

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS



**TESIS LIBRE**

**"DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA FORTALECER AL PERSONAL MÉDICO DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO JAPONÉS EN EL NIVEL DE CALIDAD DE ATENCION AL CLIENTE DE LA CIUDAD DE SANTA CRUZ DE LA SIERRA"**

**POSTULANTE:** Melissa Mendizábal Bastos

**La Paz - Bolivia**

**2007**

# DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA FORTALECER AL PERSONAL MÉDICO DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO JAPONÉS EN EL NIVEL DE CALIDAD DE ATENCION AL CLIENTE

## INDICE

### MARCO GENERAL

I.	Justificación.....	1
I.1.	Justificación Teórica.....	2
I.2.	Justificación Metodológica.....	2
I.3.	Justificación Práctica.....	3
II.	Planteamiento del Problema.....	3
III.	Hipótesis.....	5
III.1.	Variable Dependiente.....	5
III.2.	Variable Independiente.....	5
III.3.	Variable Moderante.....	5
IV.	Objetivos.....	5
IV.1.	Objetivo General.....	5
IV.2.	Objetivos Específicos.....	5
V.	Alcances de la Investigación.....	6
V.1.	Delimitación Temática.....	6
V.2.	Delimitación Espacial.....	6
V.3.	Delimitación Temporal.....	6

### PARTE I - MARCO TEORICO

#### **CAPITULO I**

#### **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

1.1.	Definición.....	7
1.2.	Objetivos de la Gestión del Talento Humano.....	8

## **CAPITULO II**

### **MOTIVACIÓN**

2.1. Definición.....	10
2.2. Ciclo Motivacional.....	11
2.3. Motivación y Satisfacción.....	13
2.4. Teorías y Modelos de la Motivación.....	13
2.5. Teorías de Contenido.....	14
2.5.1. Teoría de las Necesidades Humanas de Maslow.....	14
2.5.2. Teoría Bifactorial de Herzberg.....	15
2.5.2.1. Factores Higiénicos.....	15
2.5.2.2. Factores Motivacionales.....	16
2.5.3. Teoría de la Existencia, Relación y Progreso de Alderfer.....	16
2.5.3.1. Existencia.....	16
2.5.3.2. Relación.....	16
2.5.3.3. Crecimiento.....	17
2.5.4. Teoría de las Tres Necesidades de Mc. Clelland.....	17
2.5.4.1. Necesidad de Logro.....	17
2.5.4.2. Necesidades de Poder.....	17
2.5.4.3. Necesidad de Afiliación.....	17
2.5.5. Teoría de la Expectación de Vroom.....	18
2.5.5.1. Valencia.....	18
2.5.5.2. Expectativa.....	18
2.5.5.3 Instrumentalidad.....	18
2.5.6. Teoría de la Equidad de Adams.....	19
2.5.7. Teoría de la Expectativa de Nadler.....	19
2.5.8. Teoría del Reforzamiento.....	20
2.6. Motivación de los Equipos de Trabajo.....	20
2.7. La Cultura Organizacional.....	22
2.8. Factores del Desempeño del Cargo.....	22
2.9. Motivación y Comportamiento.....	25
2.9.1. La Expectativa.....	26
2.9.2. La Accesibilidad.....	26

2.10. Motivación con los Funcionarios.....	27
2.11. Tipología de la Motivación.....	27
2.11.1. Motivación Positiva.....	28
2.11.1.1. Motivación Positiva Intrínseca.....	28
2.11.1.2. Motivación Positiva Extrínseca.....	28
2.11.2. Motivación Negativa.....	28
2.11.2.1. Físicas.....	28
2.11.2.2. Psicológicos.....	28
2.11.2.3. Moral.....	29
2.12. Motivación de Logro.....	30

### **CAPITULO III**

#### **ESTRATEGIA**

3.1. Concepto de Estrategia.....	32
3.2. Estrategia Motivacional.....	33

### **CAPITULO IV**

#### **ATENCION AL CLIENTE**

4.1. Cliente.....	35
4.2. Servicio.....	36
4.3. Naturaleza y Características de los Servicios	
4.4. Calidad en los Servicios.....	37
4.5. Calidad en los Servicios de Salud.....	39

### **CAPITULO V**

#### **SERVICIOS DE SALUD**

5.1. Características.....	40
5.2. Organización.....	41
5.3. Niveles de Atención.....	41
5.3.1. Primer Nivel.....	41

5.3.2. Segundo Nivel.....	41
5.3.3. Tercer Nivel.....	41
5.4. Concepto de Hospital.....	42
5.5. Objetivo del Hospital.....	43
5.6. Funciones Básicas del Hospital.....	43
5.7. Hospital General.....	44
5.8. Personal Médico.....	44

## **CAPITULO VI**

### **HOSPITAL UNIVERSITARIO JAPONES**

6.1 Antecedentes del Hospital Universitario Japonés.....	45
6.2. Misión – Visión del Hospital Universitario Japonés.....	46
6.2.1. Misión.....	46
6.2.2. Visión.....	47
6.3. Objetivo Principal del Hospital Universitario Japonés.....	47
6.4 Organigrama del Hospital Universitario Japonés.....	47

## **PARTE II - MARCO PRÁCTICO**

2.1. Método de Investigación.....	49
2.2. Tipo de Investigación.....	49
2.3. Unidad de Análisis.....	49
2.4. Determinación del Universo o Población.....	50
2.5. Sujetos de Investigación.....	50
2.6. Técnicas.....	50
2.7. Instrumento.....	51
2.8. Determinación de la Muestra del Personal Médico.....	51
2.9. Determinación de la Muestra de los Pacientes.....	53
2.10. Operacionalización de Variables.....	55
2.11. Resultados del Marco Práctico.....	56
2.11.1. Datos del Personal Médico del Hospital Universitario Japonés.....	56

2.11.2. Resultados de las Encuestas al Personal Médico.....	57
2.11.3. Resultados de la Encuestas a los Pacientes del Hospital.....	71
2.12. Conclusiones de los Resultados de las Encuestas.....	74
2.12.1. Satisfacción.....	75
2.12.2. La Motivación en El Personal Médico.....	76
2.13. Docimasia de Hipótesis.....	78
2.14. Prueba de Hipótesis.....	80

## PARTE III - PROPUESTA

3.1. Introducción.....	83
3.2. Objetivo.....	83
3.3. Desarrollo de la Propuesta.....	84
Lineamiento Estratégico No. 1 “Establecer Reconocimientos e Incentivos para el Personal Médico del Hospital Universitario Japonés”.....	84
Lineamiento Estratégico No. 2 “Premio a la Excelencia”.....	87
Lineamiento Estratégico No. 3 “Seminario Informativo sobre el Síndrome de Burnot”.....	89
Lineamiento Estratégico No. 4 “Capacitación y Oportunidades de Desarrollo”.....	92
Lineamiento Estratégico No. 5 “Promover el Trabajo en Equipo en el Personal Médico de la Institución”.....	95
Lineamiento Estratégico No. 6 “Tener Formularios de Opinión para Médicos y Pacientes”.....	97
3.4. Presupuesto Tentativo de la Propuesta.....	100
3.5. Conclusiones de la Propuesta.....	101

## PARTE IV - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	102
Recomendaciones.....	104

# INDICE DE FIGURAS

FIGURA No.1.....	11
FIGURA No.2.....	12
FIGURA No.3.....	13
FIGURA No.4.....	14
FIGURA No.5.....	21
FIGURA No.6.....	22
FIGURA No.7.....	29
FIGURA No.8.....	30
FIGURA No. 9.....	31
FIGURA No.10.....	37
FIGURA No.11.....	85
FIGURA No.12.....	88
FIGURA No13.....	90
FIGURA No.14.....	93
FIGURA No. 15.....	96
FIGURA No.16.....	98

# INDICE DE CUADROS

CUADRO No.1.....	45
CUADRO No. 2.....	51
CUADRO No. 3.....	53
CUADRO No. 4.....	56
CUADRO No. 5.....	57
CUADRO No. 6.....	100

# INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO No. 1.....	57
GRAFICO No. 2.....	58
GRAFICO No. 3.....	58
GRAFICO No. 4.....	59
GRAFICO No. 5.....	59
GRAFICO No. 6.....	60
GRAFICO No. 7.....	60
GRAFICO No. 8.....	61
GRAFICO No. 9.....	62
GRAFICO No. 10.....	62
GRAFICO No. 11.....	63
GRAFICO No. 12.....	63
GRAFICO No. 13.....	64
GRAFICO No. 14.....	64
GRAFICO No. 15.....	65
GRAFICO No. 16.....	65
GRAFICO No. 17.....	66
GRAFICO No. 18.....	67
GRAFICO No. 19.....	67
GRAFICO No. 20.....	68
GRAFICO No. 21.....	68
GRAFICO No. 22.....	69
GRAFICO No. 23.....	70
GRAFICO No. 24.....	70
GRAFICO No. 25.....	71
GRAFICO No. 26.....	71
GRAFICO No. 27.....	72
GRAFICO No. 28.....	72
GRAFICO No. 29.....	73
GRAFICO No. 30.....	74

# INDICE DE ANEXOS

- ANEXO 1 Entrevista exploratoria a los pacientes del Hospital Universitario Japonés
- ANEXO 2 Entrevista exploratoria al personal médico del Hospital Universitario Japonés
- ANEXO 3 Encuesta dirigida al personal Médico del Hospital Universitario Japonés
- ANEXO 4 Encuesta dirigida a los pacientes del Hospital Universitario Japonés
- ANEXO 5 Monitoreo y Cuadro de Análisis de los Indicadores de Gestión Hospitalaria
- ANEXO 6 Especialidades del Departamento de Docencia del Hospital Universitario Japonés
- ANEXO 7 Cuadros de los resultados de las encuestas al personal médico del Hospital Universitario Japonés
- ANEXO 8 Cuadros de los resultados de las encuestas a los pacientes del Hospital Universitario Japonés

## *AGRADECIMIENTOS*

*A Dios por que gracias a el estoy en este mundo, por sus bendiciones y su  
inmenso amor,*

*A todas las personas que apoyaron esta causa*

*A mi padre por su apoyo moral.*

*A Lic. José Arzabe y el Lic. Federico Freudental*

*Un agradecimiento especial al Ing. Jorge Córdova y al Lic. David Ibáñez.*

*A todos los Docentes de la Carrera de Administración de Empresas que nos  
inculcan sus conocimientos para dar a la sociedad profesionales capacitados.*

*Al Doctor Freddy Gutiérrez Velarde Director del Hospital Universitario  
Japonés por sus concejos y su colaboración para la realización de este trabajo.*

*A todos los médicos y los pacientes del Hospital Universitario Japonés que  
colaboraron con sus sugerencias, opiniones y su tiempo sobre todo*

*Al Dpto. de Docencia, el Dpto. de Planificación, Dpto. de Recursos Humanos,  
Administración y a todos los funcionarios del Hospital Universitario Japonés.*

*Un agradecimiento a una persona muy especial que no esta mas en este mundo  
pero desde donde este se debe sentir feliz y muy orgullosa, es para ti Castita.*

*Gracias...*

## DEDICATORIA:

*Esta dedicatoria es para las tres personas más importantes de mi vida.*

*A mí querida mamá Magda a quien adoro con todo mi corazón, por darme la vida, su cariño, su paciencia pero sobre todo su amor incondicional y su apoyo constante en todas las etapas de mi vida por que si no fuera por ella yo no hubiera llegado hasta aquí.*

*A mí hijita Valentina que es la razón de mi vida y por quien lucho cada día para salir adelante, ella es quien me da las fuerzas para vivir porque gracias a ella conocí el amor mas grande de la vida que es el ser madre.*

*A mí esposo Osvaldo a quien amo con toda mi alma, por ser mi compañero de la vida por darme su apoyo y ayuda incondicional, por estar conmigo siempre en las buenas y en las malas, y sobre todo por darme una maravillosa familia.*

*Melissa Mendizábal Bastos*

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación analizó las posibles causas que ocasionan el bajo nivel de calidad de atención al cliente, y posteriormente se propuso estrategias de motivación para fortalecer al personal médico del Hospital Universitario Japonés en cuanto a la atención que debe brindar a los usuarios.

Para lo cual el presente documento se compone por una parte introductoria en la que se explicó de la manera más concisa la problemática que se investigó y luego se continuó con la formulación del problema.

