manera precisa se utilizarán respuestas dicotómicas, éstas son un medio sustractivo y de fácil comprensión para el encuestado.

b) identificación de factores

La presente investigación se basa en la teoría de los 2 factores de Frederick Herzberg para entender la motivación.

- Los factores intrínsecos o higiénicos.
- Los factores extrínsecos o motivacionales.

FACTORES HIGIÉNICOS²⁶

- Políticas y reglamentos de la organización.
- El clima de las relaciones interpersonales (Relaciones con superiores: el director del Hospital, jefe de personal, jefe de área, Relaciones con compañeros, Relaciones inferiores: personal de enfermería.
- Condiciones de trabajo: muebles y equipos, espacio físico, iluminación, medidas de seguridad, orden y limpieza

- Salario
- Vida Personal
- Seguridad
- Supervisión

FACTORES MOTIVACIONALES²⁶

- Reconocimiento de los superiores, compañeros y subordinados.
- Posibilidad de desarrollo y progreso.
- El trabajo en sí (relación con el gusto y la vocación de la persona)
- Grado de responsabilidad en el trabajo y autonomía asignada.
- El grado de logro, producto de exigencia de la tarea (ni muy fácil, ni excesivamente difícil).

c) Reactivos elaborados

Se elaboraron 26 correlaciones de factores (reactivos), llegando a relacionar de 1 á 3 factores, en función de los requisitos del análisis a realizar.

En el **anexo 2** se detallan los criterios utilizados para la elaboración de reactivos.

El cuadro de reactivos permite tener un marco de referencia de lo que se quiere conseguir al formular las diferentes preguntas, las cuales arrojarán indicadores de las causas que originan que el

²⁶Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Mc.Graw Hill, Colombia 1998, Pág. 49

Hospital de Clínicas brinde servicios de salud ineficientes e inoportunos, estos indicadores reflejaran también el grado de interés del personal médico al cumplir con sus funciones.

6.5.2.2 ENCUESTA DIRIGIDA AL PACIENTE

El formulario de encuestas dirigido al paciente fue elaborado con la finalidad de dar respuesta al por qué el paciente no regresa a continuar su tratamiento y al por qué no recibe atención inmediata en caso de emergencias. (VER ANEXO 3)

El cuestionario está constituido por preguntas cerradas, semicerradas y abiertas.

a) Opciones de respuestas

Las preguntas semicerradas son dicotómicas con opción de respuesta SI o NO para obtener un conocimiento detallado, el cual se complementa con la frase ¿por qué?.

b) Identificación de factores

Los factores que sirvieron de marco de referencia para recopilar datos acerca de la clase de atención que reciben fueron definidos como: tiempo de espera en consultas externas, tiempo de espera en emergencias, calidez de atención, interés del médico por el tratamiento, porcentaje de reconsultas y expectativas del paciente por el servicio que recibe.

6.5.3 PRUEBA PILOTO

El principal instrumento para poner a prueba la validez, confiabilidad y factibilidad de las preguntas y por ende de las respuestas es la prueba piloto. Esta prueba nos da una referencia de cómo interpreta la pregunta el encuestado (si entiende la pregunta o no), y por otro lado ver si la respuesta esta acorde con la investigación.

Con este fin se distribuyó 10 encuestas en los dos niveles de personas que son sujetos de investigación, teniendo como resultado el siguiente cuadro de confiabilidad cuyos datos indican que la encuesta se encuentra bajo un nivel de error aceptable, por ende la técnica de investigación que se utilizará recogerá datos confiables y útiles para poder plantear una solución coherente con la realidad.

RESULTADOS DE LA PRUEBA PILOTO

PERSONAS ENCUESTADAS	Nº DE ENCUESTAS	Nº DE PREGUNTAS	ERROR	OBSERVACIÓN
<i>Personal médico</i>	5	23	3%	<i>De las 5 encuestas repartidas (con 23 preguntas), solo el 3% de ellas no fueron respondidas adecuadamente.</i>
<i>Pacientes</i>	5	10	1%	<i>Solo el 1% de las preguntas no fueron contestadas</i>
TOTAL	10	33	4%	

Elaboración Propia

6.6. CONCLUSIONES DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS Y RECOPIACIÓN DE DATOS

Gracias a la utilización de datos estadísticos a través de las encuestas realizadas y la recopilación de datos de las fuentes secundarias, se puede llegar a la conclusión de que los factores motivacionales y los higiénicos en el Hospital de Clínicas están ausentes, poco interés de los directivos para corregir esta ausencia de factores, el personal médico en su mayoría realiza su trabajo por cumplir con su carga horaria y no así por responsabilidad y progreso en su labor, el personal actúa por beneficio propio y no así de la institución, no tienen motivación ni las condiciones adecuadas para superarse y brindar mejores servicios de salud, se deberá trabajar en el cambio de actitud y un mecanismo de control social para contrarrestar esta situación.

Otra característica que se identificó a través de las fuentes primarias y secundarias es la incertidumbre que toda persona tiene con respecto a su estado de salud futuro, la imposibilidad de determinar en que momento se va a requerir la atención médica, podría implicar que la persona no disponga de los recursos para cubrir los costos médicos, por lo cual la relación entre el usuario y el médico no se lleva a cabo a pesar de que la necesidad exista por parte del primero y la disponibilidad por parte del segundo.

La rigidez en el sector salud ha contribuido también a que se produzca distorsiones en la fuerza de trabajo, demasiados especialistas en relación con médicos generales, demasiados médicos en relación con enfermeras y poco personal en el área de planificación, existen también distorsiones en relación geográfica, el número de médicos por cada 10.000 habitantes se encuentra entre 4 a 5 médicos en la ciudad de La Paz, la falta de autonomía hospitalaria desestímula la administración responsable. Lo que contribuye a que la infraestructura y los equipos se encuentren en condiciones deplorables y se presente una escasez general de medicamentos.

No existe una política de mantenimiento preventivo y correctivo tanto de los espacios físicos como de los equipos, ni tampoco un sistema logístico eficiente que garantice la disponibilidad de condiciones de trabajo adecuadas. No existe suficiente información de los programas que lleva a cabo el hospital, existe demasiada demora en los procesos administrativos.

6.6.1 ANÁLISIS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE (MOTIVACIÓN)

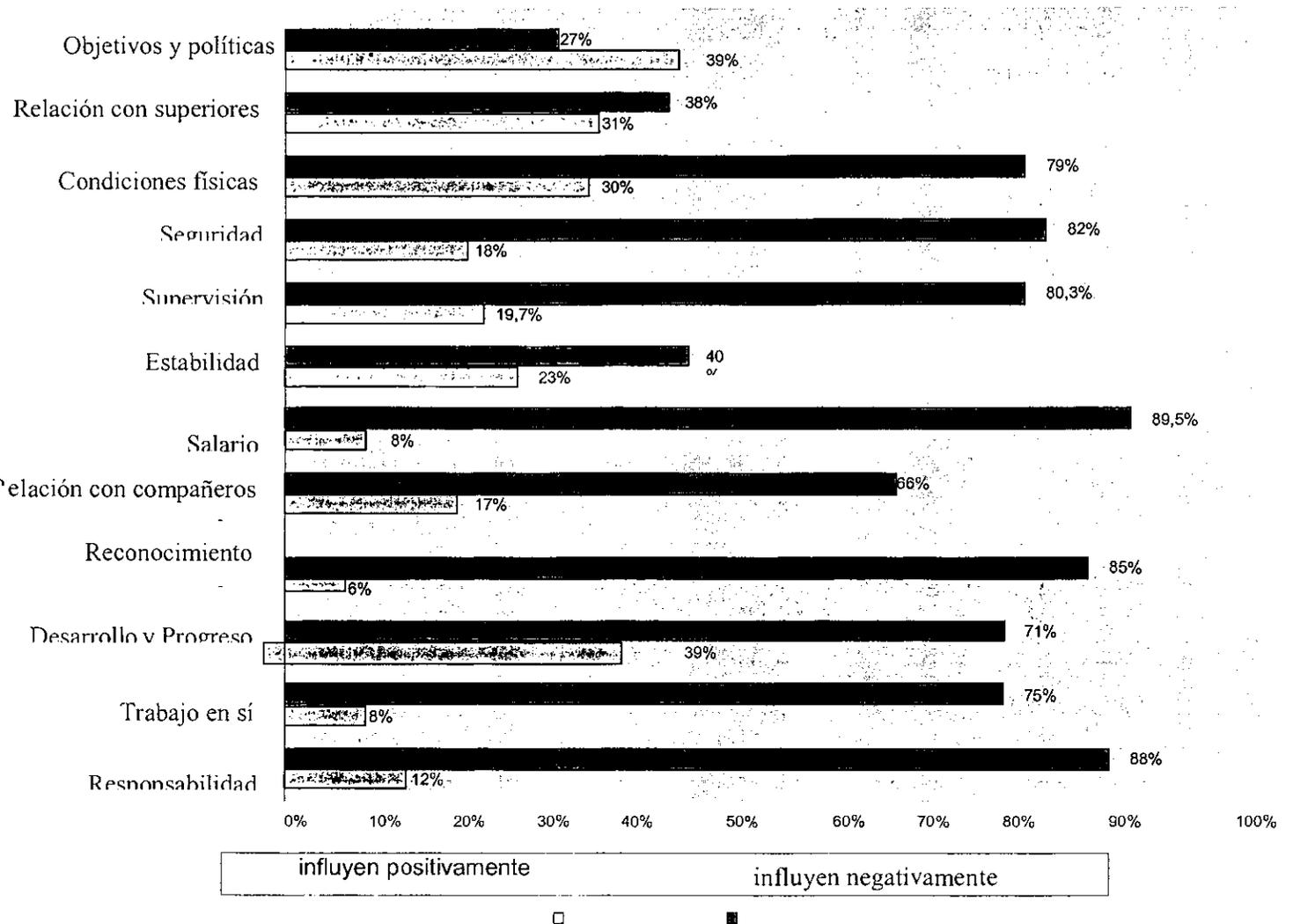
Se encuestó a 86 médicos, de acuerdo a la siguiente segmentación: 37 médicos de tiempo completo que corresponde el 42.10%, 34 médicos que trabajan a medio tiempo que corresponde el 40.60% y 15 médicos residentes que corresponde el 17.30% del total de médicos encuestados.

Los resultados obtenidos muestran que el 71% de los médicos del Hospital de Clínicas no se sienten motivados, hecho que se vio reflejado en los siguientes factores de motivación:

- No existe reconocimiento por la labor que realizan.
- Falta de compromiso de los directivos por implementar cambios.
- No existe un sistema logístico eficiente que garantice la disponibilidad de condiciones de trabajo eficiente.
- Poca coordinación y relación con sus superiores, compañeros e inferiores.
- El salario que perciben no cubre sus expectativas.
- La mayoría de los médicos realizan su trabajo por cumplir su carga horaria.
- Los objetivos y políticas no son acordes con la realidad del hospital.
- Inestabilidad de sus puestos de trabajo.
- El médico no se siente identificado con su trabajo y menos con su institución.
- El médico no tiene interés de aporte ni compromiso de actuación.

El personal médico con estos factores que afectan negativamente en su conducta, no puede realizar su labor apropiadamente ocasionando que la atención de salud sea ineficiente e inoportuna y que el paciente no se encuentre satisfecho, originando también el desprestigio Hospital de Clínicas. Así lo demuestra el siguiente cuadro:

Factores de Motivación



Elaboración Propia

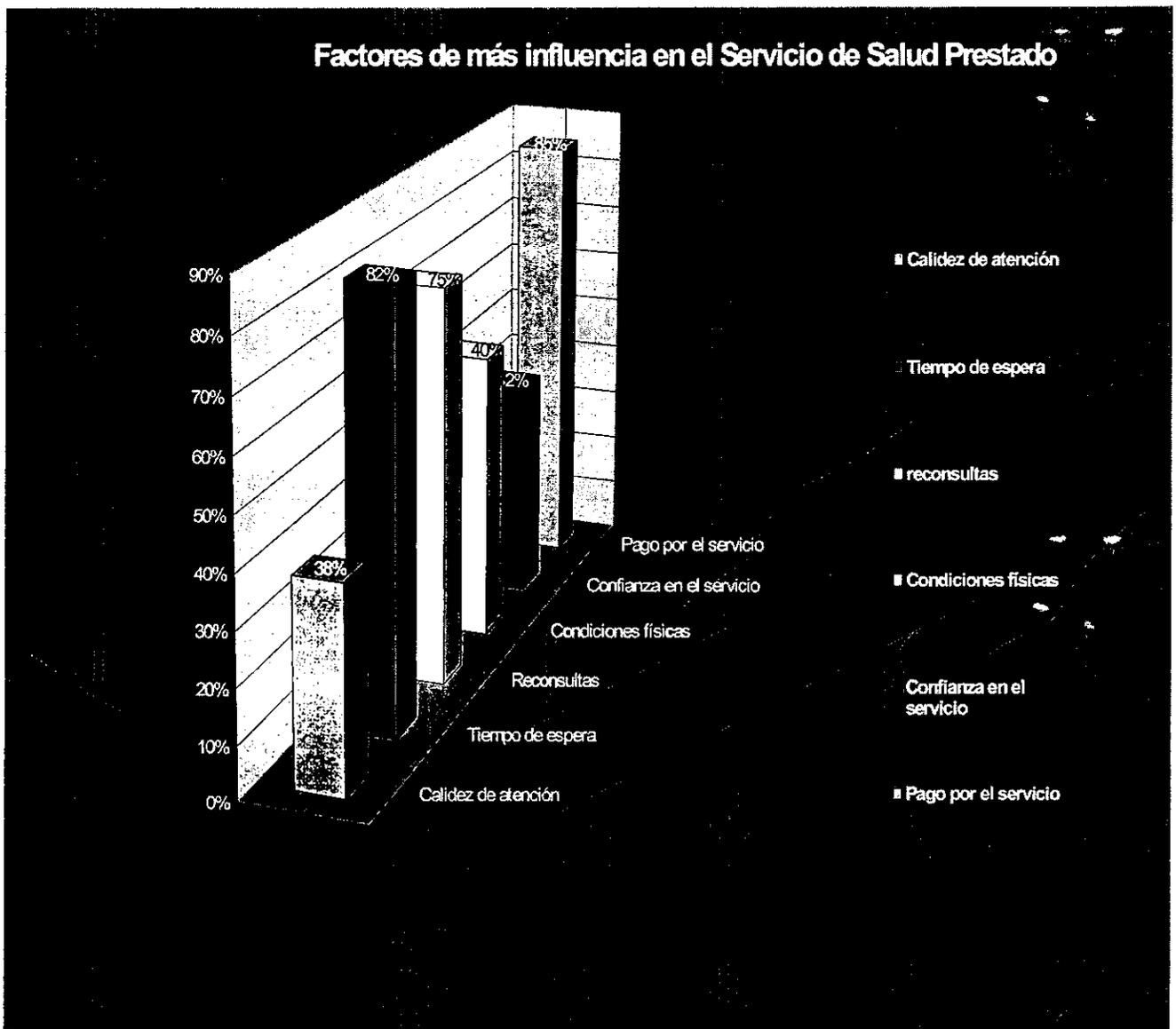
6.6.2 ANÁLISIS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE (SERVICIOS DE SALUD EFICIENTES Y OPORTUNOS)

Se encuestó a 96 pacientes donde el 61%, es decir 59 pacientes, indicaron que no reciben un servicio de salud oportuno ni eficiente, debido a :

- Excesiva demora en el servicio que reciben.



- El paciente no está satisfecho ya que cree que el monto que paga por ser atendido no satisface su expectativa.
- El médico en calidad de experto utiliza términos muy técnicos para dar a conocer el diagnóstico de la enfermedad.
- Burocratización administrativa.
- La mayoría de los pacientes asisten al hospital por razones económicas.



En la operacionalización de la variable dependiente, se tomó como parámetros de medición el tiempo de espera para la consulta, calidad y calidez de atención, trato del médico y otros. En base a estos indicadores se llega a la conclusión de que el servicio de salud que brinda el Hospital de Clínicas no es el adecuado y paciente no está satisfecho con la atención.

6.6.3 ANÁLISIS DE CORRELACIÓN

El resultado de la correlación estadística a través del programa SPSS for windows entre la variable independiente y la variable dependiente fue de .731 lo que muestra un alto grado de relación entre las mismas.

**RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS
VARIABLE MOTIVACIÓN
VARIABLE SERVICIOS DE SALUD
HOSPITAL DE CLÍNICAS**

SUJETOS ENCUESTADOS	Médicos sin motivación	%	Médicos con motivación	%
Médicos a tiempo completo (37)	27	74% (*)	10	26%
Médicos a medio tiempo (34)	24	72%	10	28%
Médicos residentes (15)	10	67%	5	33%
TOTAL (86)	61	71% (**)	25	29%
SUJETOS ENCUESTADOS	Servicio de salud ineficiente e inoportuno	%	Servicio de salud eficiente y oportuno	%
Pacientes del HCLP.(96)	59	61%	41	39%
TOTAL (96)	59	61%(**)	41	39%

Elaboración Propia

(*)De los 37 médicos que trabajan a tiempo completo, el 74% es decir, 27 médicos indican que no se encuentran motivados.

(**)Promedio expresado en porcentaje del personal médico que no tiene motivación, estos resultados se complementan con los datos del siguiente cuadro.

**ANÁLISIS DE CORRELACIÓN
Hospital de Clínicas**

FACTORES	RESULTADO		
	Existe	No existe	No motiva
MOTIVACIÓN			
Objetivos y políticas	63	23	27%
Relación con superiores	53	33	38%
Condiciones de Trabajo	18	68	79%
Seguridad	15	71	82%
Salario	9	77	89.5%
Relaciones con colegas	29	57	66%
Supervisión	17	69	80.30%
Reconocimientos	15	71	85%
Desarrollo	25	61	71%
Posibilidad de progreso	25	61	71%
Trabajo en sí	21	65	75.2%
Responsabilidad	10	76	88%
PROMEDIO FINAL			71%
SERVICIOS DE SALUD EFICIENTES Y OPORTUNOS	Satisfecho	Insatisfecho	Servicios Ineficiente e inoportuno
Espera consulta externa	14	82	85%
Espera en emergencias	17	79	82%
Calidez de atención	60	36	38%
Regresa a reconsulta	24	72	75%
Expectativa con el servicio	14	82	85%
Interés del médico por el tratamiento y recuperación	75	21	22%
Condiciones Físicas	57	39	40%
PROMEDIO FINAL			61%

Elaboración propia

PROGRAMA ESTADÍSTICO SPSS FOR WINDOWS

CORRELACIÓN ESTADÍSTICA DE VARIABLES

SUMARIO DE LAS VARIABLES PROCESADAS

DEPENDIENTE		INDEPENDIENTE		TOTAL VARIABLES	
N°	Porcentaje	N°	Porcentaje	N°	Porcentaje
7	50.0%	7	50.0%	14	100.0%

MATRIZ DEL CRUCE DE VARIABLES

	1	2	3	4	5	6	7
1		10,4440	64,351	49,031	54,000	69,836	62,968
2	10,440		55,444	38,639	44,102	62,769	53,814
3	64,351	55,444		36,125	46,872	18,601	3,162
4	49,031	38,639	36,125		11,662	52,887	33,061
5	54,000	44,102	46,872	11,662		64,195	43,738
6	69,836	62,769	18,601	52,887	64,195		21,633
7	62,968	53,814	3,162	33,061	43,738	21,633	

--	--	--	--

DESCRIPCIÓN ESTADÍSTICA

	N°	Media	Desviación	Mínimo	Máximo	Porcentuales		
						25th	50th(Media)	75 th
Motivación	7	68.7500	6,1586	61,00	77,00	62,0000	69,5000	74,7500
Servicio	7	58,7143	25,8180	21,00	82,00	36,0000	72,0000	82,0000

MOTIVACIÓN

	Observac.	Expectativ	Residual
61,00	2	1,3	,7
65,00	1	1,3	-,3
68,00	1	1,3	-,3
71,00	2	1,3	,7
76,00	1	1,3	-,3
77,00	1	1,3	-,3
Total	7		

SERVICIO DE SALUD

	Observac.	expectativas	Residual
21,00	1	1,2	-,2
36,00	1	1,2	-,2
39,00	1	1,2	-,2
72,00	1	1,2	-,2
79,00	1	1,2	-,2
82,00	2	1,2	,8
Total	7		

TEST ESTADÍSTICO (CHI CUADRADO)

	MOTIVACIÓN	SERVICIO
Chi Cuadrado	1,000	,714
Desviación	5	5
Nivel de confianza	,963	,982

ÍNDICE DE CORRELACIÓN DE VARIABLES

		MOTIVACIÓN	SERVICIO
MOTIVACIÓN	Correlación	1,000	-,161
	Dos Variables	,	,731
	Número	7	7
SERVICIO	Correlación	,161	1,000
	Dos Variables	,731	,
	Número	7	7

El **cruce de variables** (anexo 2), identifica cómo afecta la motivación del personal médico con un servicio de salud eficiente y oportuno, llegando a las siguientes conclusiones:

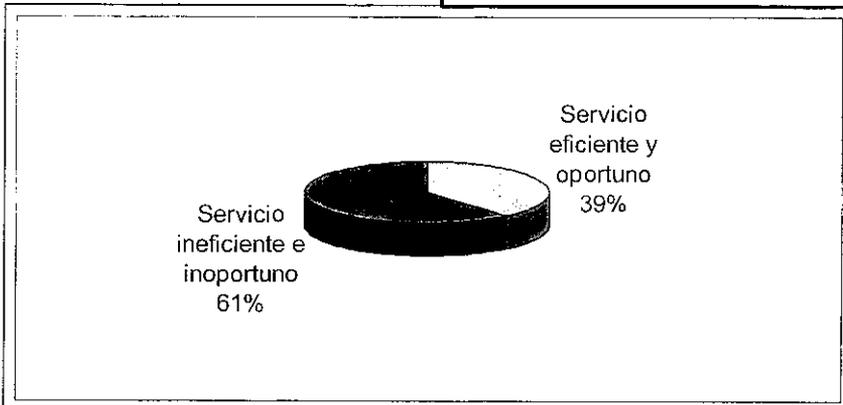
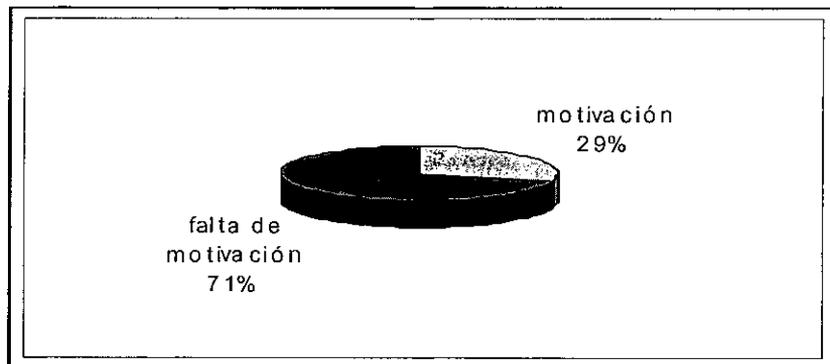
- El personal médico considera que la carencia de información sobre objetivos y políticas incide en los horarios de atención, tiempo de espera del paciente por el servicios de salud.
- La condiciones físicas como ambientes, equipos, medicamentos, etc., provoca limitaciones en la atención

que brinda el médico y no llega a cubrir las expectativas del paciente en cuanto a su tratamiento y recuperación.

- La inestabilidad en los puestos de trabajo provoca que el paciente no finalice su tratamiento y no regrese a su reconsulta.
- El salario, los reconocimientos, la capacitación y posibilidad de progreso del médico incide en el trato que da a los pacientes y en su recuperación.

6.7 VALIDEZ DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis planteada se sometió a pruebas estadísticas para determinar si es apoyada o refutada de acuerdo con los datos obtenidos de la investigación de campo, de las encuestas, del índice de correlación y del análisis de los mismos, determinando que existe un bajo nivel de motivación en el personal médico ocasionando servicios de salud ineficientes e inadecuados. Se afirma que la hipótesis es válida.



PROPUESTA

CAPÍTULO VII

PROPUESTA

Una vez terminada la investigación se pudo comprobar que la ausencia de factores higiénicos y sobre todo motivacionales en el personal médico que trabaja en el Hospital de Clínicas influye, de manera considerable, en su motivación y en la atención de salud que brindan a los pacientes, ya que el servicio de salud que reciben es ineficiente e inoportuno.

El Hospital de Clínicas del tercer nivel de atención dependiente de la administración pública de la ciudad de La Paz ha mostrado durante el tiempo de funcionamiento constantes quejas del paciente más que todo en lo que se refiere al trato del médico y la comunicación médico-paciente, mostrando también que varios de los indicadores de servicios de salud eficientes no se cumplen debido entre otras causas al bajo nivel de motivación del personal médico.

Con el propósito de contrarrestar lo expuesto anteriormente, se planteará una alternativa de solución, que podrá ser aplicada en este Hospital.

7.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

7.1.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo de la propuesta es "elevar el nivel de motivación del personal médico del Hospital de Clínicas"

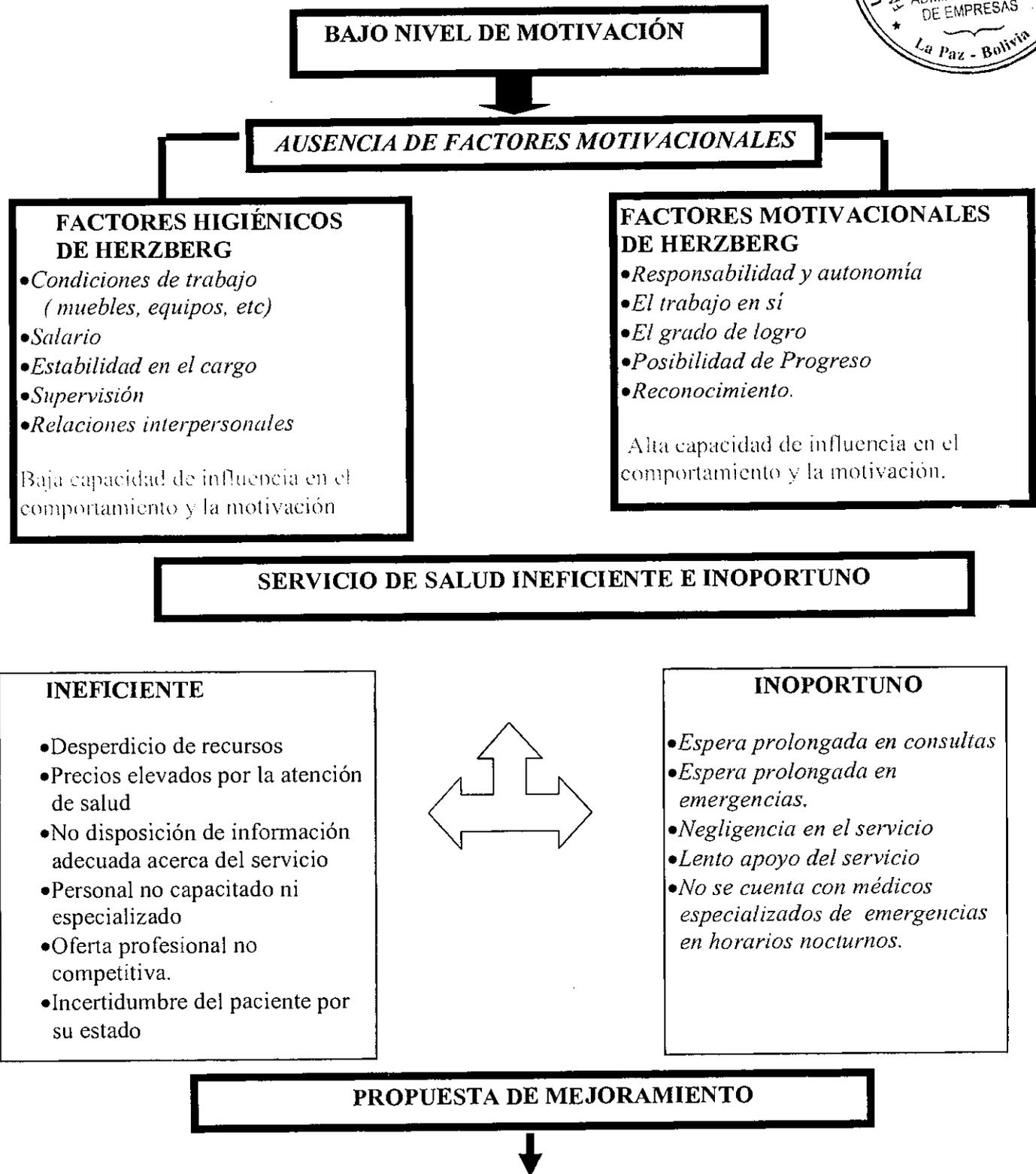
de la ciudad de La Paz", priorizando los factores motivacionales pero sin dejar de lado los higiénicos; y con esto se espera incrementar el interés en el médico por su trabajo y pueda brindar servicios de salud eficientes y oportunos para satisfacer al paciente.