El presente trabajo de investigación se dividió en el Marco General, en el que se encuentra la justificación en forma teórica, metodológica y practica, luego se determinó las causas principales del origen del problema que abarca desde la etapa exploratoria, la situación actual y el pronostico; la formulación del problema, el planteando la hipótesis y luego y la formulación del objetivo principal como así también los objetivos específicos de la investigación. Se definieron los alcances de la investigación en una: Delimitación Temática, delimitación Espacial y delimitación Temporal.

Una vez establecida la parte introductoria de procedió al desarrollo mismo del trabajo de investigación.

Posteriormente el presente trabajo se dividió en tres partes. La primera parte compuesta por el Marco Teórico haciendo referencia a: La Gestión del Talento Humano, la Motivación, Estrategia, Atención al Cliente, Servicios de Salud y el Hospital Universitario Japonés.

Más adelante se identificó el Marco Practico que comprende el Método de investigación, Tipo de investigación, la Determinación del Universo o Población, los Sujetos de Investigación, las Técnicas para la recolección de la información, posteriormente se describieron los resultados obtenidos de la investigación las conclusiones del mismo y los Resultados del Marco Práctico.

Finalmente en la tercera parte se expuso la Propuesta obtenida a través del análisis efectuado de la información de los resultados y para finalizar las conclusiones y recomendaciones finales del estudio de investigación.

## **MARCO GENERAL**

### **I. JUSTIFICACIÓN.**

La salud es un bien y un derecho humano básico de todas las personas, es por eso que la salud de la población es el factor vital para el progreso de una nación, ya que con salud el ser humano estará en posibilidades de desarrollar su capacidad física e intelectual para aportar al desarrollo del país.

Así todas las instituciones de salud deben preocuparse por un mejoramiento permanentemente, de tal forma que se logre una integración de todas las áreas médicas que compone la institución, sean estas tecnológicas, administrativas, económicas y las áreas docentes y de investigación si este fuera el caso, por que el paciente es la razón de ser de ser las instituciones y el médico es su recurso principal.

Bajo este contexto parece que todo esta bien y que no existe ningún problema con la satisfacción de los pacientes en cuanto a los servicios de salud y que los médicos no tienen problemas en cuanto a la atención al paciente y realizan su labor eficientemente, sin embargo con las entrevistas realizadas para el perfil de grado como en las encuestas de la investigación en si, se pudo constatar que el personal médico no se encuentra motivado por la institución y lo refleja claramente en su desempeño, en la atención al paciente, a su vez los pacientes no consideran adecuada la atención que les brinda el Hospital Universitario Japonés un establecimiento de salud integrante de la red de servicios de Sistema Nacional de Salud de alta complejidad considerado como un Centro de Segundo y Tercer Nivel de atención.

Por esa razón es necesario mencionar que la motivación es un elemento fundamental para el clima organizacional de una institución pues permite mejorar la productividad de sus recursos humanos que se plasman en resultados eficientes.

## **I.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.**

La justificación teórica se traduce en la inquietud del investigador de profundizar uno o varios enfoques teóricos que tratan el problema ya que este sustenta principalmente, las teorías en que se desarrollaron; las investigaciones y los antecedentes en general que se consideraron válidos para el correcto avance del estudio.

Durante el desarrollo del trabajo se estudiaron los siguientes conceptos:

- Gestión del Talento Humano
- Motivación
- Ciclo motivacional
- Teorías de motivación
- Estrategia
- Atención al cliente
- Satisfacción al cliente
- Servicios en salud
- Hospital
- Personal médico
- Hospital Universitario Japonés

## **I.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.**

“El método se contrapone a la suerte y al azar, pues el método es ante todo un orden manifestado en un conjunto de reglas”.<sup>1</sup>

La presente investigación se basó en el enfoque mixto cuantitativo y cualitativo. Los dos enfoques utilizan fases similares y relacionadas entre si:<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Ferrater Mora J. (1990). “Diccionario de Filosofía Abreviado” Buenos Aires. – Argentina. Sudamericana nueva edición.

<sup>2</sup> Hernández, Fernández y Baptista “Metodología de la investigación” Editorial Mc Gran Hill Tercera edición, México 2003 Pág. 5

- Llevan a cabo observación y evaluación de fenómeno, establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación evaluación realizada.
- Prueban y demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
- Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar, cimentar o fundamentar las suposiciones o ideas; o incluso para generar otras.

El tipo de estudio que se utilizó fue el exploratorio y descriptivo el primero por que el estudio a examinar ha sido un tema poco estudiado el cual tiene muchas dudas y descriptivo por que se recolecto información y se describió lo que se investigo.

### **I.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.**

El desarrollo de la presente investigación esta dirigido para beneficiar aquellas personas para las que este estudio representa un aporte, principalmente en cuanto al conocimiento sobre la motivación y satisfacción laboral, de manera se establecieron estrategias de motivación para fortalecer al personal médico del hospital universitario japonés en el nivel de calidad de atención al cliente.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

De acuerdo a la entrevista exploratoria realizada a los pacientes y a los médicos de la institución<sup>3</sup> se pudo constatar que los servicios de salud que brinda el Hospital Universitario Japonés son ineficientes, ya que el personal médico no se siente motivado y esto conlleva a su deficiente desempeño y esto se ve claramente reflejado en la atención al cliente.

Los pacientes argumentaron lo siguiente:

---

<sup>3</sup> Ver anexo 1 y 2 “Entrevista exploratoria al personal médico y a los pacientes”.

- Discriminación con respecto al nivel social y económico.<sup>4</sup>
- No reciben un trato cordial, amable ni sienten compromiso del médico hacia ellos.<sup>5</sup>
- La burocracia administrativa hospitalaria, donde no existe acceso a los servicios con puntualidad y la mayor parte de los funcionarios de la misma son irresponsables con el trabajo que realizan.<sup>6</sup>

El personal médico por su parte argumentan los siguientes:

- La insuficiencia tecnológica donde Dr. Freddy Gutiérrez director del Hospital argumenta que pese a que el Hospital Japonés fue entregado con los mejores equipos, no han cambiado en 21 años.<sup>7</sup>
- El sector salud se encuentra completamente desabastecido por el estado<sup>8</sup> ya que “en La Paz el 90% de los trabajadores de salud, son pagados por el Tesoro General de la Nación y en Santa Cruz el 40% del personal es pagado con recursos propios de los hospitales, este es el caso del Hospital Japonés que paga a su personal 700.000Bs. de recursos propios”.<sup>9</sup>
- La otorgación de ítems por parte del Estado es muy limitada según un estudio realizado por el Servicio Departamental de Salud de Santa Cruz (SEDES), la necesidad departamental es de 2,000 ítems entre médicos, enfermeras, técnicos y administrativos y solo el Hospital Japonés necesita 260 ítems.<sup>10</sup>
- Falta de reconocimiento por el trabajo que realizan y la inestabilidad en sus puestos de trabajo que se debe a la presencia de profesionales extranjeros.<sup>11</sup>

Por todo lo anteriormente expuesto y de acuerdo a la investigación preliminar que se realizó y las justificaciones de ambas partes el presente trabajo presenta la siguiente interrogante:

¿El diseño de estrategias de motivación permitirá fortalecer al personal médico del Hospital Universitario Japonés en el nivel de calidad de atención al cliente?

---

<sup>4</sup> Ver anexo 1 “Entrevista exploratoria a los pacientes”.

<sup>5</sup> Ver anexo 1 “Entrevista exploratoria a los pacientes”.

<sup>6</sup> Ver anexo 1 “Entrevista exploratoria a los pacientes”.

<sup>7</sup> Ver anexo 2 “Entrevista exploratoria al personal médico”.

<sup>8</sup> Ver anexo 2 “Entrevista exploratoria al personal médico”.

<sup>9</sup> El Mundo – Prensa Mayor , enero, 2006

<sup>10</sup> El Mundo – Prensa Mayor , enero, 2006

<sup>11</sup> Ver anexo 2 “Entrevista exploratoria al personal médico”.

### **III. HIPOTESIS**

La desmotivación del personal médico del Hospital Universitario Japonés influye negativamente en el nivel de calidad de atención al cliente.

#### **III.1. VARIABLE DEPENDIENTE.**

La desmotivación del personal médico del Hospital Universitario Japonés

#### **III.2. VARIABLE INDEPENDIENTE**

Influye negativamente en el nivel de calidad de atención al cliente

#### **III.3. VARIABLE MODERANTE**

Hospital Universitario Japonés (Santa Cruz de la Sierra)

### **IV. OBJETIVOS**

#### **IV.1. OBJETIVO GENERAL.**

Analizar las causas que provocan la desmotivación en el personal médico y su relación con el nivel de calidad de atención al cliente; y proponer estrategias de motivación.

#### **IV.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Determinar la situación real de la aplicación de estrategias de motivación en el personal médico.
- Identificar si la institución aplica estrategias de motivación al cliente.
- Proponer un diseño de estrategias que ayuden a fortalecer la motivación el plantel médico.

- Determinar de que manera el personal médico de la institución expresa insatisfacción laboral.
- Determinar el nivel de calidad e atención al cliente

## **V. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **V.1. DELIMITACIÓN TEMÁTICA:**

Clima Organizacional

### **V.2. DELIMITACIÓN ESPACIAL**

Hospital Universitario Japonés (Santa Cruz de la Sierra)

### **V.3. DELIMITACIÓN TEMPORAL**

Segundo Semestre de la gestión 2006.

**PARTE I**  
**MARCO TEORICO**  
**CAPITULO I**  
**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Las personas son el principal activo de las organizaciones ya que las organizaciones y las personas están estrechamente relacionadas entre si por que las personas dependen de las organizaciones para alcanzar sus objetivos personales e individuales y las organizaciones dependen de las personas para producir bienes o servicios, crecer y competir en los mercados y sobre todo alcanzar los objetivos trazados.

Por esa razón Idalberto Chiavenato asegura que las personas son socias de la organización por que todo proceso productivo se realiza con la participación de diversos socios los cuales contribuyen con algún recurso para crecer y obtener beneficios. “El socio mas intimo de la organización es el empleado: esta dentro de ella y le da vida y dinamismo”<sup>12</sup>.

### **1.1. DEFINICIÓN**

El área de Recursos Humanos es una de las áreas que más cambios ha experimentado a lo largo del tiempo. La administración de personas tiene sus orígenes en la Revolución Industrial en 1950 donde alcanzó su auge cuando esta tenía una visión Burocrática y se hablaba de Relaciones Industriales. Posteriormente las organizaciones le dieron el nombre de Administración de Recursos Humanos que tenía una visión más dinámica y predominó hasta 1990. En la actualidad las organizaciones mas sofisticadas hablan de la Administración del Talento Humano que es totalmente diferente a los enfoques tradicionales mencionados anteriormente.

---

<sup>12</sup> Idalberto Chiavenato Gestión del Talento Humano Bogota Colombia Ed. Mc Graw Hill. 2004 Pag. 7.

La Gestión del Talento Humano tiene un enfoque donde ve a los trabajadores como seres humanos con capacidades y habilidades fundamentalmente como sujetos activos de la organización que toman acciones, toman decisiones y contribuyen al éxito de la organización.

“La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”<sup>13</sup>.

La Gestión del Talento Humanos depende de muchos aspectos que predominan en las organizaciones como la cultura de la organización, tecnología, estructura, entorno ambiental, el negocio de la organización, procesos y muchas otras variables importantes.

El Hospital es una organización que moviliza un amplio grupo de profesionales o técnicos cuyo principal objetivo es prestar servicios al enfermo que es en este caso el cliente de la organización y es además la base todas las actividades de un hospital. El principal recurso de un Hospital es su personal los médicos, bioquímicos, enfermeras entre otros, estos tienen mucha responsabilidad ya que en sus manos tienen vidas de personas y el funcionamiento del hospital lo que significa un peso psicológico significativo derivando en un desgaste emocional y físico por la responsabilidad que tienen que asumir, sin embargo el personal en general y médico principalmente ve a su profesión como una vocación para ayudar al prójimo y encuentran en el hospital la satisfacción de sus aspiraciones.

## **1.2. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

La eficiencia del desempeño de las personas en la organización influye mucho en el aumento o disminución de fortalezas y debilidades.

---

<sup>13</sup> Idalberto Chiavenato Gestión del Talento Humano Bogota Colombia Ed. Mc Graw Hill. 2004 Pag. 9.

Alcanzar los objetivos de la Gestión del Talento Humano depende mucho de la manera como los gerentes traten al personal de sus organizaciones por eso es importante que las personas sean vistas como elementos básicos de la eficacia organizacional.

Los objetivos de la Gestión de personas son diversos. La Administración de Recursos Humanos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la Organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización.
3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
6. Administrar el cambio.
7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Idalberto Chiavenato Gestión del Talento Humano Bogota Colombia Ed. Mc Graw Hill. 2004 Pag. 10,11.

## **CAPITULO II**

### **MOTIVACIÓN**

#### **2.1. DEFINICIÓN**

Para Allan John “La motivación es la fuerza que impulsa a las personas a hacer cosas una vez realizada la tarea, la motivación puede desaparecer”<sup>15</sup>

Toda conducta esta provocada por algún factor, no puede pensarse que esta surge de la nada; siempre encontramos algún motivo detrás de ella.

Solana afirma que “La motivación es en síntesis lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con que vigor se actúa y en que dirección se encausa energía”<sup>16</sup>.

Mientras que para Koontz “La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos, e inducir a los subordinados actuar de determinada manera”.<sup>17</sup>

Por lo tanto podemos decir que la motivación es un conjunto de factores que intervienen como causa de la conducta o móvil de acción. Es la fuerza o energía interna que impulsa al individuo a realizar una actividad a comprometer su voluntad y su esfuerzo en el logro de una meta que producirá la satisfacción.

Entonces, la motivación es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina a una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente

---

<sup>15</sup> Allan, John “Como ser mejor motivando al personal” México Ed. Panorama S.A. 1998 Pag. 17

<sup>16</sup> Solana, Ricardo “Administración de organizaciones” Buenos Aires Argentina Ed. Interoceánicas S.A. 1993 Pag. 208

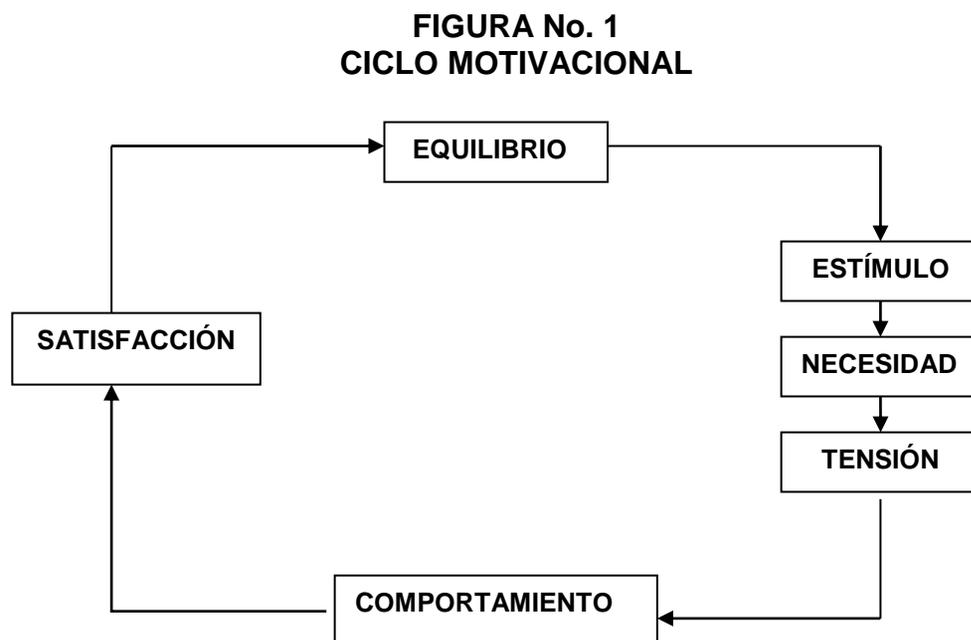
<sup>17</sup> Koontz, Harold “Administración una perspectiva global” México D.F. Ed. Mc. Graw Hill 1994 Pag.501

(estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En el segundo caso la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

La cognición es aquello que las personas conocen de si mismas y del ambiente que las rodea, el sistema cognitivo de cada persona implica a sus valores personales que están influidos por el ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y experiencias.

## 2.2. CICLO MOTIVACIONAL

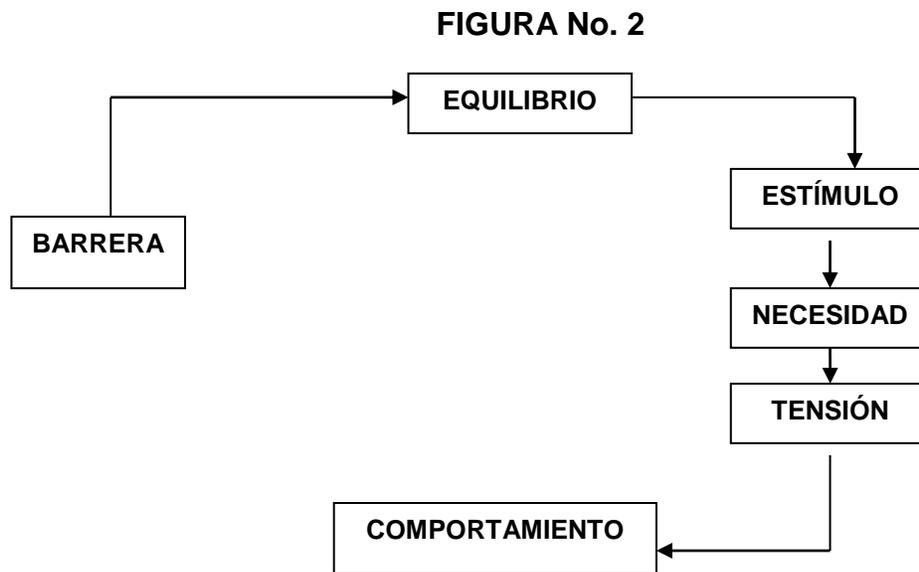
En cuanto a la motivación, se puede decir que tiene diversas etapas, las cuales forman parte del siguiente ciclo:



FUENTE: Idalberto Chiavenato "Gestión del Talento Humano"

El ciclo anterior ilustra un círculo completo, en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen satisfacción. Esta conjuntamente con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que deriva de trabajo o se experimenta en el.

En el caso que sea imposible la satisfacción de la necesidad el ciclo motivacional quedaría ilustrado de la siguiente manera:



FUENTE: Jeff Harris "Administración de Recursos Humanos"

Esto provoca la frustración de la persona. Frustración es aquello que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo.

La frustración puede llevarla tanto a actividades positivas como constructivas o bien de comportamiento no constructivas, inclusive la agresión, retraimiento y resignación.

También puede ocurrir que la frustración aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema, o puede suceder que esta sea el origen de muchos progresos tecnológicos, científicos y culturales en la historia.

La frustración lleva el individuo a ciertas reacciones:

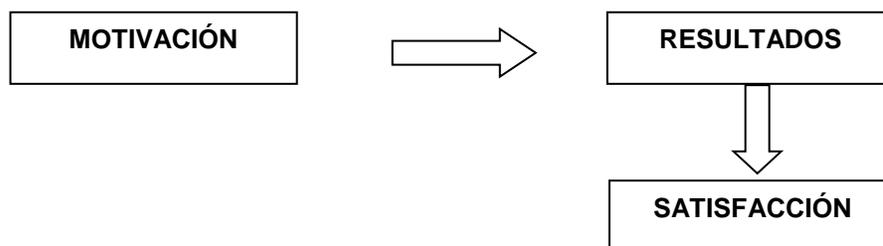
- Desorganización del comportamiento.
- Agresividad.
- Reacciones emocionales.
- Alienación y apatía.

El punto de partida del ciclo motivacional esta dado por el surgimiento de una necesidad. Esta necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz la necesidad quedará satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior. En ciertas oportunidades la necesidad no es satisfecha pudiendo originar frustración o compensación (transferencia hacia otro objetivo o meta).

### 2.3. MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN

Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción esta referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo. Entonces se puede decir que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo, mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimental.

**FIGURA No. 3**  
**MOTIVACION-SATISFACCION**



FUENTE: Santiago Lazzari "Management, Funciones, Estilos y Desarrollo"

### 2.4. TEORÍAS Y MODELOS DE LA MOTIVACIÓN.

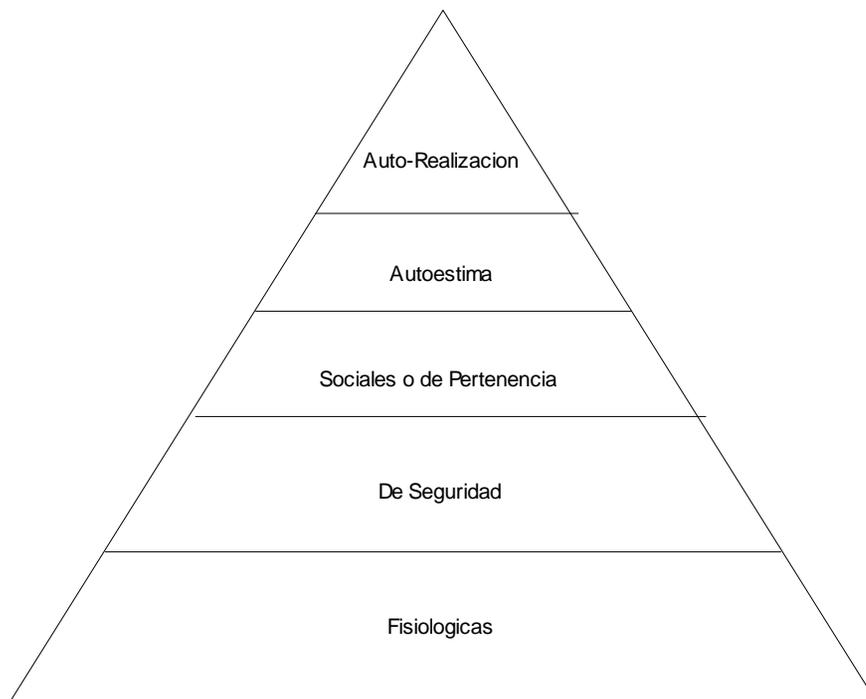
Hay dos formas de enfocar un proceso motivacional: por deficiencia inicial o a partir de la satisfacción futura. Tomando en cuenta estos dos enfoques surgen una serie de teorías, por ejemplo: la teoría del contenido, la teoría de la expectativa de Vroom, la teoría de la equidad de Stacy Adams y la teoría de la modificación de la conducta de Skinner.

## 2.5. TEORÍAS DE CONTENIDO

Agrupar aquellas teorías que consideran todo aquello que puede motivar a las personas. Responde a la pregunta ¿Qué es lo que motiva a las personas? Estas teorías buscan las causas para la motivación.

### 2.5.1. TEORÍA DE LAS NECESIDADES HUMANAS DE MASLOW.

**FIGURA No. 4**  
**NECESIDADES DE MASLOW**



FUENTE: Harold Koonz "Administración, una perspectiva Global"

De acuerdo a esta teoría el resorte interior de una persona está constituido por una serie de necesidades en orden jerárquico, que va desde la más material a la más espiritual. Se identifican cinco niveles:

- Que una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento, solo las necesidades no satisfechas las que influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.

- El individuo tiene un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias. Al principio gira en torno a la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, sueño, etc.).
- A partir de cierta edad el individuo comienza un largo aprendizaje con nuevos patrones de necesidades. Surge por ejemplo la necesidad de seguridad enfocada hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias y tiene que ver con su conservación personal.
- En la medida en que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad aparecen lenta y gradualmente otras necesidades mas elevadas, como las sociales de estima y de autorrealización.
- Las necesidades mas bajas (comer, dormir) requieren de un ciclo motivacional relativamente corto, en tanto que las mas elevadas necesitan de uno bastante largo.<sup>18</sup>

## **2.5.2. TEORÍA BIFACTORIAL DE HERZBERG.**

Esta es la teoría desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años 50, en la cual se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral deriva de dos diferentes factores: higiénicos (insatisfacción) y por otro lado los motivantes o satisfactorio. Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

### **2.5.2.1. FACTORES HIGIÉNICOS.**

Son aquellos cuya presencia permite que la persona no se sienta insatisfecha, pero no implica que generen la motivación necesaria para la consecución de los objetivos.