Se elaborará un ESQUEMA DE MOTIVACIÓN con base en una Política Motivacional y al enriquecimiento y desarrollo de los puestos de trabajo por parte del nivel directivo del Hospital, los mismos que influirán entre otras causas en la prestación de servicios. El esquema motivacional y la política motivacional son explicados en el desarrollo de la propuesta. (VER CUADRO N° 7.1)

7.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Satisfacer las necesidades inferiores (necesidades básicas) del personal médico para que las superiores (desarrollo, progreso y reconocimientos) sean verdaderos motivadores.
- Consensuar esfuerzos para el mejoramiento de la capacidad y conocimientos científicos del personal médico.
- Lograr que las expectativas individuales del médico estén acordes con las expectativas del hospital.
- Aumentar en índice de reconsultas.
- Garantizar el pleno ejercicio del derecho a la salud.
- Elevar la autoestima del médico logrando que se sienta orgulloso de trabajar en esa institución.
- Establecer una adecuada relación de costo/beneficio por el servicio de salud.

CUADRO N° 7.1
ESQUEMA MOTIVACIONAL
PERSONAL MÉDICO - HOSPITAL DE CLÍNICAS



PROMOVIENDO SOBRE TODO LOS FACTORES MOTIVACIONALES DE HERBERZ

**DIRECCIÓN DEL HOSPITAL DE CLÍNICAS Y EL MINISTERIO DE SALUD
NIVEL**

Ejecutivo, decisional y normativo a cargo del:
Director General, Consejo técnico administrativo, comités internos, jefes de área y unidades.

**POLÍTICA
MOTIVACIONAL**

INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS DE MANERA PERMANENTE

PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS

**1
CONSEJO TÉCNICO DE
CAPACITACION Y
MOTIVACIÓN INTEGRAL**

**2
PROGRAMA DE
RECONOCIMIENTO**

**3
SALA DE REUNIONES
PARA EL PERSONAL
MÉDICO**

**4
MANTENIMIENTO
DE EQUIPOS Y
MEJORA DE LA
INFRAESTRUCTURA**

A TRAVÉS DE:

- Reuniones
- Comunicación directa
- Cursos de capacitación y actualización
- Solución de problemas.

ATRAVÉS DE:

- Entrega de presentes.
- Plaquetas y tarjetas de reconocimiento
- Felicitación verbal
- Actos públicos.

A TRAVÉS DE:

- Habitación de un espacio físico.
- Reuniones sociales y de trabajo.
- Recibir visitas.

A TRAVÉS DE:

- Reducción de la burocratización administrativa.
- Mejores condiciones físicas.
- Aumentar la capacidad de resolución y la cobertura de atención.

FACTORES:

- Participación
- Responsabilidad
- Trabajo en sí
- Progreso y desarrollo

FACTORES:

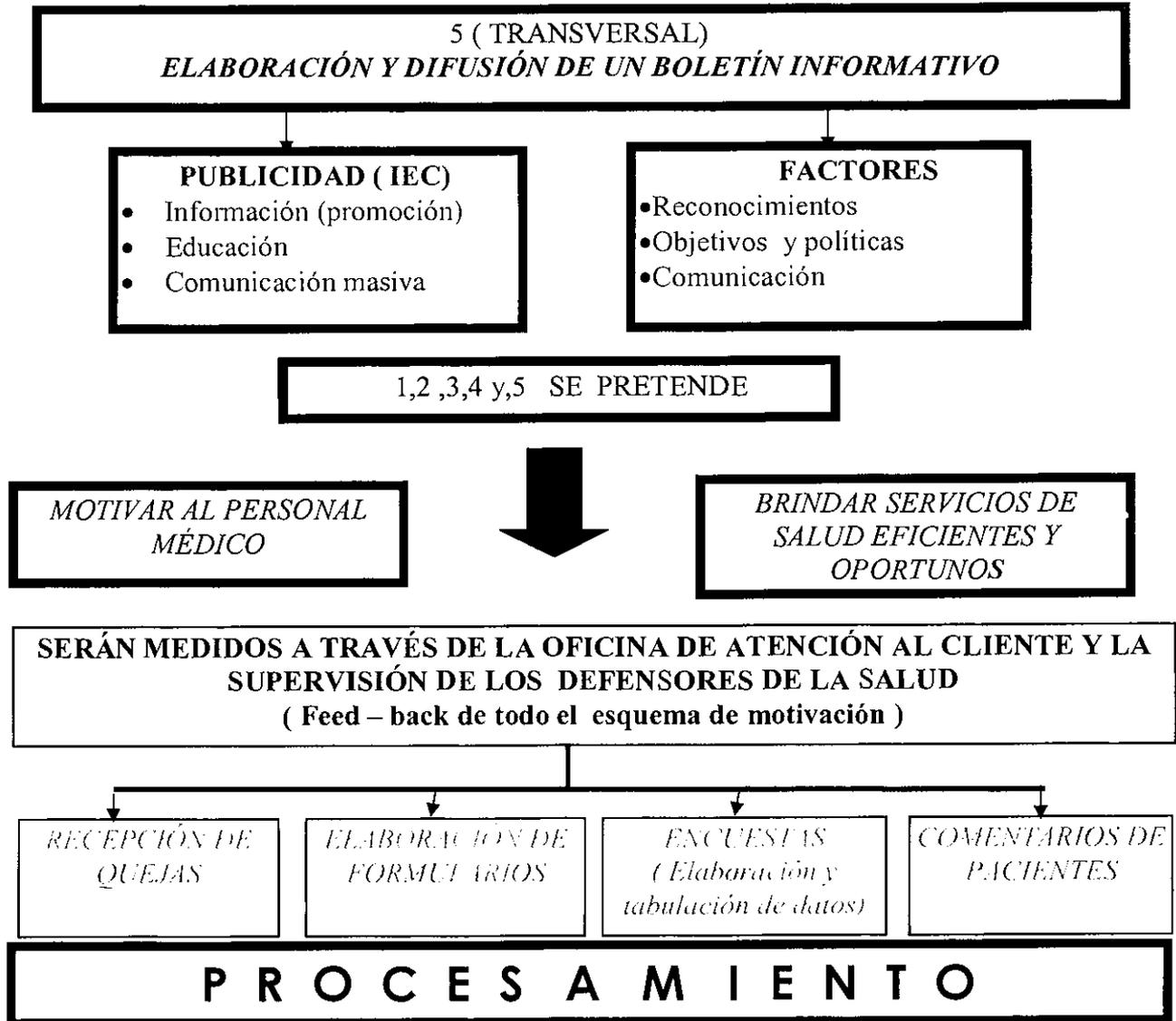
- Reconocimiento
- Vida personal
- Realización y progreso.

FACTORES:

- Vida Personal
- Condiciones de trabajo.
- Relaciones con colegas.

FACTORES:

- Condiciones físicas
- Trabajo en sí
- Posibilidad de progreso
- Crecimiento.



7.2 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

la propuesta está basada en un esquema integral de motivación que toma en cuenta las características de la institución hospitalaria, el cual se rige por las normas y políticas del Ministerio de Salud y Previsión Social y el Servicio Departamental de Salud, siendo las instancia reguladoras y normativas del sector, además que opera bajo leyes administrativas y financieras del estado como ser la Ley SAFCO.

Sección Primera

- Planteamiento del esquema de motivación y descripción de cada uno de los pasos que la componen es decir: la política motivacional, la conformación del Consejo técnico de capacitación y motivación integral, y la creación de la oficina de atención al cliente, describiendo en cada uno de estos pasos sus objetivos, participantes, plan de acción, presupuesto para su financiamiento y los resultados esperados en su implementación.
- Se elaborará y distribuirá un boletín informativo, con el propósito de desarrollar la estrategia de IEC (Información, Educación y Comunicación), convirtiéndose en una estrategia transversal en el esquema de motivación planteada. Este boletín será desglosado más adelante, desarrollando sus especificaciones técnicas, el objetivo de ésta publicación, su contenido, responsables de su elaboración y las posibles fuentes de financiamiento.
- Otra manera de motivar al personal será mediante la entrega de reconocimientos, para tal efecto se desarrollará un programa de reconocimientos, el cual no requiere de un financiamiento razonable o de estar registrado en el POA por que no se trata de un gasto institucional ,sin de un fondo de aportes voluntarios.
- Posibilitar un ambiente opcional al personal médico, donde puede realizar reuniones tanto de trabajo como reuniones de confraternización, además de poder recibir a los visitantes médicos y a familiares o amigos. Con esto se pretende evitar interrupciones en la atención al paciente.
- El mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos, motivará al personal médico, posibilitando de mejores condiciones de trabajo y un eficiente servicio de salud.

Este mantenimiento deberá estar a cargo de una empresa entendida en la materia que tendrá un contrato fijo con el Hospital de Clínicas, evitando de esta manera entrar al vejestorio sistema de compras por cada equipo que se descomponga, ya que los trámites administrativos por lo general tardan entre dos a tres meses para concluir el pago a diferentes empresas.

- El mejoramiento de los espacios físicos del Hospital de Clínicas motivará al personal médico, brindándole un ambiente adecuado para el desarrollo de actividades multidisciplinarias participativas y comprometidas con el cambio alcanzando niveles de competitividad y excelencia.

Sección Segunda

Se realizará una descripción detallada de la manera de evaluación, tanto de las consecuencias de la puesta en marcha del esquema motivacional del personal médico y los pacientes, a través de indicadores de éxito y un seguimiento de los niveles de motivación y satisfacción desde su puesta en marcha.

El proceso de evaluación y retroalimentación se realizará a través de la oficina de servicio al cliente en coordinación con el Ministerio de Salud y las defensorías de la Salud.

Sección Tercera

Descripción del proceso de implementación de la propuesta, el alcance, costo y el análisis de la viabilidad de su aplicación (VER ANEXO 5).

7.3 DESCRIPCIÓN GENERAL - PROPÓSITOS

El propósito de la implementación de este esquema es elevar el nivel de motivación del personal médico del Hospital de Clínicas posibilitando, de esta manera una atención de salud eficiente y oportuna, logrando elevar el reconocimiento del Hospital en el Nivel Nacional; con resultados favorables a las políticas actuales del Gobierno que prioriza la lucha contra la pobreza, con atención de salud de calidad y a bajo costo.

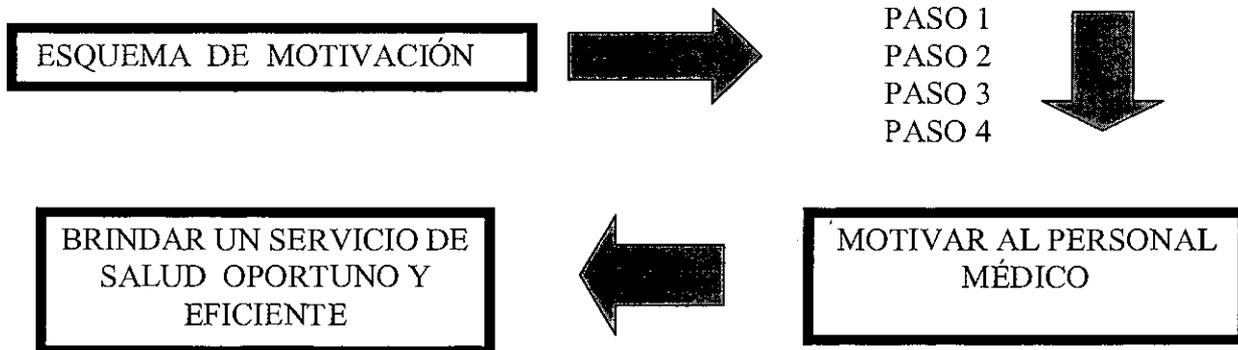
SECCIÓN PRIMERA

7.4) DESARROLLO DEL ESQUEMA DE MOTIVACIÓN



El esquema contiene cuatro componentes esenciales (consejo técnico, programa de reconocimientos, sala de reuniones, mantenimiento de equipos y mejora de la infraestructura).

CUADRO 7.2



7.5 POLÍTICA MOTIVACIONAL

Se realiza la formulación de una política motivacional con el propósito de que el Hospital de Clínicas cuente con un sustento normativo y regulador que oriente a los directivos en la manera de motivar al personal médico. El objetivo de la política

motivacional es el de ayudar a Consensuar esfuerzos para el mejoramiento de la capacidad y conocimientos del personal médico, además de elevar el interés por su labor. Es con base en esta política que se elabora el esquema motivacional.

7.5.1 FORMULACIÓN DE LA POLÍTICA MOTIVACIONAL

La Dirección del Hospital de Clínicas otorgará al personal médico de manera permanente, incentivos (felicitaciones, premios, reconocimientos, cursos de capacitación, talleres, seminarios, conferencias, etc.) y fomentará su participación en el logro de los objetivos institucionales, buscando la eficiencia y eficacia en los servicios de salud que brindan.