Según esta teoría: “En un grupo de necesidades se encuentran elementos tales como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las

---

<sup>18</sup> Harris, Jeff “Administración de Recursos Humanos México D.F. Ed. Ciencia y Técnica 1989 Pág. 222

condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, los sueldos, la posición social, la seguridad de empleo y la vida personal.<sup>19</sup>

### **2.5.2.2. FACTORES MOTIVACIONALES.**

Son la energía que dan el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas con el objetivo de alcanzar los resultados esperados, ejemplos:

- Grado de responsabilidad.
- Reconocimiento.
- Posibilidad de progreso.

### **2.5.3. TEORÍA DE LA EXISTENCIA, RELACIÓN Y PROGRESO DE ALDERFER.**

#### **2.5.3.1. EXISTENCIA**

Agrupar las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.

#### **2.5.3.2. RELACIÓN.**

Esta necesidad requiere de la interacción con otras personas para su satisfacción, comprendiendo la necesidad social y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow.

#### **2.5.3.3. CRECIMIENTO.**

Está representado por el deseo de crecimiento interno de las personas. Incluye el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización. Esta

---

<sup>19</sup> Koontz, Harold "Administración una perspectiva Global" México D.F. Mc. Graw Hill 1994 Pag.469

teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior, aparece una de orden inferior (frustración – regresión).

## **2.5.4. TEORÍA DE LAS TRES NECESIDADES DE MC. CLELLAND.**

### **2.5.4.1. NECESIDAD DE LOGRO.**

Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en si mismo; antes que los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos al azar.

### **2.5.4.2. NECESIDADES DE PODER.**

Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado; las personas que la poseen disfrutan de investidura de “jefe”, tratan de influir a los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.

### **2.5.4.3. NECESIDAD DE AFILIACIÓN.**

Deseo de establecer relaciones interpersonales; quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración” .<sup>20</sup> Mc. Clelland encontró que los patrones de motivación de logro eran más claros en miembros de compañías pequeñas, en las que el presidente normalmente tiene una alta motivación en este sentido. Es bastante interesante observar que en las grandes compañías, los directores generales se clasifican solo como promedio en la motivación por logro y con frecuencia tenían impulsos más fuertes por el poder y la afiliación.

---

<sup>20</sup> Koontz, Harold “Administración una perspectiva global” México D.F. Ed. Mc. Graw Hill 19994 Pag.476

### **2.5.5. TEORÍA DE LA EXPECTACIÓN DE VROOM.**

Este modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas o castigos, sino por el contrario considera las personas como seres pensantes, en cuyo comportamiento influyen las percepciones y estimaciones de ocurrencia, explica también que la motivación es el resultado de la multiplicación de tres factores:

#### **2.5.5.1. VALENCIA.**

Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede incluso variar a lo largo del tiempo, además esta condicionada por la experiencia de cada individuo.

#### **2.5.5.2. EXPECTATIVA.**

Está representada por la convicción que posee una persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de si misma, si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo, le asignará al mismo una alta expectativa, en caso contrario le asignará una baja expectativa.

#### **2.5.5.3 INSTRUMENTALIDAD.**

Está representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado su trabajo será valorada y recibirá su recompensa de parte de la organización.

### **2.5.6. TEORÍA DE LA EQUIDAD DE ADAMS.**

El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las

recompensas laborales. “Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben”<sup>21</sup>

Considera que a los empleados además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que estas sean equitativas. Es decir que existe una tendencia a comparar los aportes (esfuerzos) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sean estas de la organización, o no.

### **2.5.7. TEORÍA DE LA EXPECTATIVA DE NADLER.**

En este caso David Nadler y Edward Lawler dieron cuatro hipótesis sobre la conducta de las organizaciones, las cuales se basan de la siguiente manera:

- “La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y los factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones concientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.”<sup>22</sup>

Estas son la base del modelo de la teoría de la expectativa.

### **2.5.8. TEORÍA DEL REFORZAMIENTO.**

Esta teoría es propuesta por el psicólogo B. F. Skinner. En esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico que puede expresarse así:

---

<sup>21</sup> Koontz, Harold “Administración una perspectiva global” México D.F. Ed. Mc. Graw Hill 1994 Pág.474

<sup>22</sup> Koontz, Harold “Administración una perspectiva global” México D.F. Ed. Mc. Graw Hill 1994 Pág.474

“Este enfoque denominado el reforzamiento positivo o a la modificación de la conducta, afirma que es posible motivar a las personas mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y el elogio de su desempeño. Paralelamente el castigo por un desempeño deficiente produce resultados negativos.”<sup>23</sup>

En primer lugar se debe analizar la situación del trabajo para determinar que ocasiona que los trabajadores actúen en la forma en que lo hacen, para luego realizar cambios para eliminar las áreas problema y las obstrucciones de desempeño.

Este enfoque de la motivación se basa en la ley del efecto, es decir, la idea de que la conducta tiene consecuencias positivas y suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida.

## **2.6. MOTIVACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.**

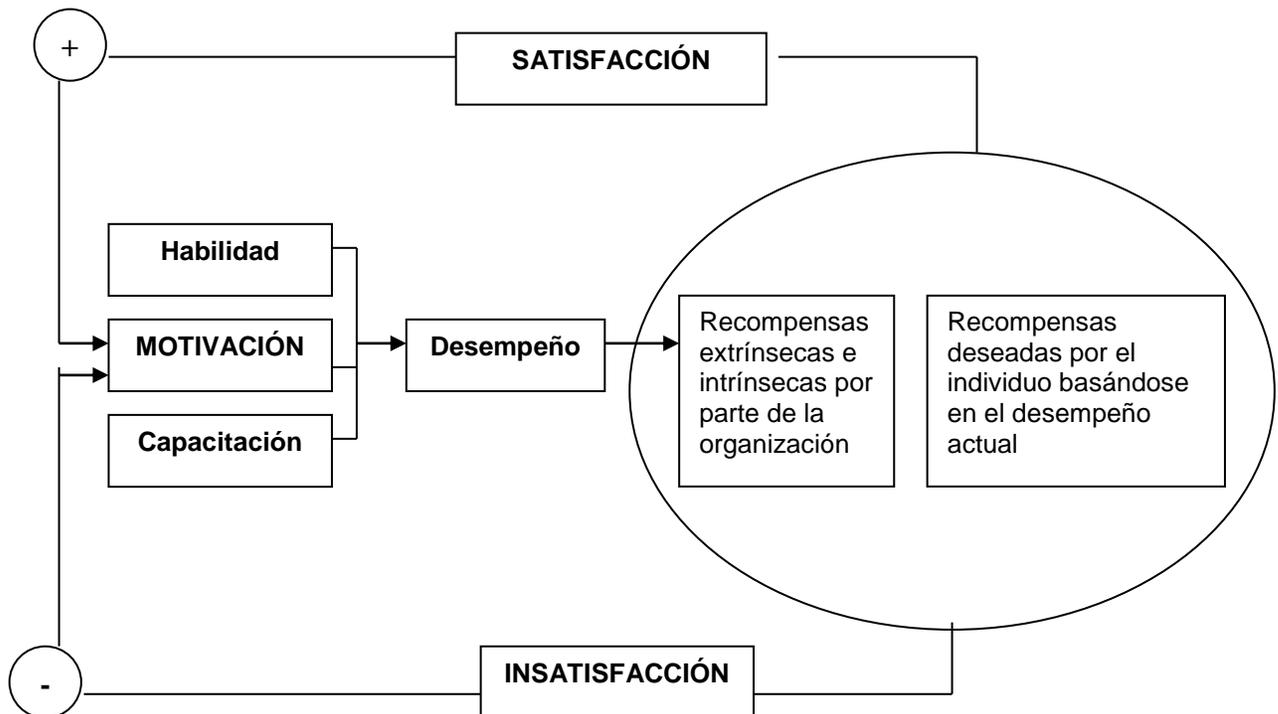
Para analizar este tema, se va a considerar el modelo integrador de motivación que representa Hodgetts y Altman en su libro “Comportamiento Organizacional”, donde la relación entre motivación, desempeño y satisfacción son el punto focal.

Este modelo combina todo lo que se conoce sobre el fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, desempeño y satisfacción. En él las recompensas son la base misma del proceso y la conducta es una función de sus consecuencias. Las personas se sienten satisfechas o no, dependiendo de las recompensas que reciben por lo que hacen, las mismas pueden ser tanto extrínsecas como intrínsecas.

---

<sup>23</sup> Koontz, Harold “Administración una perspectiva global” México D.F. Ed. Mc. Graw Hill 1994 Pag.475

**FIGURA No. 5**



FUENTE: Jeff Harris "Administración de Recursos Humanos"

La motivación es un proceso interno de la propia persona, en consecuencia solo existiría "auto-motivación" y la organización nada podría hacer para motivar a la gente, solo podría administrar estímulos externos que logren incentivarlo.

Las organizaciones no pueden motivar a sus empleados, lo que SI pueden hacer es generar un ambiente de trabajo donde aflore la auto-motivación. Las organizaciones no pueden magníficamente aplicar un plan de motivación para su gente, las empresas que realizan este tipo de actividades, por lo general, solo consiguen magros resultados en el corto plazo; mientras que en el largo plazo se produce el efecto contrario fruto de la apatía de la gente frente a estas acciones. La motivación se da cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están alineados y se satisfacen mutuamente. Los equipos de trabajo no están aislados, forman parte de una organización mayor por lo cual esta sujeto a condiciones externas que se le imponen, condiciones que deben ser utilizadas para crear un ambiente que incentive, como única herramienta sobre la cual las organizaciones y los líderes puedan actuar de tal manera de alcanzar la auto-

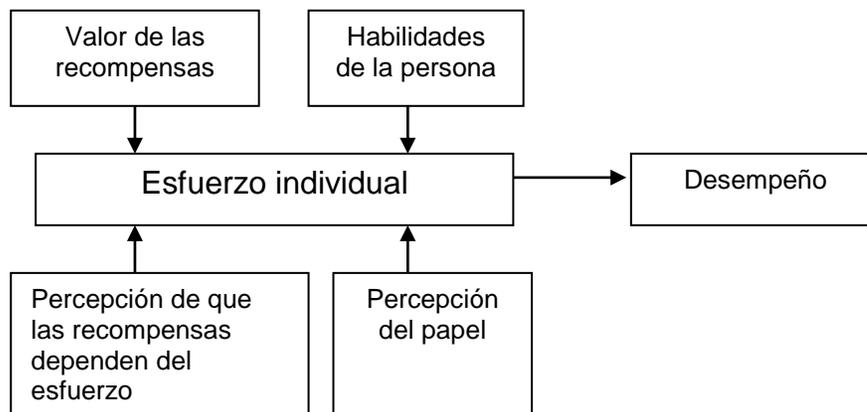
motivación del equipo. Dentro de estas condiciones están: La cultura organizacional y los factores del desempeño del cargo.

## 2.7. LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

“En lo que se refiere a las organizaciones, cultura es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros, implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de cierto periodo, lo que significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia con rapidez.”<sup>24</sup> El trabajo en equipo está incluido dentro de las conductas y valores aceptados en la organización, para establecerlo no alcanza con el apoyo de una gerencia o un sector de la organización.

## 2.8. FACTORES DEL DESEMPEÑO DEL CARGO.

**FIGURA No. 6**  
**FACTORES QUE AFECTAN LAS RELACIONES ENTRE ESFUERZO Y DESEMPEÑO**



FUENTE: Idalberto Chiavenato "Gestión del Talento Humano"

La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación de éste en relación al potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un

<sup>24</sup> Koontz, Harold "Administración una perspectiva global" México D.F.d. Mc. Graw Hill 1994 Pág.335

proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia o las cualidades de las personas.

La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante varios enfoques que reciben denominaciones, como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados en sí, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc.; alguno de estos conceptos son intercambiables. En resumen la evaluación del desempeño es un concepto dinámico ya que los empleados son continuamente evaluados, sea formal o informalmente, fuera de ello una evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, de desaprovechamiento de empleados con potencial más que el requerido por el cargo, de motivación, etc.

Según los tipos de problemas identificados la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

“La responsabilidad por el procesamiento de verificación, medición y acompañamiento del desempeño humanos se atribuye a diferentes dependencias, de acuerdo con la política desarrollada en materia de recursos humanos. En algunas organizaciones existe una rígida centralización de la responsabilidad por la evaluación del desempeño donde se asigna esta función en su totalidad a un organismo de staff perteneciente al área de recursos humanos.

En otros casos se asigna esta tarea a una comisión de evaluación de desempeño donde la centralización es relativamente moderada con la participación de ejecutivos de diversas áreas de la organización.