7.5.2 PLAN DE ACCIÓN

Esta política de motivación debe ser comunicada en todo el Hospital de Clínicas, debe ser de conocimiento de cada uno de los funcionarios como también de los pacientes, para lograr este objetivo de comunicación deberá ser publicada en el boletín informativo del hospital que se desarrollará más adelante como un modelo de motivación planteado. La Dirección del Hospital es la encargada de formular y aprobar esta política.

7.6 CONFORMACIÓN DEL CONSEJO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN INTEGRAL

Este consejo promoverá la participación del personal médico en la resolución de problemas comunes, fijación de objetivos y la implementación de programas de capacitación y actualización; generando una sana competencia y trabajo en equipo.

7.6.1 OBJETIVO DEL CONSEJO

El consejo es conformado con el objetivo de capacitar al personal médico y mantenerlos constantemente informados acerca de las becas, seminarios, cursos y talleres de capacitación, además de fomentar la participación del personal en la solución de problemas y fijación de objetivos comunes y líneas de acción orientadas a mejorar el servicio de salud.

7.6.2 ACCIONES DE IMPLANTACIÓN

Se realizará una reunión de información con todo el personal médico donde se explicará los objetivos del Hospital y del consejo.

El comité estará conformado por la dirección y el jefe de médico como primera instancia, los cuales se reunirán cada semana adecuándose al horario y lugar que vean conveniente.

Se programarán reuniones de información y evaluación de las necesidades de aprendizaje, como también para conocer los problemas internos del Hospital. En cada reunión se elegirá un tema o problema, se explicarán las razones de la elección del tema y se analizarán las causas que la ocasionan, cual es su situación actual y se buscará soluciones tentativas, las reuniones serán de carácter netamente participativo promoviendo de esta manera la responsabilidad e interés por los asuntos del Hospital.

El consejo estará en contacto semanalmente con el Ministerio de Salud a través de la Unidad de Capacitación y Acreditación para informarse de las diferentes actividades de capacitación. Se

encargará de organizar talleres de capacitación de manera interna dando prioridad a los temas actuales como ser de especialización, adelantos tecnológicos e informática.

a) MEDIOS

- Reuniones
- Comunicación directa y escrita
- Cursos de actualización y capacitación

b) PARTICIPANTES

- Director del Hospital de Clínicas
- Jefes de áreas y jefes de Unidades
- Miembros del personal médico

c) FACTORES A DESARROLLAR

- Participación
- Responsabilidad
- Trabajo en sí
- Progreso y desarrollo

d) RESULTADOS ESPERADOS

Se pretende eliminar el desconocimiento sobre los objetivos y políticas, crear un ambiente participativo en todos los niveles y elevar el nivel de motivación del personal médico.



7.7 CIRCULACIÓN DEL BOLETÍN INFORMATIVO DEL HOSPITAL DE CLÍNICAS

7.7.1 OBJETIVO DE LA PUBLICACIÓN

El objetivo de la presente publicación es desarrollar la estrategia del IEC (información, educación y comunicación), es decir mantener informados a los funcionarios, médicos y población en general acerca de la políticas del Hospital, sus objetivos, resultados,

programas en avances, el derecho a la salud, el escudo epidemiológico y sobre todo dar un aliciente al personal médico con la publicación del reportaje del MÉDICO DEL MES, con una breve descripción de su vida y logros profesionales, tratando de esta manera de elevar su autoestima y motivarlo a seguir adelante (VER ANEXO 6).

7.7.2 PLANES DE ACCIÓN

El equipo de redacción estará conformado por dos personas, un comunicador y un fotógrafo, la selección de los médicos para este reportaje, tomará indicadores como: cirugías difíciles, atenciones rápidas, número de pacientes dados de alta, etc.

Cada mes se publicarán 1000 ejemplares del boletín.

a) MEDIO

- Comunicación masiva
- Educación
- Información

b) FINANCIAMIENTO

El personal deberá ser contratado con fondos propios, como personal para apoyar programas de promoción a la salud y la impresión con cargo a fondos TGN.

c) FACTORES A DESARROLLAR

- Reconocimiento
- Vida personal
- Trabajo en sí

d) RESULTADO ESPERADO

El resultado inmediato que se espera es la comunicación masiva a todos los niveles del hospital, promoviendo el interés y dando a conocer los resultados del mismo.

7.8 PROGRAMA DE RECONOCIMIENTOS

7.8.1 OBJETIVO



Los reconocimientos tienen como objetivo motivar al personal médico del Hospital de Clínicas, teniendo como selección del mismo, médicos calificados a través de formularios de opinión de los pacientes. Se tendrá una lista de los médicos más destacados, se podrá también identificar los problemas que se encuentren en la atención de salud, para poder corregirlos, se diseñará un formulario que será repartido a través de la oficina del servicio al cliente.

La lista de nombres será remitida al Director del Hospital, quien analizará y graduará la premiación, el primer médico (medalla o una plaqueta de reconocimiento a la excelencia), se les hará entrega en un acto especial con la participación de todo el personal, sus nombres serán publicados en el Boletín Informativo. La premiación será una vez al año, escogiendo como día de reconocimientos el Aniversario del Hospital.

Para evaluar los resultados se realizaran encuestas conociendo de esta manera si existe un mayor grado de motivación, la oficina de servicio al paciente se encargará de su distribución y los resultados deberán ser reportados a la Dirección y Jefes de Área, estos cuestionarios serán distribuidos al finalizar un trimestre.

a) MEDIOS

- Entrega de presentes
- Felicitaciones verbales o escritas
- Entrega de plaquetas, tarjetas y ramos de flores

b) FINANCIAMIENTO

Los recursos para cubrir estos gastos serán de los fondos propios de Hospital.

c) FACTORES DESARROLLADOS

- Reconocimiento
- Vida personal
- Trabajo en sí
- Realización y progreso

d) PARTICIPANTES

- Director del Hospital
- Personal Médico y administrativo
- Paciente

e) RESULTADOS ESPERADOS

El personal médico motivado y reconocido en el trabajo a través de los incentivos que son otorgados.

7.9) SALA DE REUNIONES

Tiene como objetivo brindar al médico mejores condiciones de trabajos en cuanto a ambientes, donde podrá realizar reuniones de trabajo o reuniones de confraternización con sus colegas, además de recibir a los visitantes médicos y a familiares o amigos de acuerdo con cierto rol de horarios establecidos por todo el personal médico de manera consensuada, logrando así que el paciente sea atendido sin interrupciones. La unidad administrativa será la encargada de facilitar este ambiente, localizando la mejor ubicación posible.

7.10 MANTENIMIENTO DE EQUIPOS Y MEJORA DE LOS ESPACIOS FÍSICOS HOSPITALARIOS.

Esta estrategia tiene como propósito brindar mejores condiciones físicas al personal de salud y a los pacientes para que se sientan satisfechos con el servicio que reciben.

7.10.1 MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LOS EQUIPOS

Todo equipo necesitan tener un proceso de mantenimiento preventivo por lo menos una vez al mes, que en términos administrativos esto significaría realizar cada vez un solicitud de adjudicación de una empresa de mantenimiento de manera escrita la que posteriormente entraría a la excesiva burocratización administrativa que indica realizar tres cotizaciones mínimamente, certificación presupuestaria, emisión de cheque, etc.

El plan de acción implica primero la elaboración de especificaciones técnicas para su contratación mediante la unidad de compras del Hospital, posteriormente se realizará una planificación de fechas y recorridos de los técnicos a las diferentes especialidades, esto permitirá desarrollar y enriquecer el trabajo en si del médico, posibilitar mayores logros como profesional, mejorar cada día en la utilización de los equipos, dándole más autonomía al desempeñar sus funciones.

En cuanto al paciente, éste recibirá una atención más confiable y segura, más eficiente, más ágil y logrará que la población demande más el servicio de salud de oferta el Hospital de Clínicas.

7.10.2 MEJORA DE LOS ESPACIOS FÍSICOS HOSPITALARIOS

Con la promulgación de la ley 1551 y el Decreto Supremo Reglamentario, los cuales devuelven a su dueño el Gobierno Municipal la propiedad del Hospital de Clínicas y le da la potestad de mejorar no solamente los espacios físicos y el equipamiento, sino la atención de salud que brinda, con estos antecedentes el esquema de motivacional propone mejorar los espacios físicos por las siguientes razones sociales:

- Beneficiar directamente a la población usuaria, ofreciendo una atención de salud dentro de un marco costo/equidad.
- Mejorar la capacidad resolutive y aumentar la cobertura de atención en especialidades médico quirúrgicas.
- Mejorar las condiciones de estadía intrahospitalaria, dignificando la atención y confort del paciente.
- Competir con centros privados del mismo nivel de atención para la captación de un número mayor de pacientes.

Razones técnicas:

- Integrar la infraestructura arquitectónica en bloques funcionales, optimizando el uso de los recursos y mejorar los niveles de comunicación.
- Crear un ambiente de trabajo adecuado sobre todo en áreas críticas y de resultado clave.

7.11) OFICINA DE SERVICIO AL PACIENTE Y LA SUPERVISIÓN DE LOS DEFENSORES DE LA SALUD



7.11.1) OBJETIVOS

Esta oficina estará abierta al público en general, tanto interno como externo, tiene como función principal atender las quejas y sugerencias de los pacientes procurando dar rápida solución a los problemas más urgentes, brindar información, orientación y ayuda en lo que el paciente necesite, además esta oficina se encargará de la distribución de los formularios de opinión y sugerencias y habilitará un buzón de sugerencias que tiene como objetivo identificar problemas y recoger sugerencias y/o propuestas de la comunidad y presentar a las autoridades pertinentes.

El buzón será colocado en un lugar visible, concurrido y accesible, la presentación de quejas y sugerencias serán depositadas en cualquier hoja. El buzón será abierto diariamente, las sugerencias y quejas serán transcritas al cuaderno de resumen de sugerencias de acuerdo con el problema que se trate, el encargado de la oficina del cliente también podrá escribir sugerencias previa consulta de las personas interesadas (**VER ANEXO 7**).

7.11.2 ACCIONES PARA SU IMPLEMENTACIÓN

- Se comunicará a los pacientes de la existencia de la oficina, a través de anuncios en el boletín informativo, comunicando sobre sus procedimientos y cómo puede ayudarles.
- El personal encargado de esta oficina estará en coordinación con el Departamento de Personal, el Director y el Personal médico.

- Deberá ser ubicado en un lugar visible.
- Se contratará a dos personas encargados de esta oficina: una persona para el trabajo de recepción y otra persona encargada de la administración, con conocimientos básicos en estadística para la tabulación de datos.
- Esta oficina no tendrá poder de decisión, sino serán considerados como línea de staff y control social.
- La recepción de quejas y denuncias será operativizada en un libro de denuncias, la queja formal debe ser realizada por una persona mayor de 18 años, la denuncia debe llevar la firma o huella digital del denunciante, una vez registrada la denuncia se debe entregar una copia al denunciante para la constancia y seguimiento de la misma. (VER ANEXO 8).
- El responsable de la oficina del cliente debe preparar un informe detallado de cada queja, enviando una copia del reclamo a la Dirección del Hospital, donde se discutirá las posibles soluciones en coordinación con el Consejo técnico de capacitación y motivación integral.

a) PARTICIPANTES

- Pacientes
- Personal Médico
- Personal administrativo
- Dirección del Hospital



7.11.3) RESULTADOS ESPERADOS

Se espera que el nivel de satisfacción de los pacientes se incremente al advertir que su opinión y sugerencia es tomada en cuenta.

7.11.4) DEFENSORES DE LA SALUD

- Son grupos de personas interesadas en desarrollar actividades de manera voluntaria por nuestra comunidad, tienen el objetivo de defender y sensibilizar a la población en defensa de sus derechos en salud.
- Los Defensores de la Salud son personas que gozan de la confianza, mayores de 18 años, con disponibilidad de tiempo elegidos a través de reuniones o asambleas, contar con el reconocimiento de los Consejos Distritales, Concejos Municipales y Consejos Departamentales, reconocidos por el Ministerio de Salud.
- Son los representantes directos ante el Ministerio de Salud y Previsión Social para dar a conocer las irregularidades sobre la mala atención, quejas, etc.
- Los defensores realizarán visitas semanalmente a la oficina de atención al cliente, portando su respectiva identificación.

SECCIÓN SEGUNDA

7.12) EVALUACIÓN DEL ESQUEMA DE MOTIVACIÓN

La principal instancia para medir los resultados del esquema de motivación es la oficina del servicio al cliente, la misma que proporcionará una retroalimentación a través de los formularios y encuestas de los pacientes que darán a conocer si un paciente está satisfecho con el servicio de Salud o no (**VER ANEXO 9**).

Se aplicarán formularios con preguntas para la calificación de los médicos con base en los resultados obtenidos.

La oficina de atención al cliente debe entregar un informe final a la Dirección del Hospital.

Otra manera de medir los resultados del esquema es a través de los cuestionarios que fueron aplicados en la investigación, con los que se podrá identificar los factores motivacionales e higiénicos que más incidencia tuvieron en la motivación del personal médico.

7.12.1) SITUACIÓN ESPERADA

Se espera que el nivel de motivación se incremente, como también el grado de satisfacción del paciente, a través de indicadores de éxito como el número de pacientes dados de alta, disminución del número de quejas, disminución del tiempo de espera en consultas y emergencias. Además de aumentar la demanda y por ende los ingresos, lo que ayudará a brindar mejores condiciones ambientales de trabajo, dotar de medicamentos e insumos al personal médico para que éste pueda brindar un mejor servicio de salud.

SECCIÓN TERCERA

7.13) ALCANCE DE LA PROPUESTA

La propuesta tiene un alcance global dentro del Hospital de Clínicas del III Nivel de la Ciudad de La Paz. (VER ANEXO 10).

7.13.1 VIABILIDAD DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

- Se tiene el interés de los niveles gerenciales y de dirección para motivar al personal médico y prestar mayor atención a los pacientes.

- Cuentan con los recursos necesarios para la implementación de la propuesta; información que se obtuvo también de la entrevista.
- Existe una necesidad notoria en el personal médico manifestada a través de las encuestas, de recibir reconocimientos, capacitaciones y acceder a mejores condiciones ambientales de trabajo.

7.14 CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA

La propuesta de motivación al personal médico del Hospital de Clínicas fue elaborada con base en una política motivacional que logre desarrollar e implantar de manera continua los factores motivacionales que tiene más incidencia en el comportamiento diario del médico, posibilitando brindar un mejor servicio al paciente tanto en condiciones de tiempo, de trato cordial, interés y sobre todo con personal calificado.

El esquema motivacional integral debe contar con apoyo continuo de la Dirección y de todo el personal del hospital para que el mismo logre su fin y pueda conseguir pacientes satisfechos, con un servicio de salud eficiente y oportuno, mentalizando al paciente y al personal médico que al hospital le interesa por su opinión.

Además creo que por la importancia que tiene la salud en el desarrollo de un país, el personal médico debe realizar su trabajo con todas las comodidades en cuanto a ambientes, desarrollo y progreso de sus conocimientos, con equidad y accesibilidad y sobre todo que su labor sea reconocida, logrando así el reconocimiento no solo del Hospital de Clínicas sino de todo el sector a través de un servicio que cuente con la confianza total de la población boliviana.

7.15 RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Para asegurar la puesta en práctica de la propuesta de motivación se debe:

- Generar cursos de capacitación en diferentes niveles para comprender el proceso de cambio.
- Asignar facilitadores capacitados y asignados para asegurar el cumplimiento de las diferentes etapas de la propuesta.
- Generar un proceso de concientización e información permanente con estímulos que ayuden tanto a la implantación del modelo como a la motivación, generando un cambio de actitud en el nivel gerencial del Hospital General de Tercer Nivel en la ciudad de La Paz.

7.16 CONCLUSIONES GENERALES

- El personal médico del Hospital de Clínicas no está motivado, con un nivel de insatisfacción del 71%, también se estableció el grado de insatisfacción en el paciente que es de 61%.
- Se identificó que factores motivacionales son los que afectan de manera considerable en el accionar diario del personal médico.
- La falta de motivación en el personal médico es una de las causas para que no se brinden servicios de salud eficientes y oportunos en el Hospital de Clínica de la ciudad de la Paz.

ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA
 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EVALUACIÓN DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN EL TRABAJO

REF: PERSONAL MÉDICO

Distinguido doctor:

Esta encuesta es de carácter netamente académico y confidencial, la sinceridad de sus respuestas contribuirán al logro de los objetivos de la presente investigación. MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

DATOS PERSONALES (Marque solo una opción)

FORMACIÓN:

Profesional () Residente ()

EDAD:

25	-	34 años	()
35	-	44 años	()
45	-	adelante	()

ANTIGÜEDAD:

1	-	5 años	()
6	-	10 años	()
11	-	15 años	()
16	-	20 años	()
20	-	adelante	()

HORAS TRABAJADAS POR DÍA:

1	-	3 horas	()
4	-	7 horas	()
8	-	adelante	()

ENCUESTA

1. ¿Usted tiene la suficiente información acerca de los objetivos y las políticas del Hospital para poder realizar su trabajo?

No para nada ()
Un poco ()
Medianamente ()
En medida considerable ()
Al máximo ()

2. ¿Las políticas y reglamentos del hospital benefician y orientan al personal para realizar su trabajo?

No para nada ()
Un poco ()
Medianamente ()
En medida considerable ()
Al máximo ()

3. ¿Los errores de trabajo son apropiadamente identificados? y ¿por quién ?

SI () NO ()

¿Por quién?

.....

3. ¿Los manuales de organización orientan correctamente el desarrollo de funciones?

No para nada ()
Un poco ()
Medianamente ()
En medida considerable ()
Al máximo ()

5. ¿Las circulares son de contenido claro y oportuno?

SI () NO ()

6. ¿Sus tareas contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales?

No para nada ()
Un poco ()
Medianamente ()
En medida considerable ()
Al máximo ()

7. ¿El Hospital le brinda las condiciones de trabajo adecuadas para que pueda realizar su trabajo en manera eficiente?

- No para nada ()
- Un poco ()
- Medianamente ()
- En medida considerable ()
- Al máximo ()

8. Coloque en orden de importancia los factores de condiciones ambientales para que realice sus funciones adecuadamente

- Muebles y equipos necesarios ()
- Iluminación ()
- Espacio físico suficiente ()
- Ventilación adecuada ()
- Orden y limpieza ()
- Medidas de seguridad para evitar contagios de enfermedades etc. ()

9. ¿Las relaciones con sus superiores se desarrollan en un ambiente de cordialidad y entendimiento?

- No para nada ()
- Un poco ()
- Medianamente ()
- En medida considerable ()
- Al máximo ()

10. ¿Las relaciones con sus compañeros de área se desarrollan en un ambiente de armonía?

- No para nada ()
- Un poco ()
- Medianamente ()
- En medida considerable ()
- Al máximo ()

11. ¿Existe un ambiente de cordialidad y respeto en relación con?:

El Director del Hospital:

- No para nada () Un poco () Medianamente ()
- En medida considerable () Al máximo ()

La Jefe de Enfermería:

- No para nada () Un poco () Medianamente ()
- En medida considerable () Al máximo ()

18. ¿Las críticas y elogios sobre su trabajo son apropiadamente señaladas por sus supervisores?

Críticas :

No para nada () Un poco () Medianamente ()
 En medida considerable () Al máximo ()

Elogios:

No para nada () Un poco () Medianamente ()
 En medida considerable () Al máximo ()

19. ¿Tiene la seguridad de conservar su puesto de trabajo en el Hospital?

No para nada ()
 Un poco ()
 Medianamente ()
 En medida considerable ()
 Al máximo ()

20. ¿El trabajo que realiza en el Hospital es reconocido por sus superiores y compañeros?

No para nada ()
 Un poco ()
 Medianamente ()
 En medida considerable ()
 Al máximo ()

21. ¿En el Hospital existe una constante preocupación para capacitar y actualizar al personal médico en aspectos relacionados a sus funciones?

No para nada ()
 Un poco ()
 Medianamente ()
 En medida considerable ()
 Al máximo ()

22. ¿El trabajo que realiza en el Hospital es interesante y constituye un desafío a su capacidad?

No para nada ()
 Un poco ()
 Medianamente ()
 En medida considerable ()
 Al máximo ()

23. ¿El trabajo en el Hospital le permite cumplir con sus actividades y responsabilidades familiares?

SI ()

NO ()

ANEXO 2

REACTIVOS ELABORADOS DE LA ENCUESTA AL PERSONAL MÉDICO

FACTORES	REACTIVOS CRUCE-VARIABLES	POR QUE DE LA PREGUNTA?
<p><u>OBJETIVOS, POLÍTICAS Y REGLAMENTOS DEL HOSPITAL:</u></p> <p>Características generales de cómo funciona el hospital.</p>	<p>P.1 ¿Usted tiene la suficiente información acerca de los objetivos y las políticas del hospital para poder realizar su trabajo?</p> <p>P.2 ¿Las políticas y reglamentos internos del hospital benefician y orientan al personal para realizar su trabajo en todos los niveles?</p> <p>Paciente: ¿Cuánto espera para ser atendido?</p>	<p>Analizar la percepción del individuo en relación con las políticas y reglamentos que benefician y brindan aspectos para la realización de su trabajo.</p>
<p><u>RELACIONES CON SUPERIORES.</u></p> <p>Experimentar interrelaciones sociales adecuadas e inadecuadas con los superiores</p>	<p>P.9 ¿ Las relaciones con sus superiores se desarrollan en un ambiente de cordialidad y entendimiento?.</p> <p>P.11 ¿ Existe un ambiente de cordialidad y respeto en relación con?: El Director del Hospital La jefe de enfermería El jefe de personal Colegas</p>	<p>Analizar la percepción del individuo respecto a la calidad de relaciones que mantiene con los distintos niveles superiores.</p>

<p><u>RELACIONES CON COMPAÑEROS:</u> Características de interacción con personal del mismo nivel y calidad de relación</p>	<p>P10 ¿Las relaciones con sus compañeros de área se desarrollan en un ambiente de armonía?</p> <p>P.11 ¿Existe un ambiente de cordialidad y respeto en relación con: Compañeros de trabajo Director del Hospital Jefe de enfermería?</p>	<p>Determinar la percepción del personal con respecto a la calidad de su relación que mantiene con sus compañeros de área y otros depts.</p>
<p><u>RELACIONES CON INFERIORES.</u> Experimentar interacciones con los propios subordinados</p>	<p>ídem Pregunta 11</p>	<p>Determinar la percepción del Personal con respecto a la calidad de relación que mantiene con el personal subordinado.</p>
<p><u>CONDICIONES DE TRABAJO:</u> Condiciones físicas de trabajo, la calidad de trabajo, facilidades de espacio y otros aspectos ambientales</p>	<p>P.7 ¿El hospital le brinda las condiciones de trabajo adecuadas para el cumplimiento de objetivos institucionales?</p> <p>P.8 Coloque en orden de importancia los factores de condiciones ambientales para que se realice sus funciones adecuadamente.</p> <p>Paciente: ¿ El servicio que cubre sus expectativas? ¿ Recibe una adecuado tratamiento?</p>	<p>Determinar la percepción del individuo en relación con sus condiciones de trabajo tanto ambientales como generales en las que desarrolla su trabajo.</p>

<p><u>SUPERVISIÓN:</u> Observación del personal sobre la competencia o incompetencia del supervisor, su disposición a delegar o enseñar sobre la tendencia a regañar o criticar permanentemente</p>	<p>P.3 ¿Los errores de Trabajo son apropiadamente identificados? y ¿por quien?</p> <p>P.5 ¿Los circulares son de contenido claro y oportunos?</p>	<p>Determinar la percepción del individuo con respecto a la competencia y tendencias de sus supervisores.</p>
<p><u>SEGURIDAD:</u> Presencia y ausencia de seguridad como ejercicio del cargo y estabilidad que la organización ofrece.</p>	<p>P.17 ¿Cuenta con estabilidad y continuidad en los turnos y tareas asignadas?.</p> <p>P.19 Tiene la seguridad de conservar su puesto de trabajo en el hospital?.</p> <p>Paciente.¿llega a concluir su Tratamiento? ¿ Regresa a su reconsulta?</p>	<p>Determinar la percepción del individuo en cuanto a la seguridad. Conservar el puesto de trabajo y su estabilidad en las funciones asignadas.</p>
<p><u>SALARIO</u> Reconocimiento tangible que percibe el médico.</p>	<p>P.12 ¿Considera que su salario es acorde con el trabajo que realiza?</p> <p>P.13 Cuál es el grado que prioriza a su salario?</p> <p>Paciente: ¿ Recibe un buen trato por parte del médico?</p>	<p>Determinar la percepción del individuo con respecto a la correspondencia entre el salario y el trabajo.</p>

<p><u>VIDA PERSONAL.</u> El impacto que causa el trabajo sobre la Personal.</p>	<p>P.23 ¿El trabajo que realiza le permite cumplir con sus actividades y responsabilidades familiares?</p>	<p>Determinar la percepción sobre el grado de influencia del trabajo en la vida personal del individuo.</p>
<p><u>RECONOCIMIENTO.</u> reconocido para ser elogiado en todo sentido</p>	<p>P.18 ¿Las criticas y elogios sobre su trabajo son apropiadamente señaladas por sus superiores? P.20 ¿El trabajo que realiza es reconocido por sus superiores y compañeros?.</p>	<p>Analizar la percepción del individuo respecto al reconocimiento que se recibe por el trabajo que realiza dentro de la institución.</p>
<p><u>POSIBILIDADES DE DESARROLLO Y PROGRESO:</u> Grado de oportunidad del individuo de desarrollo que le permita acumular mayores destrezas y nuevos conocimientos.</p>	<p>P.14 ¿Las funciones e ideas que desempeña son considerablemente tomadas en cuenta y permite contribuir con trabajo de importancia en su unidad? P.15 ¿Cuenta con la suficiente libertad para desempeñar su trabajo? P. 24 En el hospital ¿ existe una constante preocupación para capacitar y actualizar al personal médico? Paciente:¿ El trato que recibe por parte del médico es adecuada?</p>	<p>Analizar el grado de oportunidad que percibe el individuo de progresar y desarrollarse profesionalmente.</p>

<p><u>TRABAJO EN SI</u></p> <p>Fases del trabajo como fuente de satisfacción e insatisfacción</p>	<p>P19 ¿ Las labores que les son asignadas son las que realmente quisieran desarrollar?</p> <p>P22 ¿El trabajo que realiza en el hospital es un desafío para su capacidad?</p>	<p>Analizar la percepción de individuo hacia el trabajo que realiza y su satisfacción</p>
<p><u>RESPONSABILIDAD E IMPORTANCIA DEL TRABAJO</u></p> <p>Grado de responsabilidad e importancia que le asigna el médico a su trabajo.</p>	<p>P4 ¿Los manuales de organización orientan correctamente en el desarrollo de sus funciones?</p> <p>P6. ¿Sus tareas contribuyen al cumplimiento de objetivos institucionales?</p>	<p>Analizar la percepción de un individuo en relación con las exigencias del trabajo que realiza y la adecuación de las mismas al cargo que ocupa.</p>

ANEXO 3

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EVALUACIÓN DE LA ATENCIÓN DE SALUD
EFICIENTE Y OPORTUNA

REF: PACIENTE

Estimado amigo:

Esta encuesta es de carácter netamente académico y confidencial, la sinceridad de sus respuestas contribuirán al logro de los objetivos de esta investigación. Muchas gracias por su colaboración.

ENCUESTA

1. ¿ Usted está satisfecho con la atención que recibe?.
¿Por que?