En otras organizaciones inclusive la responsabilidad por la evaluación del desempeño es totalmente descentralizada, fijándose esta en la del funcionario superior directo.”<sup>25</sup>

No siempre la administración del plan de evaluación del desempeño es función exclusiva de la dependencia de administración de recursos humanos. La evaluación del desempeño es un asunto que ha despertado numerosas manifestaciones favorables y otras sumamente adversas. Hasta ahora se ha hecho poco para lograr una verificación real y científica de sus efectos.

La evaluación del desempeño no es por si misma un fin, sino un instrumento, en medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Para alcanzar este objetivo básico – mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa- la evaluación del desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios, los cuales son:

1. Adecuación del individuo al cargo.
2. Entrenamiento.
3. Promociones.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre superior y subordinados.
6. Propensión hacia la perfección por parte del empleado.
7. Información básica para la investigación de los recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para mayor productividad.
10. Oportunidad de una mayor productividad.
11. Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa.
12. Retroalimentación (feed-back) de información al individuo evaluado.
13. Otras decisiones de personal, como transferencias, licencias, etc.

---

<sup>25</sup> Idalberto Chiavenato Gestión del Talento Humano Bogota Colombia Ed. Mc Graw Hill. 2004 Pag. 201

Sintetizando se puede decir que los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta por una parte los objetivos empresariales y por otra los objetivos individuales.

Finalmente cuando un programa de evaluación del desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. Por lo general, los principales beneficiarios son el jefe, la empresa, el individuo y la comunidad.

## **2.9. MOTIVACIÓN Y COMPORTAMIENTO.**

Para poder predecir el comportamiento de las personas los administradores deben conocer cuales son los motivos y necesidades que hacen que estas realicen una determinada acción en un momento determinado.

“El comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzarse cierta meta u objetivo, los impulsos que dan origen a una acción pueden provenir tanto del consciente como del subconsciente de la persona. Cuando provienen del consciente es mas bien posible que pueda someterse a examen y valoración, sin embargo la conducta de una persona se rige en gran medida por impulsos que provienen del inconsciente. Sigmund Freud traza una analogía entre la motivación de las personas y la estructura de un tímpano, donde no siempre es evidente.”<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Fernández Arena, José Antonio “Principios Administrativos” México D.F. Ed. Diana 1992 Pág. 186

La motivación actúa provocando una actividad e indicando la dirección del comportamiento, sin embargo cada persona posee varios motivos que compiten por su conducta o comportamiento. Es imposible considerar la posibilidad de que una persona tenga tantas conductas como necesidades. Solamente aquel motivo o necesidad con la fuerza mayor en un determinado momento es el que conduce a la actividad.

Existen dos factores que actúan como determinantes de la fuerza de un motivo, ellos son la expectativa y la accesibilidad.

### **2.9.1. LA EXPECTATIVA.**

Es la probabilidad que percibe un individuo de poder satisfacer una necesidad de acuerdo a su experiencia.

### **2.9.2. LA ACCESIBILIDAD**

Refleja las limitaciones que puede encontrar una persona en el medio para poder satisfacer una necesidad. Por lo mencionado hasta el momento, se desprende que una de las responsabilidades básicas de los administradores es proveer la motivación necesaria a sus colaboradores, ya que esta es uno de los factores que limitan la consecución de los objetivos organizacionales y porque constituye el elemento indispensable para la generación de un clima organizacional, facilitando las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza y el espíritu de equipo.

## **2.10. MOTIVACIÓN CON LOS FUNCIONARIOS.**

La motivación tiene como evidencia la base individual que varía con los gustos, hábitos de cada ser o individuo que siente por influencias de su misma acción.

<b>NECESIDAD + INCENTIVO = MOTIVO</b>
---------------------------------------

Con esta formula llegamos a comprender que la necesidad es algo profundamente arraigado en la forma de ser humano, por tal consecuencia va de la mano con los incentivos que son enfocados como sucesos objetivos que pueden satisfacer sus requerimientos, lo cual surge de ambas el motivo. A consecuencia surge el conflicto de motivaciones donde enfocan en ciertas oportunidades el hombre se encuentra movido en sentido contrario por motivaciones distintas y se produce una determinación con precisión expresada de la siguiente manera:

1. Cuando se siente atraído por dos motivaciones positivas de sentido inverso.
2. Cuando se siente atraído y repelido de los mismos por motivaciones en la misma dirección, pero en sentido inverso.
3. Cuando se siente repelido por dos motivaciones negativas en sentido inverso.

Podemos sintetizar expresando que la táctica humana resulta motivada por las necesidades subjetivas, de tal modo que son inducidos por incentivos objetivos, por lo que el hombre experimenta su misma necesidad, explora todo aquello que pueda saciarla o huye de los que pueda aumentar, por tal situación, el sujeto humano no se conduce de forma automática, si no mas propiamente el individuo estima, valora y hace juicios de valor, lo cual se diferencia de un animal irracional.

## **2.11. TIPOLOGÍA DE LA MOTIVACIÓN.**

Los diferentes tipos de motivación no son iguales porque no motivan con la misma intensidad, a conocer los diferentes tipos de motivación nos ayudará a tomar cada una de ellas con la eficacia que se requiere para su misma aplicación.

### **2.11.1. MOTIVACIÓN POSITIVA.**

Este tipo de motivación es cuando nos acercamos de una forma enérgica hacia un objetivo, por lo cual se dividen en dos.

### **2.11.1.1. MOTIVACIÓN POSITIVA INTRÍNSECA.**

Este tipo de motivación se caracteriza por la pureza que representa por que a través de ella el empleado despierta por si mismo el interés y la curiosidad de descubrir.

### **2.11.1.2. MOTIVACIÓN POSITIVA EXTRÍNSECA.**

Esta se caracteriza por que el sujeto a través de factores exteriores influirá en un estímulo, para que por intermedio de ella le agrade a la empresa.

### **2.11.2. MOTIVACIÓN NEGATIVA.**

Este tipo de motivación se caracteriza por mantener o modificar la conducta adoptando medidas de presión como por ejemplo castigos, represiones, amenazas, por lo cual forman parte de ellas tanto la empresa como la sociedad misma. Las diferentes modalidades que representa son las siguientes:

#### **2.11.2.1. FÍSICAS.**

Esta modalidad es referida mas propiamente a castigos físicos ya sea directa o indirectamente.

#### **2.11.2.2. PSICOLÓGICOS.**

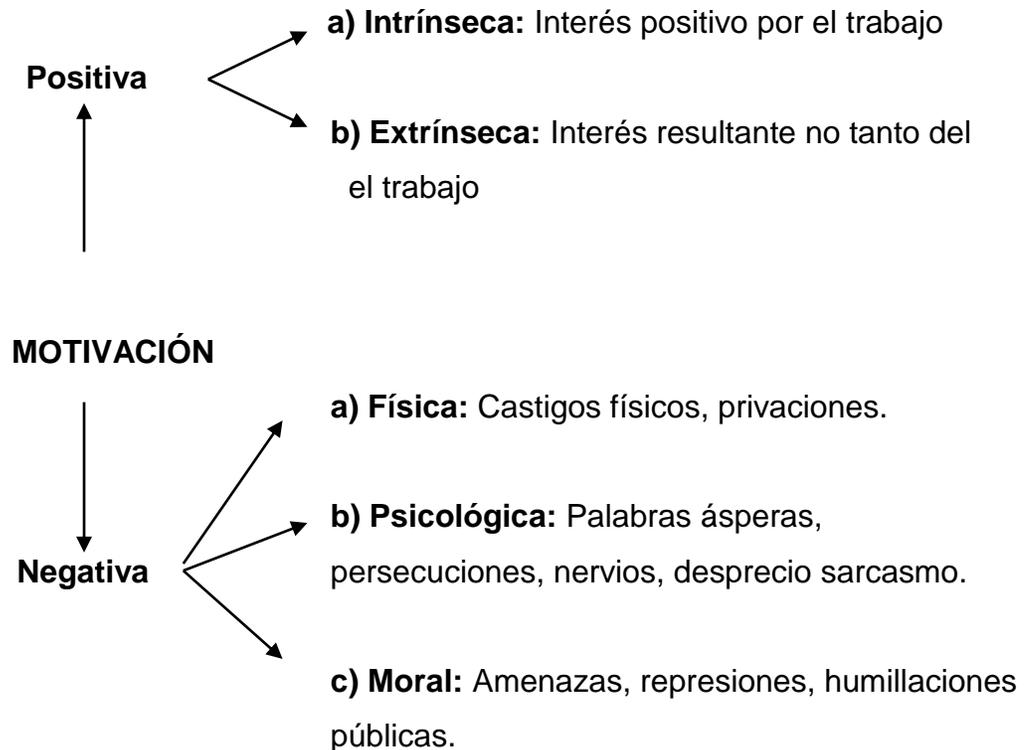
Este tipo se caracteriza cuando el empleado es tratado con prepotencia, severidad, desprecio, o simplemente le hace sentir nefario como persona.

#### **2.11.2.3. MORAL.**

Más propiamente este se caracteriza cuando el jefe maneja rumores hirientes, donde realmente el empleado queda totalmente en ridículo ante los demás y son tomados como objetos de tortura más propiamente con exageradas tareas, trabajos, etc.

Ante todas estas situaciones como punto de vista de esta motivación es antisocial y porque no decir antinatural, por que a través de esta el empleado se transforma en un empleado tímido, hipócrita, cínico y rebelde. En conclusión tenemos:

### FIGURA No.7 MOTIVACION



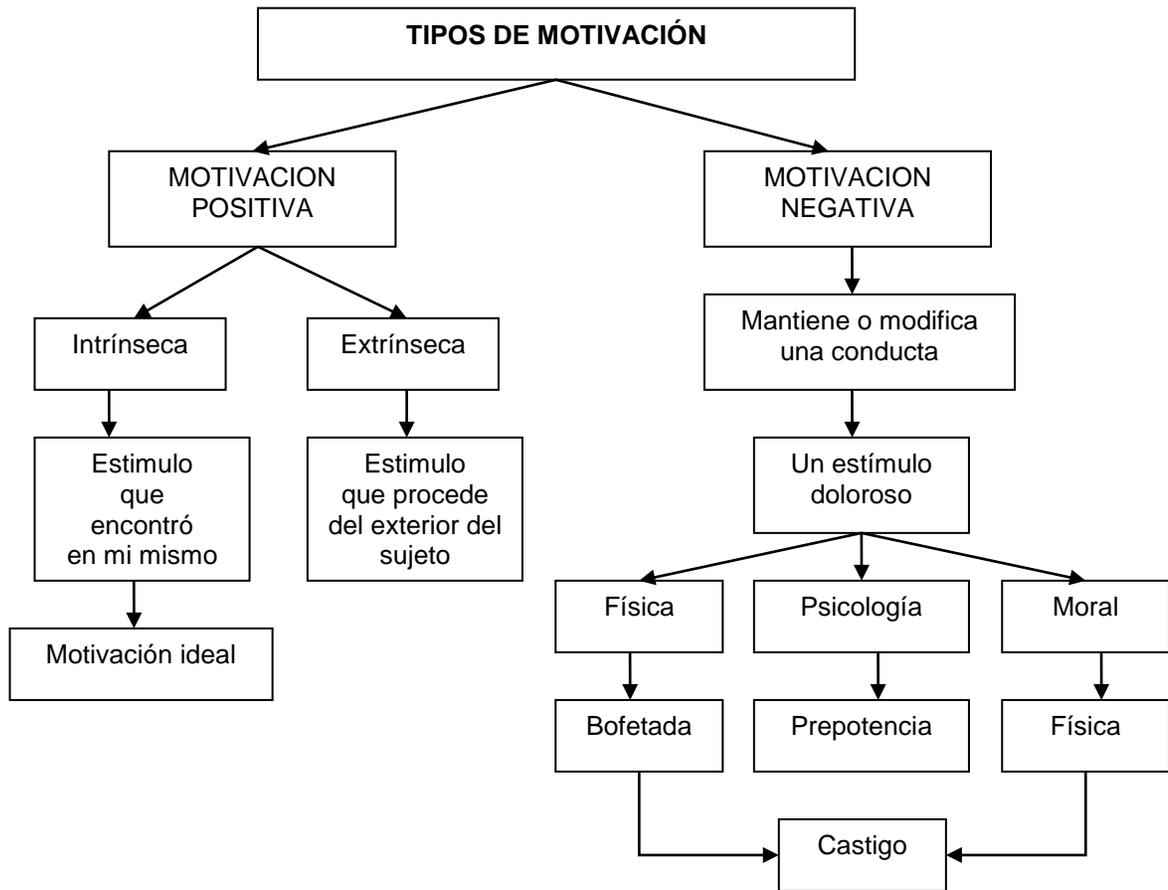
FUENTE: J. José Díaz "Psicología Educativa"

La motivación debe ser regularmente positiva, mientras que en situaciones especiales puede ser negativa, por ejemplo en comprobada actitud negativa del empleado para con la empresa.