SI ()

NO ()

Por que:

.....
.....

2. ¿Si la respuesta anterior es negativa, Usted que sugiere para mejorar la atención médica en el Hospital?

.....
.....

3. ¿Existe un buen trato y/o comunicación amistosa con el personal médico que lo atiende?

SI ()

NO ()

4. ¿Usted recibió una atención rápida y detallada en caso de emergencia?

SI ()

NO ()

5. ¿Si la respuesta anterior es negativa, qué tiempo aproximado tuvo que esperar?

.....
.....

6. ¿Usted o su familia recibe una información continua y clara de su enfermedad?

SI () NO ()

7. ¿Usted confía en el servicio otorgado por el personal médico de éste Hospital?

SI () NO ()

8. ¿Usted asiste a este Hospital por razones de:

- Aspectos económicos ()
- Aspectos geográficos ()
- Por la calidad de la atención médica ()
- Por las distintas especialidades ()

Otros

9. ¿Usted nota que el personal médico tiene un trato adecuado y toma con seriedad su trabajo?

SI () NO ()

10. Si tuviera que cambiar algún detalle en la atención que recibe por parte del personal médico ¿Qué cambiaría? y ¿Por qué ?

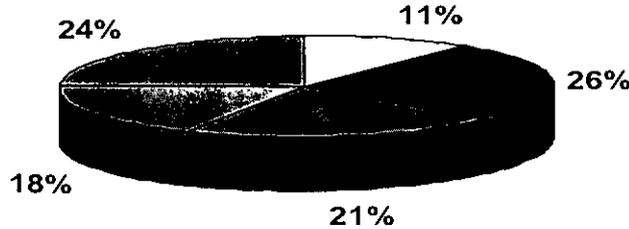
.....
.....

Gracias por su Colaboración.

ANEXO 4

GRÁFICO N°1

¿Usted tiene la suficiente información acerca de los objetivos y las políticas del Hospital para poder realizar su trabajo?



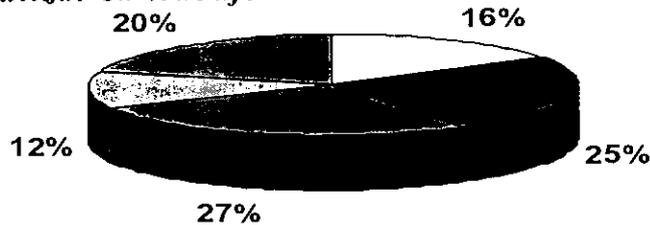
<input type="checkbox"/> No para nada	<input checked="" type="checkbox"/> Un poco
<input checked="" type="checkbox"/> Medianamente	<input checked="" type="checkbox"/> En medida considerable
<input checked="" type="checkbox"/> Al máximo	

De los 86 médicos encuestados, 63 médicos indicaron que los objetivos y las políticas del Hospital de Clínicas eran de su conocimiento y su trabajo estaba enmarcado al cumplimiento de las mismas. Entonces este factor afecta mínimamente a la motivación del personal médico con un 27%.

El conocer los objetivos y políticas del Hospital, enmarca la labor del médico a un fin común en bien de la institución.

GRÁFICO N° 2

¿Las políticas y reglamentos del hospital benefician y orientan al personal para realizar su trabajo?



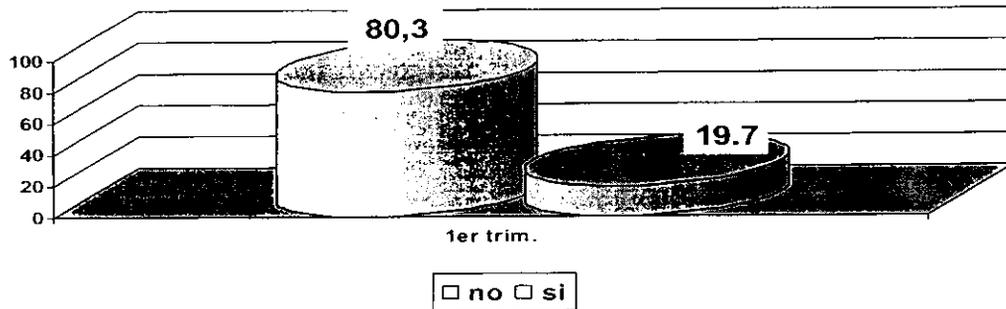
<input type="checkbox"/> No para nada	<input checked="" type="checkbox"/> Un poco
<input checked="" type="checkbox"/> Medianamente	<input checked="" type="checkbox"/> En medida considerable
<input checked="" type="checkbox"/> Al máximo	

La mayoría del personal médico no enmarca su trabajo a las políticas del Hospital de Clínicas y los reglamentos internos no son de su conocimiento. Este factor llega a incidir en el servicio que brinda el médico al paciente, incide en la calidez, en el trato, en el tratamiento y recuperación del paciente.

Si el personal médico no conoce las políticas y reglamentos del Hospital no tiene establecido como funciona esta institución y como su trabajo puede colaborar en cumplir lo propuesto por el Hospital de Clínicas.

GRÁFICO N°3

¿Las críticas y elogios sobre su trabajo son apropiadamente señaladas por sus supervisores?



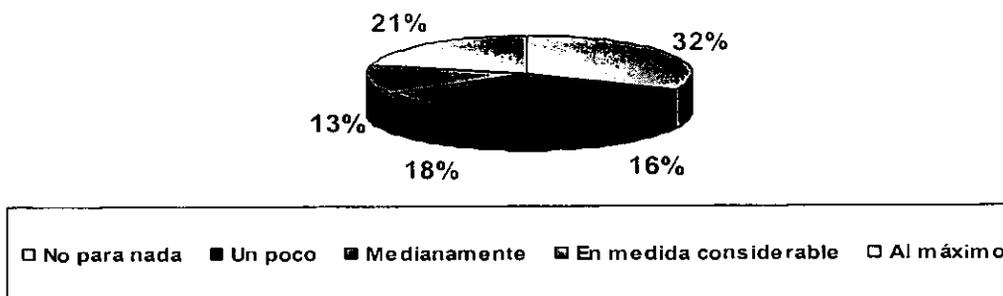
De los 86 médicos encuestados, 69 médicos indicaron que la supervisión que tienen no es la adecuada, ya que las críticas que reciben, la mayoría de las veces es expuesta delante de los demás y solo se basa en una llamada de atención sin una solución o recomendación por parte del supervisor para no transgredir nuevamente en la falta cometida.

Pocas veces el médico llega a recibir del supervisor elogios y reconocimientos por el trabajo que desempeña, en cambio el médico es reconocido por el paciente lo que incide en una motivación de tipo trascendente. Este factor influye en el servicio de salud con un 80.30%, es decir que es un factor que incide de manera significativa en el comportamiento del médico.

La supervisión no solo debe comprender lo que es control y vigilancia si no más bien debe prestar al trabajador un apoyo técnico y de motivación a través de elogios y reconocimientos.

GRÁFICO N° 4

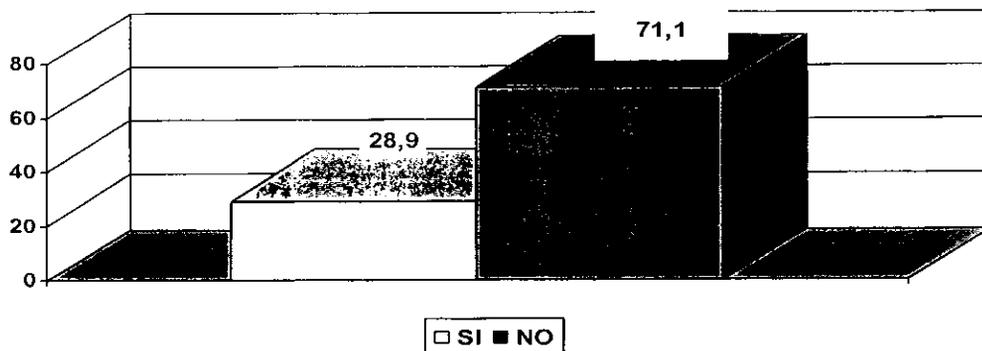
¿Cuenta con la suficiente libertad para desempeñar su trabajo?



De los 86 médicos encuestados, 75 de ellos afirman que no cuentan con la suficiente libertad para realizar su trabajo incidiendo con un 75. 20% en el servicio de Salud que brindan, esto debido a las muchas presiones políticas de parte del SEDES, Prefectura, Alcaldía y entes donantes, los cuales muchas veces imponen sus proyectos, programas y políticas en favor de sus organizaciones, ocasionando frustraciones y disminuyendo la iniciativa del personal médico.

GRÁFICO N° 5

¿Los manuales de organización orientan correctamente el desarrollo de funciones?

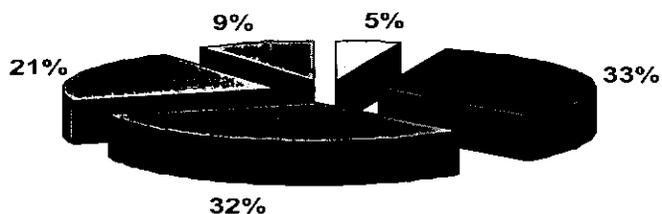


Los manuales de organización primeramente no son de conocimiento del personal médico y segundo si bien existen, estos no se encuentran actualizados ni validados, así lo afirman 61 médicos encuestados, incidiendo este factor con un 71.1% en el servicio de salud que brindan.

Los manuales orientan al personal a realizar su labor diaria, si estos no están actualizados ni difundidos, no se puede pedir al médico un trabajo eficiente y que este acorde con los objetivos de la institución.

GRÁFICO N° 6

¿Sus tareas contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales?

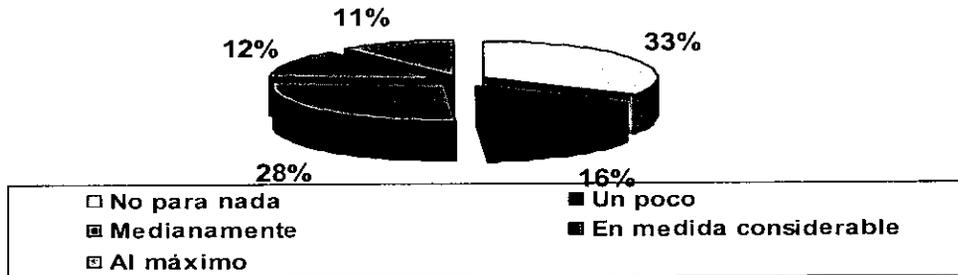


Del personal médico encuestado, 63 médicos indican que el trabajo que realizan diariamente tiene como propósito cumplir con los objetivos del Hospital de Clínicas. Este factor incide de manera moderada al servicios de salud que brindan los médicos con un 27%.

Si los objetivos, políticas, reglamentos y manuales no son difundidos en todos los niveles jerárquicos del Hospital de Clínicas, no se puede esperar que el personal enmarque sus actividades para cumplir con los mismos.

GRÁFICO N° 7

¿El Hospital le brinda las condiciones de trabajo adecuadas para que pueda realizar su trabajo en manera eficiente?

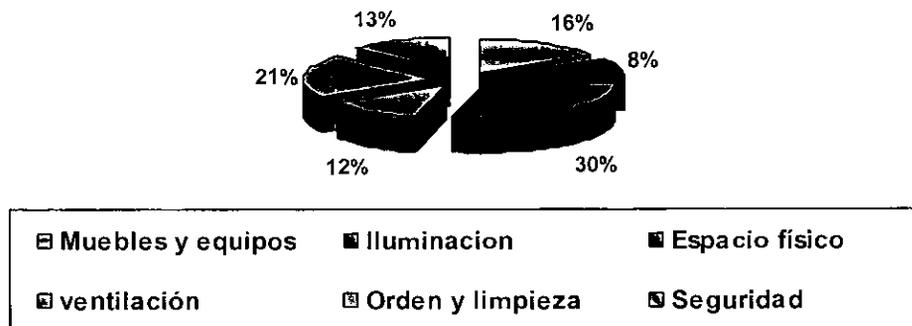


De un total de 86 encuestados, 68 médicos afirman que no cuentan con las condiciones de trabajo adecuadas, la falta de ambientes, equipos y medicamentos hace que el médico no puede brindar un servicio de salud como quisiera, ya que este factor esta fuera de su control e incide significativamente en la atención con un 79%.

El brindar condiciones de trabajo adecuadas no solo motiva al personal médico si no que llega a satisfacer al paciente quien recibe una atención de salud eficiente con las comodidades tecnología necesarias.

GRÁFICO N° 8

Orden de importancia de los factores de condiciones ambientales.

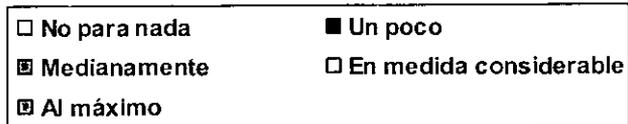
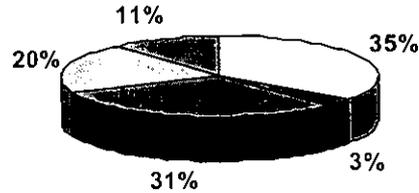


68 médicos dicen que no cuentan con las condiciones ambientales adecuadas para realizar su trabajo y le dan un cierto grado de importancia a cada uno de los factores: espacio físico 30%, orden de limpieza 21%, la ventilación 12% y muebles 16% y seguridad 13%. En este sentido lo que más influencia tiene en el servicios de salud que ofertan son los ambientes físicos.

El espacio físico es el factor que más incide la motivación del médico y del paciente en cuanto a condiciones ambientales, el brindar salas espaciosas y cómodas, espacios de área verde, comedores amplios, etc. hace que el hospital pueda competir con centros privados y pueda captar un mayor número de pacientes.

GRÁFICO N° 9

¿Las relaciones con sus superiores se desarrollan en un ambiente de cordialidad y entendimiento?