### 2.12. MOTIVACIÓN DE LOGRO.

Este tipo de motivación considera que los empleados luchan por la excelencia en el trabajo por los logros, que ellos pueden alcanzar sin esperar recompensa alguna.

**FIGURA No. 8  
MOTIVACION DE LOGRO**

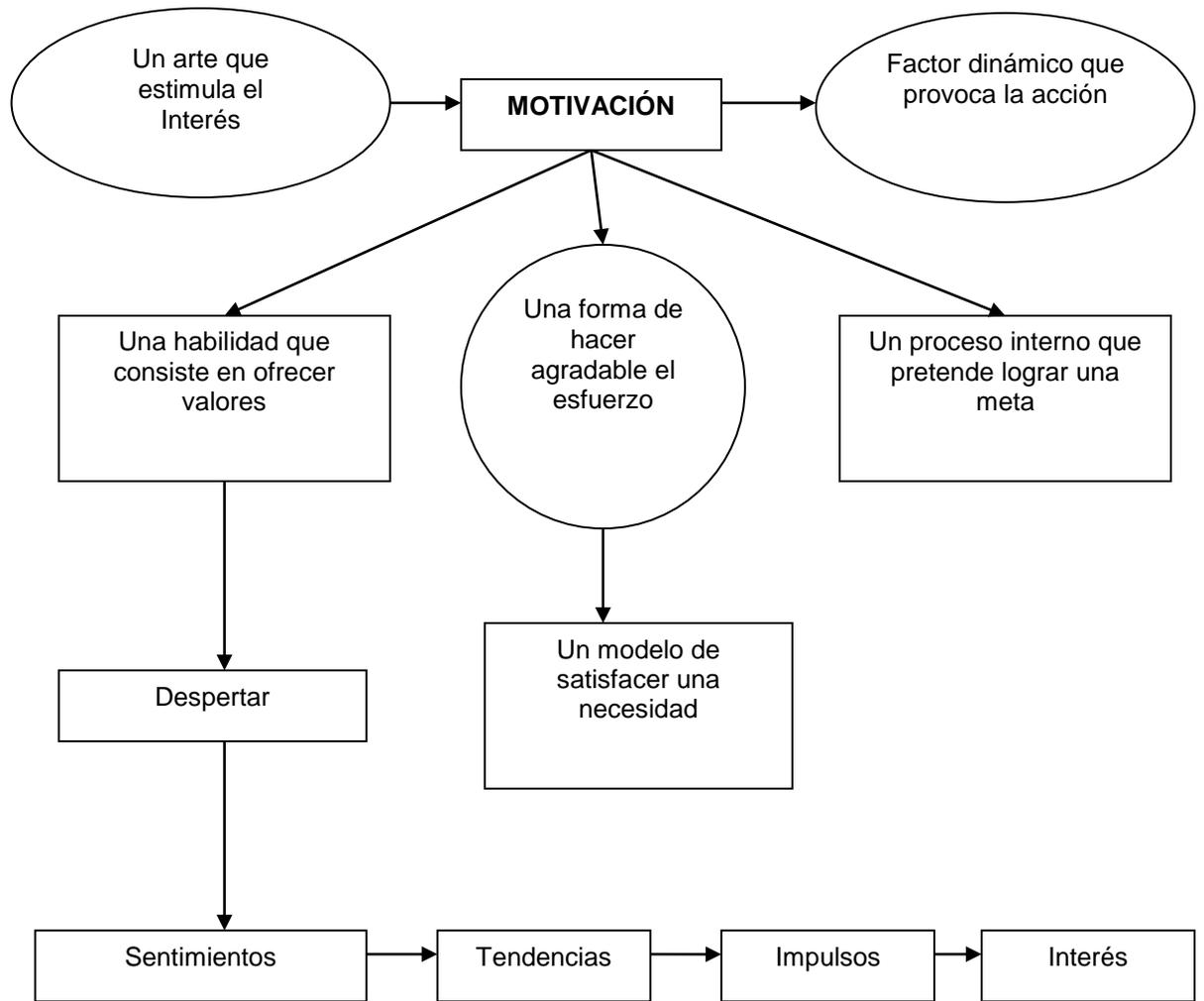


FUENTE: Aníbal Fuente "Fundamentos Psicológicos"

La clase de motivación se logra a través de estímulos que ayudan a elevar la autoestima de los subalternos, por medio de los cuales se logrará la eficiencia en el trabajo.

A continuación se señalará la siguiente figura referente a la motivación como el arte de estimular el interés y provocar dinamismo en los trabajadores de la empresa.

**FIGURA No. 9**  
**MOTIVACION-DINAMISMO**



FUENTE: Jeff Harris "Administración de Recursos Humanos"

El gerente debe ser un profesional altamente calificado y por excelencia líder democrático. Tratar a los empleados como a personas, alentar la participación y la colaboración sincera en todas las actividades programadas por la empresa. Ser valoradas de acuerdo al trabajo que desempeña y a las relaciones humanas que ejerzan entre ellos.

Existen elementos desmotivadores que el gerente debe reconocer y transformar en elementos motivadores, que ayuden a fortalecer el trabajo de los subalternos.

## **CAPITULO III**

### **ESTRATEGIA**

#### **3.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA.**

El concepto de estrategia tiene sus orígenes de tiempos remotos y en un principio el concepto de estrategia comienza del griego (strategos) que se entiende como el “arte del general” y hace referencia a las habilidades psicológicas y al carácter con que este asume su papel.

En consecuencia coherente de pasos y acciones necesarios para conseguir los objetivos propuestos, dentro de los límites que imponen las políticas, es especificada por los programas y proyectos.

Deben también prever que se asignen adecuadamente los recursos necesarios y que se monitoree el proceso permanente. Se denomina programas estratégicos a los principales programas que determinan el empuje y la viabilidad de la entidad.

Las estrategias son entonces aquellas decisiones que establecen la orientación general de una organización y su viabilidad en el contexto de las situaciones tanto predecibles como de incertidumbre.

La estrategia es un medio que incluye la identificación y organización de las fuerzas de una empresa para posicionarse con éxito en su ambiente.

La estrategia se la define como: “El patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usa para lograr los objetivos organizativos y para luchar por la misión de la organización.”<sup>27</sup>

Por tanto la estrategia se compone de cuatro elementos esenciales:

1. La meta u objetivo que deba alcanzarse.

---

<sup>27</sup> Mintzberg, Henry- Quinn, Bryan “Estrategia para el Cambio” México D.F. Ed. Irwin. 1993 Pág. 59

2. Las políticas que guiaran o delimitaran la acción.
3. Los programas que deberán lograr las metas definidas dentro del límite establecido.
4. Los recursos que se requieran para poder implementar los planes y programas de la estrategia.

La función de implantar una estrategia consiste en analizar los factores internos y externos de la organización, para que funcione sin problemas y se logren los resultados.

Los principales aspectos relacionados con la ejecución de la estrategia influye en:

- Promover una organización capaz de conseguir que la estrategia funcione con éxito.
- Preparar presupuesto para alcanzar el éxito estratégico.
- Vincular la estructura de recompensas al logro de los resultados planeados.
- Establecer políticas y procedimientos que apoyen la implementación de la estrategia.
- Crear un entorno laboral que propicie la elaboración exitosa de la estrategia.

### **3.2. ESTRATEGIA MOTIVACIONAL.**

Todas las compañías deben mirar hacia delante y desarrollar estrategias a largo plazo, con el fin de satisfacer las condiciones cambiantes en sus industrias, cada una debe encontrar el plan de juego que tenga más sentido dada su situación específica, sus oportunidades, sus objetivos y sus recursos.

Según Thompson define a la estrategia motivacional de la siguiente manera:

“Una estrategia motivacional es su plan de acción que permite llevar adelante una serie de acciones para que las personas en forma individual o en grupo persigan los objetivos con energía y, si fuera necesario, modifiquen sus actitudes, hábitos

y responsabilidades para que se adapten a las exigencias que son necesarias para la organización”<sup>28</sup>

Por lo general, la estrategia motivacional debe reunir algunos requisitos o elementos esenciales, tales como:

- Elaboración congruente de objetivos.
- Planteamientos de políticas realizables.
- Determinación de planes, y asignación de recursos.

Factores necesarios para conseguir los resultados esperados en las entidades y empresas.

---

<sup>28</sup> Thompson, A. “Dirección y administración estratégica” México D.F. Ed. Irwin. 1993 Pág. 3

## **CAPITULO IV**

### **ATENCION AL CLIENTE**

En la actualidad se esta dando mucho énfasis en este tema ya que muchas empresas a nivel mundial cuentan con un departamento especializado en servicio o atención al cliente el cual comprende un equipo de personas que tienen las capacidades necesarias en la retención de clientes, solución de problemas, negociación para lograr así la fidelización del cliente.

Es un área que conlleva mucho esfuerzo, responsabilidad y compromiso de parte de todos en especial de aquellas personas que trabajan directamente con el cliente ya que el objetivo es la satisfacción del cliente por que por medio de ella se lograra el éxito de una organización.

Todos somos clientes y proveedores en algún momento y en ambas partes actuamos de diferente forma cuando somos clientes exigimos una atención que satisfaga nuestras necesidades y cuando somos proveedores nos sentimos agredidos cuando el cliente no queda satisfecho con nuestro trabajo, pero el caso es que el cliente tiene todo el derecho de exigir un buen servicio y el proveedor debe satisfacer esa necesidad e incluso superar las expectativas del cliente ya que el éxito de la organización depende de un cliente satisfecho.

#### **4.1. CLIENTE.**

Es importante que mencionemos el concepto de cliente ya que este capítulo tiene como objetivo entender que es el cliente y por que es tan importante para la organización.

J.M. Juran define al cliente como: “Las personas sobre quienes repercuten los procesos y productos, estas personas comprenden tanto clientes internos como clientes externos” <sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Juran J.M. “La Planificación para la Calidad” España Ed. Días de Santos S.A. 1990 Pág. 7

Para Stanton: “El cliente es aquella persona o institución que adquiere un producto para satisfacer alguna necesidad latente. También esta definido a los clientes ya sea una persona o grupo de personas, que tienen una relación de intercambio potencial con un individuo u organización negociante.”<sup>30</sup>

En el caso del Hospital Japonés tanto el paciente como el personal médico son clientes de la organización es por esa razón que esta investigación esta enfocada principalmente en fortalecer al personal médico para mejorar la calidad de atención al cliente por que un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos por lo tanto lo que se quiere lograr es lo contrario a lo mencionado.

#### **4.2. SERVICIO.**

El Hospital Universitario Japonés es una organizaron que presta servicios de salud a la población por eso es necesario definir que es un servicio.

“Servicio es cualquier cosa actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tienen como resultado la obtención de la propiedad de algo. Como ejemplos podemos citar los servicios bancarios, hoteleros, de asesoría fiscal, reparación doméstica, etc.”<sup>31</sup>

#### **4.3. NATURALEZA Y CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS.**

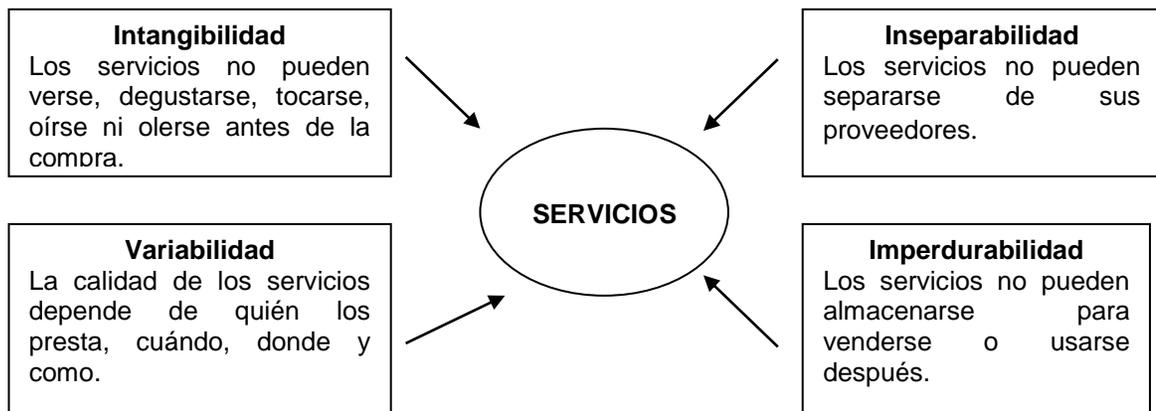
Las empresas deben considerar cuatro características especiales de los servicios al diseñar programas de marketing: la intangibilidad, Inseparabilidad, variabilidad e imperdurabilidad.

---

<sup>30</sup> Stanton, Etzel, Walter. “Fundamentos de Marketing” Ed. McGraw-Hill. Pág. 5

<sup>31</sup> Kotler, P. Armstrong G. “Fundamentos de Marketing” Ed. Prentice Hall Inc., México 2003 Pág. 278

**FIGURA No. 10**  
**NATURALEZA Y CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS**



FUENTE: Armstrong Kotler "Fundamentos de Marketing"

#### **4.4. CALIDAD EN LOS SERVICIOS.**

La calidad de los servicios son muy importantes ya que la actitud del cliente cambia a medida que va conociendo el producto o el servicio y mejora su nivel de vida además poco a poco sus exigencias en cuanto a calidad aumentan y el cliente quiere una calidad de servicio cada vez mejor.

"La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa al mismo tiempo la medida en que logra dicha calidad".<sup>32</sup>

"Para juzgar la calidad de un servicio el cliente debe recurrir a signos indirectos concretos. Cuanto más complejo e intangible sea un servicio mas se aferrará el usuario a criterios inmediatamente ponderables en especial:

- La apariencia física del lugar y de las personas. Se suele juzgar la competencia de un médico por su sala de espera.
- El precio, la exigencia de calidad aumenta en relación directa con el precio.

<sup>32</sup> Jacques Horowitz, "La Calidad del Servicio" Ed. McGraw - Hill, Colombia 1995 Pag. 1.

- El riesgo percibido. El cliente que recibe inicialmente poca información y poca ayuda o que tiene que comparar sin garantías encontrará que el servicio es de menor calidad incluso aunque ellos sea objetivamente falso.

Cuánto mas se valore un producto por sus características físicas, mas se aprecian los factores indirectos, como la experiencia ajena, la amabilidad de la acogida, la claridad de la información o la credibilidad de la empresa”.<sup>33</sup>

La actitud de los clientes con respecto a la calidad del servicio cambia a medida que va conociendo el producto, en un principio suele conformarse con el producto o servicio pero poco a poco sus exigencias aumentan para terminar deseando lo mejor.

“Todo hospital forma parte de una red de servicios de diferente complejidad y el sujeto y objeto de la actividad hospitalaria es el paciente cuyos derechos debe garantizar el establecimiento de salud.

En este caso la satisfacción del cliente implica a ser atendido con respeto, cuidando su dignidad de persona debiéndose tener presente que la situación de “**enfermo**” condiciona actitudes de temor y dependencia que es necesario superar con tacto y delicadeza. El trato digno y respetuoso no solamente se expresa en las formas verbales, sino en las maneras de tramitación y esperas que deben evitarse sean burocráticas, largas y complicadas.

También implica la confidencialidad en su atención cuidando que las menciones sobre su estado sean hechas discretamente y con confidencia, evitando que el expediente clínico sea indebidamente conocido por personas ajenas a la atención del paciente. Debe ser debidamente informado él y los familiares sobre el curso de su atención como conocer la identidad de las personas que se hacen responsables de la misma”.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Jacques Horovitz, “La Calidad del Servicio” Ed. McGraw - Hill, Colombia 1995 Pag. 13.

<sup>34</sup> OPS/OMS “Manual de Acreditación de Hospitales de Bolivia” Segunda Edición, Bolivia 1996. Pag. 35,36.

#### **4.5 CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE SALUD.**

La calidad de los servicios se encuentra reflejada en las características metodológicas de la acreditación de hospitales, se orienta analizar indicadores representativos de los servicios evaluados dentro de las condiciones de calidad requeridas.

“La acreditación es el procedimiento de evaluación de los recursos institucionales, su forma de administración y de entrega de servicios que tiende a garantizar la calidad de atención a través de estándares mínimos previamente definidos y que permiten detectar áreas en las que es necesario mejorar dicha calidad”.<sup>35</sup> La acreditación de Hospitales es aquella que proporciona y garantiza la calidad en la prestación de servicios, que permite conseguir mejoras y ajustes y que los servicios se realicen en condiciones aceptables de confiabilidad.

---

<sup>35</sup> OPS/OMS “Manual de Acreditación de Hospitales de Bolivia” Segunda Edición, Bolivia 1996. Pag. 34.

## **CAPITULO V**

### **SERVICIOS DE SALUD**

Para empezar con el siguiente capítulo es necesario centrarnos en el origen de los servicios de salud que arranca de 2270 A.C. cuando los chinos fueron los primeros que erigieron esos lugares de asilo a favor de los viejos enfermos.

Los servicios de salud ya existía desde que hubo enfermos y las diferentes etapas de este servicios no han hecho otra cosa que dar el servicios de salud ya sea este de carácter humanitario siendo generalmente las parroquias las responsables de los enfermos. En Bolivia desde la época de los Incas que desarrollaron su propia cultura considerada como la primera de América latina tenían sus servicios de salud y cada ayllu contaba con un hampicamayoc que era el curandero o medico de los incas que conocía las manipulaciones mágicas y las yerbas, animales y minerales medicinales y utilizaban su sabiduría para curar a los enfermos del imperio.

Así mismo también se constituyeron los hospitales como elemento básico al servicio de la salud en la época de la colonia cuando los españoles conquistaron América.

#### **5.1 CARACTERÍSTICAS.**

“La red de servicios de salud es la organización de los establecimientos de salud por niveles de atención en base a criterios de accesibilidad, población, cobertura y capacidad resolutive, debiendo contar por lo menos con un establecimiento de segundo nivel de atención.

La misión de la red de servicios es satisfacer todas las necesidades en la prestación de servicios de salud de los distintos grupos humanos que residen en un municipio o conjunto de municipios dando prioridad a los grupos humanos vulnerables. La conducción y gestión de la redes busca articular los establecimientos con un máximo de eficacia y a un mínimo de costo.

## **5.2. ORGANIZACIÓN.**

La organización de la red de servicios debe tomar en cuenta la infraestructura disponible y su capacidad resolutive en un área geográfica, para prestar servicios en forma integral, eficiente y de calidad acordes a las necesidades de la población. Para cumplir con su objetivo la red tendrá tres niveles de atención.

## **5.3. NIVELES DE ATENCIÓN.**

### **5.3.1. PRIMER NIVEL.**

La modalidad de atención para resolver problemas de salud se enmarca en el auto cuidado de la salud, la consulta ambulatoria y la internación de tránsito. En este nivel se considera importante la participación de la familia, médicos tradicionales, responsables populares de salud y organizaciones comunitarias en las actividades de promoción, prevención y control. Los establecimientos asociados a este nivel de atención son el Centro de Salud y el Puesto de Salud.

### **5.3.2. SEGUNDO NIVEL.**

En este nivel la modalidad de atención corresponde a la consulta ambulatoria de mayor complejidad y la internación hospitalaria en las cuatro especialidades básicas: pediatría, gineco - obstetricia, cirugía general y medicina interna. El establecimiento asociado a este nivel de atención es el Hospital Básico de Apoyo.

### **5.3.3. TERCER NIVEL.**

Nivel de atención hospitalaria de alta complejidad en todas las especialidades y sub – especialidades. En este nivel la modalidad de atención corresponde a una consulta ambulatoria de alta complejidad y de internación hospitalaria de especialidades y sub especialidades.

Los establecimientos asociados a este nivel son el Hospital General e Institutos Especializados”.<sup>36</sup>

#### **5.4. CONCEPTO DE HOSPITAL.**

“La palabra Hospital proviene del latín (hospitalem o hospitalium) que por herencia dominante provendría de la denominación – concepto hopes= huésped, que tiene dos acepciones: como sustantivo deriva de “hospicio”, lugar destinado al albergue de pobres y menesterosos y como adjetivo viene de “hospital”, entendido como caridad.”<sup>37</sup>

Para Barquín “El hospital que en un principio fue solamente un lugar de aislamiento en donde la caridad se ejercía como uno de tantos aspectos del cristianismo, situado alrededor de las iglesias como asilo para los pobres, mujeres desamparadas, ancianos o enfermos crónicos y al cuidado de monjes y religiosas, fue convirtiéndose en una institución con características de ejercicio profesional para la ciencia médica, sobre todo cuando se empezó a secularizar estas instituciones, hasta constituir lo que es en la actualidad: el principal establecimiento de atención médica de la sociedad moderna”.<sup>38</sup>

Para dar un concepto más actual y dentro de la realidad de nuestra sociedad el concepto de hospital según la OPS/OMS en el manual de acreditación de hospitales de Bolivia es el siguiente: “Se considera hospital a todo establecimiento que forma parte de los sistemas de salud, cuya misión consiste en proporcionar a la población una asistencia ambulatoria y esencialmente de internación, eficiente, suficiente, oportuna y humana, las 24 horas del día, con apoyo de servicios complementarios de diagnóstico como laboratorio, radiología y otros. El hospital es también un centro de formación de recursos humanos para la salud e investigación sobre problemas de salud en el país”.<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> OPS/OMS “Manual de Orientaciones Técnico Normativas par a la Implantación del nuevo modelo Sanitario” Bolivia 1997. Págs. 17,19,22

<sup>37</sup> Carlos Dabdoub Arrien, “El Hospital” Santa Cruz – Bolivia 2004. Pag. 1.

<sup>38</sup> Barquín C. Manuel “Dirección de Hospitales” 6ta. Edición. Interamericana México 1992.

<sup>39</sup> OPS/OMS “Manual de Acreditación de Hospitales de Bolivia” Segunda Edición, Bolivia 1996. Pág. 34.

Después de conocer el origen de Hospital su significado y su evolución es necesario mencionar que los hospitales que brindan servicios de salud son en la actualidad empresas sociales que tienen una importancia vital para el desarrollo de un país.

### **5.5. OBJETIVO DEL HOSPITAL.**

“El hospital es parte integrante de la red de servicios, conformado por niveles de complejidad, cuyo objetivo consiste en proporcionar a la población asistencia en salud integral, completa, oportuna y de calidad, tanto en la promoción, protección, recuperación y rehabilitación, con orientación preventiva, cuyos servicios externos y de gestión se proyecten hacia el ámbito comunitario y familiar. El hospital es también un centro de capacitación y formación de personal médico y de apoyo, como de investigación científica y biosocial.”.<sup>40</sup>

### **5.6. FUNCIONES BÁSICAS DEL HOSPITAL.**

“Los hospitales cumplen las siguientes funciones:

- a) Prestar servicios de atención de salud a las personas de la manera más eficaz y eficiente posible, con base en una programación ordenada de sus actividades que tengan en cuenta la patología prevalente y la población de alto riesgo, así como los recursos disponibles y de acuerdo con las normas de procedimiento establecidas por el nivel nacional y adecuadas por el nivel regional.
- b) Contribuir a la formación y desarrollo de los recursos humanos que requiere el sector salud, con relación académica o no, incluyendo en el sector público la capacitación de recursos humanos de la comunidad.
- c) Efectuar investigación operativa de las condiciones sociales y patológicas prevalentes local y regional.

---

<sup>40</sup> OPS/OMS “Reglamento General de Hospitales” Segunda Edición, Bolivia 2005. Pág. 14.

d) Ejecución de programas preventivos y de promoción de la salud, impulsados por la autoridad Sanitaria Nacional y Regional.

e) Para cumplir las funciones básicas, el Hospital debe tener un gobierno y administración apropiados y eficientes, que permitan supervisar y evaluar el funcionamiento de sus actividades en un proceso constante de retroalimentación.