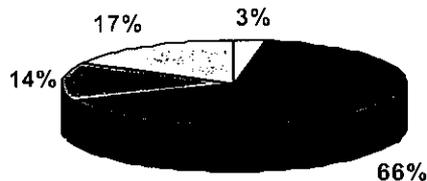


De los 86 médicos encuestados, 53 de ellos indican que la relación con sus superiores (director del Hospital y Jefes de Unidad) es adecuada. El médico trata de relacionarse lo menos posible siempre enmarcándose en el ámbito del respeto y entendimiento. Este factor influye mínimamente en la prestación de servicios con una 38%.

Este es un punto a favor para el Hospital de Clínicas el llevar una relación laboral adecuada hace que la comunicación sea más directa permitiendo brindar servicios de salud oportunos.

GRÁFICO N° 10

¿Las relaciones con sus compañeros de área se desarrollan en un ambiente de armonía?



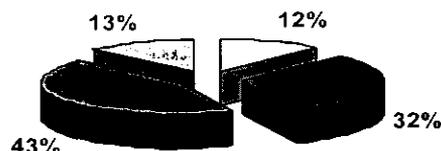
La relación del médico con sus colegas no es la adecuada, existiendo mucho celo profesional y falta de compañerismo. La mayoría de los médicos velan por sus propios intereses, esto hace que el ambiente de trabajo se vuelva hostil, así lo afirman 57 de los encuestados.

Involucrar los problemas personales con lo laboral ocasiona tensión y agresividad, apatía e indiferencia, incidiendo negativamente este factor en un 66% en la atención del paciente.



GRÁFICO N° 11

¿Existe un ambiente de cordialidad y respeto en relación con sus inferiores?



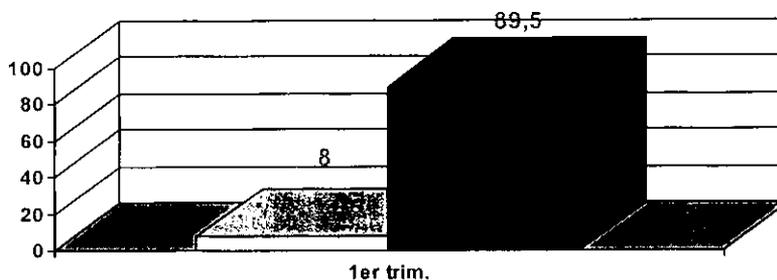
□ Un poco ■ Medianamente ▨ En medida considerable □ Al máximo

La relación del médico con sus inferiores (licenciadas en enfermería y auxiliares de enfermería) es aceptable, el trato es continuo ya que el trabajo de ambos se da en manera paralela, así lo afirma el 43% de los médicos encuestados.

El personal de enfermería es el apoyo técnico del médico, la relación laboral de ambos debe ser la mejor posible.

GRÁFICO N° 12

¿Usted considera que su salario es acorde con el trabajo que realiza?



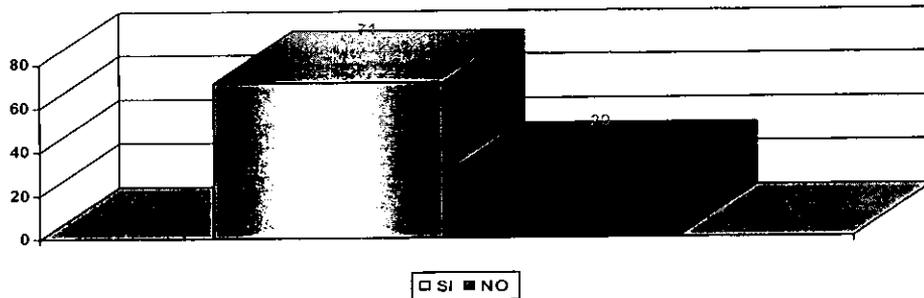
□ SI ■ NO

Este es un factor de significativa influencia en la motivación del personal médico, con un 89.5 %, así lo afirman 77 médicos encuestados. El sueldo que perciben es mínimo y se adecua al presupuesto asignando por el TGN de acuerdo a la disponibilidad de fondos que tenga el Estado. Este aspecto hace que muchas veces el médico ejerza su profesión particularmente y rinda de acuerdo a la recompensa (dinero) que obtiene por su trabajo.

La percepción del médico por la recompensa que recibe hace que ponga más interés y esfuerzo en las actividades particulares que realiza, esta diferencia muchas veces es notada por el paciente quien decide recibir atención médica en clínicas o en la seguridad social.

GRÁFICO N° 13

¿Las funciones e ideas que desempeña son considerablemente tomadas en cuenta y le permiten contribuir con trabajo de importancia a su Unidad?

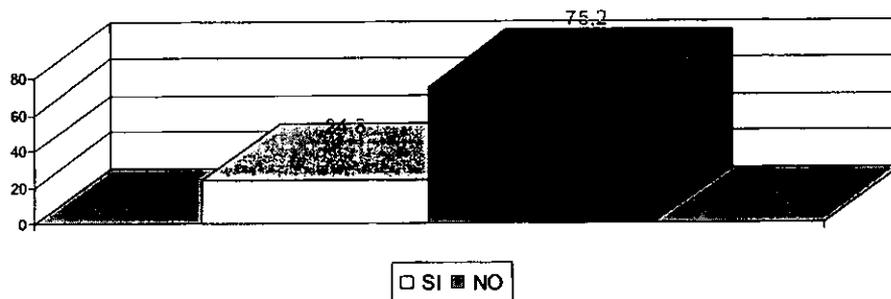


De los 86 médicos encuestados, 61 de los médicos indican que sus ideas e iniciativas no son tomadas en cuenta por el Directorio del Hospital que es donde se elaboran políticas y estrategias enmarcadas a prestar mejores servicios de salud. Este aspecto hace que el médico no se siente identificado con su institución ni adquiera compromiso de gestión.

El grado de incidencia en el servicio de salud que brinda el médicos es de 71%.

GRÁFICO N° 14

¿El trabajo en el Hospital le permite cumplir con sus actividades y responsabilidades familiares?

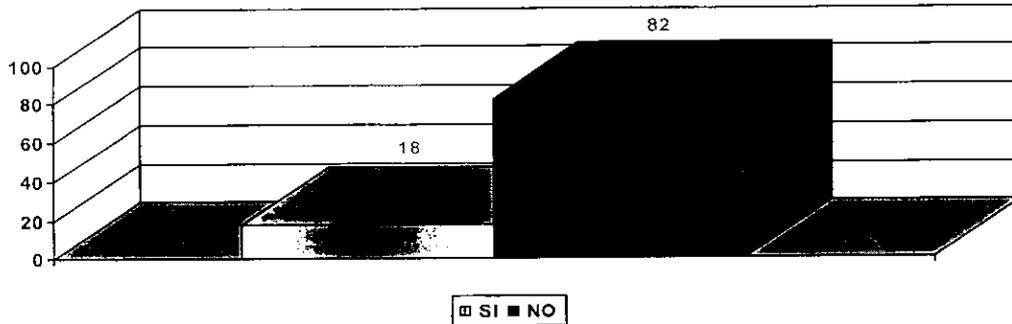


De los 86 médicos encuestados, 65 indican que el cumplir con las actividades, horarios y turnos de trabajo muchas veces dificulta la relación familiar y social, afectando en el comportamiento del médico produciendo stress y frustración.

El ser humano es sociable por naturaleza, entonces el personal médico debe compartir su tiempo adecuadamente lo que hará que se encuentre satisfecho con la labor que realiza y con su vida personal.

GRÁFICO N° 16

¿Tiene la seguridad de conservar su puesto de trabajo en el Hospital?

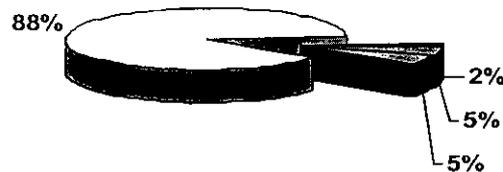


De los 86 médicos encuestados, 71 afirman que no se sienten seguros de conservar su fuente de trabajo, debido a las transiciones de gobiernos, lo cual les obliga a depender de otros ingresos y fuentes de trabajo (consultorios particulares, docencia, etc.).

La fuente de trabajo es una necesidad básica para todo ser humano, la necesidad de seguridad incide significativamente en la motivación del personal médico con un 82%.

GRÁFICO N° 17

¿El trabajo que realiza en el Hospital es reconocido por sus superiores y compañeros?



<input type="checkbox"/> Un poco	<input type="checkbox"/> Medianamente
<input type="checkbox"/> En medida considerable	<input type="checkbox"/> Al máximo

De los 86 médicos encuestados, 76 indican que durante todo el tiempo de trabajo en el Hospital de Clínicas, su labor no han sido reconocida por su institución, lo cual influye en su autoestima y su ego profesional. Este factor incide en la motivación con un 88%.

El reconocimiento institucional y personal hará que el personal médico se esfuerce cada vez más en su trabajo, elevando su imagen profesional, autoestima y sobre todo su motivación.

ANEXO 5

METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL ESQUEMA DE MOTIVACIÓN

(AÑO)

POLÍTICA MOTIVACIONAL



CONSEJO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN INTEGRAL

Objetivo	Plan de Acción	Factor Motivacional	Financiamiento	Medios	Costo
Fomentar la participación del medico en la solución de problemas, capacitarlo y mantenerlo constantemente informado	A través de reuniones de coordinación e información semanales	Participación Responsabilidad Trabajo en si Desarrollo y progreso	Fondos Propios	Gasto Destinado a cursos de actualización	\$us. 800
				Seminarios en instalaciones externas	\$us. 1.500
				Costo de Certificados	\$us. 150
			TOTAL AÑO		\$us. 2.450

BOLETÍN INFORMATIVO

Objetivo	Plan de Acción	Factor Motivacional	Financiamiento	Medios	Costo
El objetivo de la presente publicación es desarrollar la estrategia del IEC (información, educación y comunicación), es decir mantener informados a los funcionarios, médicos y población en general	Difusión de 1000 ejemplares mensualmente	Trabajo en si Participación Reconocimiento Desarrollo y Progreso	Fondos TGN	Un Comunicador Social	\$us. 2.500
				Un fotógrafo	\$us. 800
				Un equipo de Computación	\$us. 1.000

Reportaje de reconocimiento profesional		Trabajo en si Participación Reconocimiento Desarrollo y Progreso	Fondos Propios	Material de escritorio	\$us. 50
				Escritorios	\$us. 300
				Estante	\$us. 100
				Una cámara fotográfica	\$us. 150
			TOTAL AÑO		\$us. 5.980

PROGRAMA DE RECONOCIMIENTOS

Objetivo	Plan de Acción	Factor Motivacional	Financiamiento	Medios	Costo
Los reconocimientos tienen como objetivo motivar al personal médico del Hospital de Clínicas, teniendo como selección del mismo, médicos calificados a través de formularios de opinión de los pacientes.	Entrega de presentes. Memorandum de felicitaciones Entrega de plaquetas	Reconocimiento Vida personal Posibilidad de progreso	Fondo financiero de los médicos	173 tarjetas	\$us. 150
				60 ramos c/u 12 rosas	\$us. 250
				10 Plaquetas	\$us. 60
				Total año	\$us. 460

SALA DE REUNIONES PARA EL MÉDICO

Objetivo	Plan de Acción	Factor Motivacional	Financiamiento	Medios	Costo
Tiene como objetivo brindar al médico mejores condiciones de trabajos en cuanto a ambientes, donde podrá realizar reuniones de trabajo o reuniones de confraternización con sus colegas	Reuniones de trabajo. Recibir visitas, familiares, visitantes médicos, etc.	Condiciones de trabajo: Vida personal. Posibilidad de progreso	TGN A través del POA institucional	Ambiente	\$us. 0
				1 living	\$us. 800
				1 alfombra	\$us. 200
				1 radio	\$us. 200
				1 estufa	\$us. 200
				Total año	\$us. 1400

**MANTENIMIENTO DE EQUIPOS Y MEJORA DE LOS ESPACIOS FÍSICOS
HOSPITALARIOS**

Objetivo	Plan de Acción	Factor Motivacional	Financiamiento	Medios	Costo
Todo equipo necesitan tener un proceso de mantenimiento preventivo por lo menos una vez al mes. Integrar la infraestructura arquitectónica en bloques funcionales, optimizando el uso de los recursos y mejorar los niveles de comunicación. Crear un ambiente de trabajo adecuado sobre todo en áreas críticas y de resultado clave.	Adjudicación de la empresa una vez al año, mediante licitación pública. Realizar las Especificaciones técnicas.	El trabajo en sí Condiciones de Trabajo Autonomía Posibilidad de progreso	Gastos de fondos propios	Personal responsable de la administración y finanzas	\$us. 12.000
	Mejora de la infraestructura hospitalaria de las áreas de mayor afluencia de pacientes			Adjudicación de una empresa constructora	\$us 45.000
				Total	\$us. 57.000

OFICINA DE SERVICIO LA CLIENTE

Objetivo	Plan de Acción	Factor Motivacional	Financiamiento	Medios	Costo
Recepción de quejas, elogios, inquietudes, además de dar soluciones rápidas a los problemas. Conocer la inquietud del personal medico.	Abierto todo el día Lugar visible Apoyo de los Defensores de la Salud Presentación de informes cada 15 días Repartir encuestas y formularios.	Medir los resultados del diseño de motivación	OPS/OMS TGN	1 Profesional 1 técnico 2 escritorios 1 estante computadora 1 teléfono Material de escritorio.	\$us. 300 \$us. 130 \$us. 300 \$us. 100 \$us. 1.000 \$us. 60 \$us. 150
				Total año	\$us.2.040
TOTAL COSTO PROPUESTO					\$US 70.300

ANEXO 6

BOLETIN INFORMATIVO HOSPITAL DE CLINICAS SABIA USTED QUE?

Boletín informativo Interno mensual Año 1 noviembre N°1

RECURSOS HUMANOS EN SALUD

La Política y Estrategia de Desarrollo de Recursos Humanos en Salud, tiene el objetivo de general de mejorar sustantivamente la capacidad y el desempeño de los recursos humanos en el Hospital de Clínicas de la ciudad de La Paz y la implementación de las políticas y estrategias públicas de salud.

Por ejemplo en 1999 se censaron 24.872 trabajadores en salud, de los cuales 21.373 correspondían al sub sector público (12.229 en el Ministerio de Salud y 9.317 en hospitales públicos) 4.011 eran médicos y 4.792 eran auxiliares de enfermería y 10.541 personal administrativo y de servicios. El 80% de los especialistas estaban concentrados en las zonas urbanas cumpliendo funciones en el tercer nivel de atención.

Actualmente, el Hospital de Clínicas cuenta con 970 funcionarios de los cuales 27% son auxiliares de enfermería, 26% personal administrativo y de servicio, 18% médicos, 14% técnicos, 9% enfermeras y 6% otros profesionales, esta distribución de profesionales es notoriamente inadecuada para atender de manera efectiva a la población usuaria de los servicios de salud.

La estructura de personal muestra la escasa correspondencia entre los recursos humanos disponibles y la responsabilidad de atención a la población, por ello se debe tomar en cuenta la cantidad de personal administrativo en relación al personal médico y de enfermería, a lo cual se debe añadir la baja capacidad resolutoria de los profesionales que ingresan al sistema, así como los bajos salarios del personal médico y paramédico.

Subsisten grandes deficiencias que limitan el acceso a los servicios de salud por parte de la población, deficiencias en la asignación de recursos humanos en los puestos y centros de salud de primer nivel de atención, asignación excesiva de responsabilidad al auxiliar de enfermería, falta de aplicación de normas, protocolos, calidad y calidez de la atención, a ello se suma la escasa experiencia y al época de dedicación efectiva del médico al año de provincia.



OBJETIVOS DEL HOSPITAL

Racionalizar la oferta y demanda de los procesos de capacidad

Mejorar la eficiencia y eficacia del desempeño del RRHH en salud.

Contribuir en la formación de profesionales de acuerdo al perfil epidemiológico.

Incentivar el cuidado de la salud en la población.

Contribuir a la adecuada asignación y distribución de RRHH en salud.



DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Componente más activos
Y de mayor impacto en
La instrumentalización

De los servicios y en la modernización de los procesos emprendidos con el objeto de mejorar los servicios y la efectividad de las actividades.

Dentro de la política de desarrollo de los recursos humanos, los procesos de capacitación constituyen los mecanismos operadores y orientadores del desempeño del sector, de ahí que las instancias de capacitación deban ser reguladas, fortalecidas y coordinadas con mucha precisión y con todos los recursos posibles, también es necesario generar y consolidar una concepción educativa integral para el mejoramiento de los servicios de salud y desarrollar los procesos de capacitación en forma transversal articulando todos los programas prioritarios de salud de la calidad y cantidad de los recursos humanos depende en gran medida del cumplimiento de los objetivos y metas del hospital.

TRABAJANDO POR LA SALUD DEL PUEBLO BOLIVIANO

Nuestra meta: Construir un Servicio de Salud eficiente, de calidad, sostenible y con múltiple prestadores, así comprometer la vida, la familia, la seguridad humana y los hábitos saludables.

A cuatro años de gestión de gobierno el ministerio de Salud y previsión Social, ha alcanzado importantes logros en beneficio del pueblo boliviano especialmente de los sectores más deprimidos, habiendo implementado políticas efectivas como el Seguro Básico de salud, el Escudo Epidemiológico, El Programa ampliado de Inmunización de nueva generación, fortalecimiento institucional y profundización de la descentralización, mejoramiento de los recursos humanos e infraestructura, así como promover la vida, la seguridad humana y los hábitos saludables.

SEGURO BASICO DE SALUD



Esta es quizás una de las políticas de Mayor impacto que ha colocado Beneficiado a la población boliviana Especialmente a la niñez y a la mujer Brindando 75 prestaciones de salud, Contribuyendo a mejorar de manera Sostenible las condiciones de salud de Los bolivianos.

Como resultado de una adecuada Implementación del seguro Básico de Salud, un total de 2.412 establecimientos de salud del sistema público y la seguridad social, son destinados exclusivamente para la sostenibilidad del SBS.

El médico del mes

DR. MARIO BLANCO

La Puntualidad, la responsabilidad, la dedicación al trabajo, la honestidad, la sencillez, etc, son virtudes que adornan a las personas.

En las instituciones públicas y privadas siempre hay alguien que destaca por la devoción que pone en su trabajo y por esas cualidades de empeñoso y es merecedor de respeto y admiración de sus compañeros y colegas de trabajo.

Con este preámbulo queremos presentar al Dr. Mario blanco, en este momento es el médico de más trayectoria en el Hospital de Clínicas, con 34 años de antigüedad de servicio interrumpido

El Dr. Blanco nació en la ciudad de La Paz, está casado con la Sra. Mery Morales, es padre de dos hijos y abuelo de uno, muy respetuoso y considerado con los pacientes nos contó algunos pasajes de su vida.

Comenzó a trabajar en la localidad de Tiahuanacu como jefe de área, desde muy joven se inclinó con su profesión demostrando interés en conocer la medicina y poder ayudar al prójimo de la manera que el más conocía la medicina.

Más de tres décadas de trabajo hace que tenga varios recuerdos y a manera de mensajes afirma: se debe trabajar con honestidad, dedicación, calidez y sacrificio, solo así podremos alcanzar mejores días para nuestro país y para nuestras familias.

ANEXO 7

FORMULARIO DE OPINIÓN Y SUGERENCIAS

PROBLEMA

PROPUESTA DE SOLUCIÓN

ACCIONES TOMADAS POR EL RESPONSABLE DE LA OFICINA DEL CLIENTE

Incumplimiento de horarios

1. Pizarra con los horarios del servicio.
2. Cuaderno de salidas del personal.

1. Elaboración de los horarios con los responsables del servicio.
2. Solicitar al responsable del servicio el control de salida.
3. Elaborar la queja al Directorio del Hospital de Clínicas.

Sugiero más atención en el hospital para las personas del campo:

Los doctores también deben ser sencillos, el Dr. Sánchez no quiere atender a las personas sugiero llamar la atención por favor.

Atte. P.V.P.

Sugerencia para el dentista tiene que tener mucha limpieza que desinfecte los instrumentos que utiliza con los pacientes, yo soy un paciente que ha visto como maneja sus instrumentos.

*Sra. Maritza Ruiz
CI: 3354678 LP*

ANEXO 8

RECEPCIÓN DE QUEJAS

**LIBRO DE DENUNCIA
REGISTRO DE LA DENUNCIA
HOSPITAL DE CLÍNICAS**



SELLO DE LA NOTARIA DE FE PÚBLICA

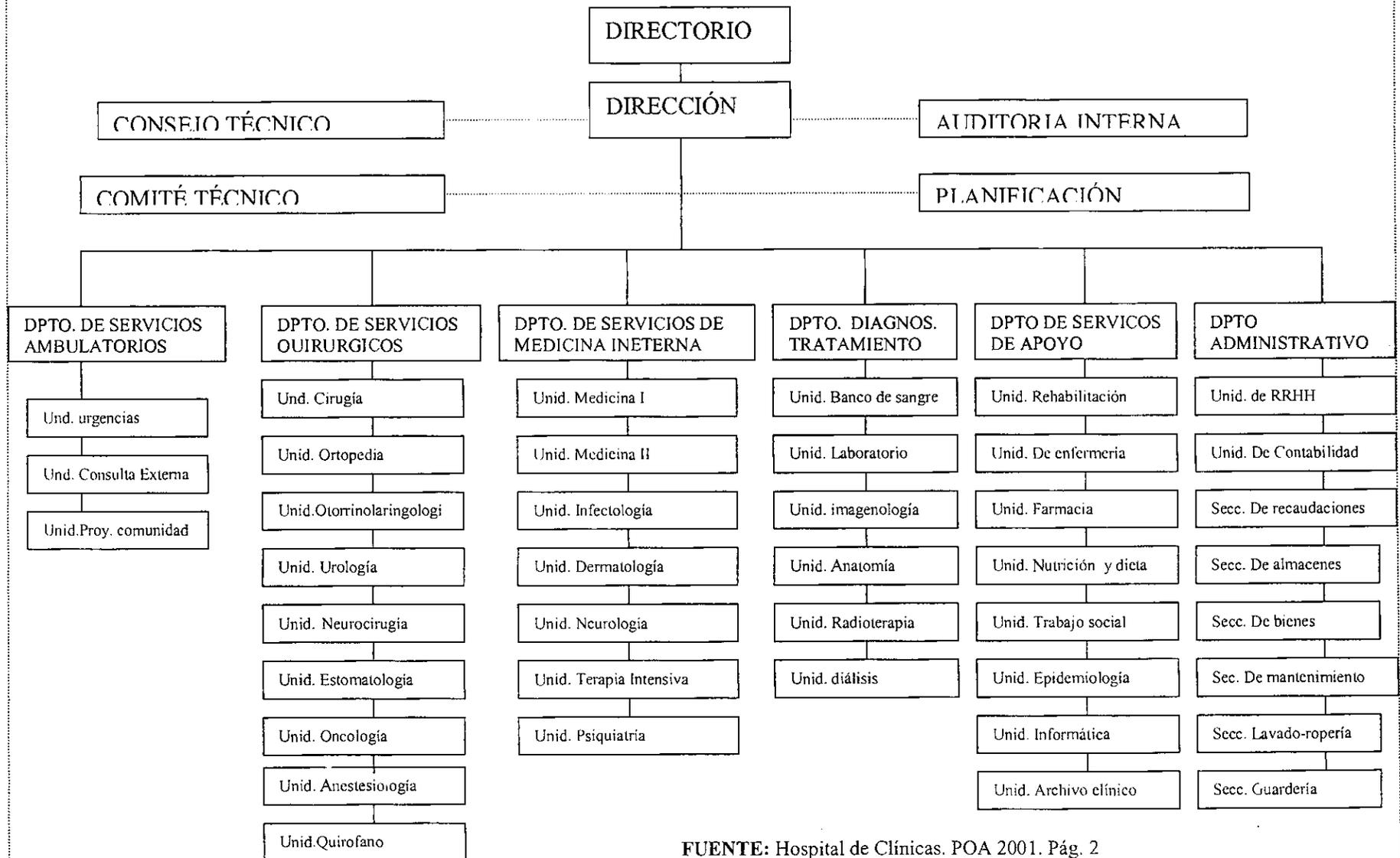
Nº
FECHA.....

Departamento.....Distrito.....
Servicio de Salud que recibió.....
Nombre del denunciante.....Edad.....
Cl.....
Dirección del denunciante.....
Nombre del médico denunciado.....
Enfermera.....
Trabajadora social.....
Personal administrativo.....
Otros.....
Motivo de la denuncia.....
.....
.....
.....

Firma del denunciante
Cl.....

Firma del Responsable O.C.
Cl.....

ANEXO 10



FUENTE: Hospital de Clínicas. POA 2001. Pág. 2

LIBROS CONSULTADOS



- Albrecht, Karl
La Excelencia en el Servicio
Editorial McGraw Hill, México 1991
- Black, James M.
Preparación del Personal Competente
Editorial American Management Association
New York 1997
- Chiavenato Idalberto
Administración de Recursos Humanos Segunda Edición
Editorial McGraw Hill,
Colombia 1994
- Chiavenato, Idalberto
Introducción a la Teoría General de la Administración
Editorial McGraw Hill, México 1989
- Dorakis. Paola
Gerencia en al Provisión de Servicios de Salud
Editorial Santillana
Bolivia 2000
- Gantier, Daniel
Guía Metodológica de Capacitación del personal de Salud
Ministerio de Salud Y Previsión Social,
Bolivia 1999
- Herzberg, Frederick
Administración de Personal
Editorial Continente,
New York 1976
- Katz, Bernard
Cómo Gerenciar el Servicio al Cliente
Editorial Legis, México 1991
- Koontz, Harol
Administración
Editorial McGraw Hill. México 1986

- Kotler, Armstrong
Fundamento de Mercado Técnico
Editorial Prentice Hall. México 1991
- Maslow, Abraham H
Motivación del Personal
Editorial Harper & Row. Barcelona 1964
- Ministerio de Salud y Previsión Social
**Sistema Nacional de información en Salud -
Estadísticas de Salud**
Bolivia 2001
- Ministerio de Salud y Previsión Social
**Cartilla informativa Organizando las
Defensorias de la Salud.**
Impreso por OPS/OMS, Bolivia 2000
- Ministerio de Salud
Guía Técnica de las Defensorias de la Salud
Impreso por la OPS/OMS , Bolivia 2000
- Nepveu, Nivelle
Empresa y el Servicio
Editorial Oikos-Tau. Tomo 4. Barcelona 1994
- Paganini José
**Calidad y Eficiencia de Atención
Hospitalaria**
Editorial Organización Panamericana de la
Salud, Bolivia 1993
- Philip, Crosby
Motivación del Personal
Editorial McGraw Hill, Colombia 1987
- Rovere, Mario R.
**Planeación estratégica de Recursos Humanos
en Salud**
OPS/OMS, Washington 1993
- Wayne, Mondy
Motivación del Personal
Editorial Prentice Hall Hispano Americano.
México 1997.

PÁGINAS EN INTERNET CONSULTADAS

- calidad.bizhosting.com/motivación/tipos.html
- calidad.bizhosting.com/motivación/concepto.html
- calidad.bizhosting.com/motivación/clasicos.html
- calidad.bizhosting.com/motivación/factores.html
- calidad.bizhosting.com/motivación/incentivos.html
- oportuna.salud.htm
- eficiencia.salud.htm

Informe de políticas públicas sobre la promoción de la eficiencia en el sector salud

- A:\Comentarios de Alex Díaz sobre economía y salud.htm
- A:\Plan planteado.ciud@salud.htm
- medspain.es/n3.feb99/stress.htm
- znorma@fce.unl.edu.ar Rediseño de los puestos de trabajo tendientes a incrementar la eficiencia y motivación del personal.