## **5.7. HOSPITAL GENERAL.**

“El Hospital General basa su capacidad resolutive fundamentalmente en la atención hospitalaria de alta complejidad en todas las especialidades y sub - especialidades. Se constituyen en establecimientos para la atención de referencia de casos de los anteriores niveles”.<sup>41</sup>

## **5.8. PERSONAL MÉDICO.**

Con el paso del tiempo desde el imperio de los Incas existieron los hampicamayoc, que eran los médicos de esa época, así también los chinos, los religiosos, los griegos y muchos otros a través de la historia todos con un solo propósito curar a los enfermos y mas necesitados. “El médico es el recurso más importante dentro de una institución de salud, no solo por que tiene en sus manos la vida de los pacientes, sino por que toda las decisiones finales. Así pues el médico es un técnico, un científico, un profesional, y por sobre todas las cosas un ser humano”.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> OPS/OMS “Manual de Orientaciones Técnico Normativas para la Implantación del nuevo modelo sanitario” Bolivia 1997 Pág. 22.

<sup>42</sup> Marshal Cavendish Limited, “Enciclopedia de la Vida” Tomo I Edit. Civita, Brasil 1983 Pág. 225.

## CAPITULO VI

### HOSPITAL UNIVERSITARIO JAPONES

#### 6.1 ANTECEDENTES DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO JAPONÉS.

El Hospital Japonés es un establecimiento de salud integrante de la red de servicios de Sistema Nacional de Salud con capacidad de atención ambulatoria de alta complejidad y de internación hospitalaria de especialidades y sub-especialidades, por consiguiente es considerado como un Centro de segundo y Tercer Nivel de atención.

“El Hospital Japonés fue construido y equipado gracias a la cooperación Financiera no reembolsable del Japón de casi 18 millones de dólares siendo la cifra exacta de (17.649.400) en una superficie de 11.809 m<sup>2</sup> tubo un movimiento social regional genuino a comienzos de los años 80, que cristalizó un viejo anhelo de muchos médicos que desde finales de la década de los 70 soñaban con un hospital moderno para Santa Cruz. Dicho sentimiento lo liderizó el Colegio médico Departamental, precedido por el doctor Manlio Roca Pereyra, que entre sus objetivos estaba el de trabajar por la construcción de un nuevo centro hospitalario”.<sup>43</sup>

#### CUADRO No. 1 RESUMEN DE LA COOPERACIÓN FINANCIERA NO REEMBOLSABLE AL HOSPITAL JAPONÉS

Año	Nombre del Proyecto	Fecha	Monto \$us	Perfil del proyecto
83	Hosp. Gral. de Sta.Cruz	28.10.83	2.126.100	Se realizó la construcción de las instalaciones médicas hospitalarias y la donación de equipo médico para el proyecto de construcción de un hospital General en la ciudad de Santa Cruz, la misma que tiene un crecimiento poblacional notorio y es la urbe principal de las regiones orientales de Bolivia.
84	Hosp. Gral. de Sta.Cruz	22.05.84	7.776.200	
85	Hosp. Gral. de Sta.Cruz	26.06.85	7.747.100	

FUENTE: Elaboración Propia en base a Datos de la Pagina Web del Hospital Universitario Japonés.

En octubre de 1982 llegó a Santa Cruz la primera misión de JICA presidida por el Dr. Satoru Nakamura, quien era presidente del Colegio Médico de Tokio. En la

---

<sup>43</sup> Carlos Dabdoub Arrien, “El Hospital” Santa Cruz – Bolivia 2004. Pág. 169.

larga conversación que sostuvo la comisión con el directorio del Colegio Médico, se tuvo que sustentar los justificativos que apoyaban la solicitud de construcción de un nuevo hospital general. Posteriormente se organiza el Comité Regional de Promoción y Administración del Hospital, bajo la coordinación del Colegio Médico, para concretar el financiamiento de la contraparte boliviana y coadyuvar en la posterior operación de hospital como Unidad desconcentrada.

El Comité quedó constituida por la Prefectura del Departamento, la Alcaldía Municipal, la Corporación de desarrollo, el Comité pro Santa Cruz, la Unidad sanitaria, la Federación de profesionales, la sociedad de Salud Pública. YPFB, CRE, Cotas, SAGUAPAC y el Colegio Médico en calidad de Coordinador. Este Comité quedó reconocido en un documento público por el Dr. Satoru Nakamura el 8 de marzo de 1983.

Así se inician los trabajos de construcción del hospital japonés, hasta que el 15 de marzo de 1986, en acto especial se hace la entrega oficial e inauguración en un acta suscrita por el Dr. Masami Kobayashi, representante de la empresa FUJITA Corporation, el Sr. Masahiro Tauji, Gerente General de la Empresa Misubishi, el Ing. Masami Sohima, representante de la empresa Nihon Architect y Consultans Inc., El Dr. Oscar Cabrera Director del Hospital General de Santa Cruz, El Dr. Carlos Pérez Guzmán Ministro de Previsión Social y Salud Pública y el Dr. Cástulo Chávez Director de Unidad Sanitaria de Santa Cruz.<sup>44</sup>

## **6.2. MISIÓN – VISIÓN DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO JAPONÉS**

### **6.2.1. MISIÓN.**

Brindar una atención integral a la población cruceña y la región, con calidad humana, técnicas y científicas con programas de enseñanza universitaria y pre-post grado, desarrollando nuevas metodologías, investigación y normas de

---

<sup>44</sup> <http://www.hospitaljapones.com>.

atención para el fortalecimiento del sistema de salud en los distintos niveles de su estructura. <sup>45</sup>

**"Nuestro esfuerzo es para solucionar su problema de salud"**

### **6.2.2. VISIÓN.**

En un plazo de 5 años, constituirse en el Centro Hospitalaria de Referencia del Sistema de Salud Departamental y otras instituciones del Sector, en áreas de docencia e investigación, capacitación resolutiva y contribuyendo en la organización y gestión de servicios de salud del país. <sup>46</sup>

**"Buscamos la excelencia en atención médica y académica con sensibilidad social al servicio del paciente, la familia y la comunidad"**

### **6.3. OBJETIVO PRINCIPAL DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO JAPONÉS.**

El objetivo principal del hospital universitario japonés consiste en proporcionar a la población, asistencia médica sanitaria completa, integrada, humanizada y de la mayor calidad posible, tanto curativa como preventiva. El Hospital es también un centro de capacitación y formación de personal médico-sanitario y de investigación bio-social. <sup>47</sup>

**"Tenemos la mejor gestión, calidad y la satisfacción de nuestros pacientes"**

### **6.4 ORGANIGRAMA DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO JAPONÉS**

---

<sup>45</sup> <http://www.hospitaljapones.com.bo>

<sup>46</sup> <http://www.hospitaljapones.com.bo>

<sup>47</sup> <http://www.hospitaljapones.com.bo>

**M.A.E.  
(DIRECTOR EJECUTIVO)**

- AUDITORIA MEDICA
- AUDITORIA INTERNA
- ASESORIA LEGAL
- ENFERMERIA Y CALIDAD
- VIGILANCIA EPIDEMIOLOGICA

- CONSEJO TECNICO ADMINISTRATIVO
- PLANIFICACION Y RR. HH.**
- A.R.P.C. Y COMPRAS MENORES
- COMITE INTERAGENCIAL
- DOCENCIA

- PLANIFICACION Y PROYECTOS
- GESTION DE RR.HH
- SIST. INFORMACION SISE-WINSIG-SIAF

CAPAC. Y EDUCAC. PERMANENTE

**SUB DIRECCION INTERNACION**

COMITES A. H. CLIN - I.I.H

- DPTO. CIRUGIA
- DPTO. MEDICINA
- DPTO. PEDIATRIA
- DPTO. MED. CRIT.
- DPTO. GINECOLOG

**SUB DIRECCION AMBULATORIAL**

COMITES A. H. CLIN - I.I.H

- DPTO. EMERG.
- CONSULTA EXT.
- CIRUGIA 24 Hrs.
- FISIOTERAPIA
- ODONTOLOGIA

**SUB DIRECCION DIAGNOST.-TRATAMIENTO**

COMITES: TEJIDOS Y A. PATOL.-FARM.TERAP.

- LABORATORIO CLIN.PATOLOG.
- ELECTROMEDIO Y RAYOS X
- FARMACIA
- NUTRICION
- SERVIC. SOCIAL

**SUB DIRECCION ADMINISTRATIVA**

COMITES DE PERSONAL

**DEPARTAMENTO ADM. Y FINANZ.**

- FINANZAS
- CONTRABILIDAD
- ADM. PERSONAL
- COMPRAS

**DEPARTAMENTO S. GENERALES**

- INFRAEST.-EQUIP. MANTENIMIENTO
- ALMACEN
- LIMPIEZA
- VIGIL. Y SEG.
- LAVANDERIA

## **PARTE II**

### **MARCO PRÁCTICO**

Luego de definir el alcance inicial del presente estudio el siguiente paso es responder a la pregunta de la investigación y alcanzar los objetivos planteados aplicando una metodología ordenada y sistemática.

#### **2.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación que se realizó fue en el estudio inductivo. Es de naturaleza inductiva ya que se explora describe y luego genera perspectivas teóricas que van de lo particular a lo general.

#### **2.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de estudio fue exploratorio por que el estudio a examinar ha sido un tema poco estudiado el cual tiene muchas dudas y descriptivo por que éste selecciona una serie de cuestiones, recolecta información de cada una de ellas y así describir lo que se investiga. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características, los perfiles importantes, de personas, grupos, comunidades, o de cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.<sup>48</sup>

“La investigación descriptiva no se limita a la mera recolección de datos de datos, sino más bien a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables”.<sup>49</sup>

#### **2.3. UNIDAD DE ANÁLISIS.**

La unidad de análisis de la presente investigación es El Hospital Universitario Japonés establecimiento integrante de la red de servicios de Sistema Nacional de Salud clasificado como un centro de segundo y tercer nivel de atención.

---

<sup>48</sup> Hernández, Fernández y Baptista “Mitología de la Investigación, Editorial Mc Gran Hill Tercera edición, México 2003 Pág. 117.

<sup>49</sup> Van Dallen

## **2.4. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO O POBLACIÓN.**

El universo esta constituido por el personal médico y los pacientes del Hospital Universitario Japonés de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra.

## **2.5. SUJETOS DE INVESTIGACIÓN.**

Los sujetos de investigación son:

- El personal médico activo del Hospital Universitario Japonés de tercer nivel de atención de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra.
- Los pacientes de consulta externa, emergencias y los de internación del Hospital Universitario Japonés de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra que previa a una entrevista exploratoria que se realizo en el anteproyecto de la presente investigación se pudo constatar insatisfacción con la atención prestada por la institución.

## **2.6. TÉCNICAS.**

Las técnicas de recolección de información que se utilizaron fueron:

- **Encuesta** que es de carácter cuantitativo, es una herramienta que ayudo a conocer la opinión de una gran población; sirvió para averiguar, indagar y reunir opiniones recogidas por medio de cuestionarios realizados al personal médico y a los pacientes del Hospital Japonés.
- **Método de observación**; que consiste en la observación de algún fenómeno que sirve de información con el uso respectivo de algunos medios. Este método fue uno de los más importantes por que la observación que se hizo en el hospital fue continua y se pudo observar el movimiento cotidiano del hospital y esta técnica brindo información acerca del comportamiento de los sujetos de investigación.

- **Revisión bibliográfica** donde están inmiscuidas las fuentes primarias que constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura que proporcionaron datos de primera mano y las fuentes secundarias que son compilaciones en particular ósea se puede decir que son un listado de las fuentes primarias y reprocesaron la información de primera mano.
- Por último las **fuentes terciarias** que son documentos que compendian nombre y título de revistas y otros tipos de publicaciones que son útiles para detectar fuentes no documentales como organizaciones que realizan o financian estudios o que efectúan investigaciones como es el caso del Hospital Universitario Japonés.

## 2.7. INSTRUMENTO.

Para la presente investigación se utilizaron dos encuestas, una al personal médico y otra a pacientes del Hospital Universitario Japonés. (Ver anexo 3 y 4)

## 2.8. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA DEL PERSONAL MÉDICO

El total de la población del personal médico es de 149 médicos distribuidos en áreas de especialización. (Ver cuadro 2).

**CUADRO No. 2**  
**TOTAL PERSONAL MÉDICO DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO JAPONÉS**

Hospital Universitario Japonés	No. De Médicos
Pediatría	25
Cirugía	15
Gineco-obstetricia	2
Medicina	11
UTI (Unidad de terapia Intensiva)	8
Cirugía	4
Dental	4
Fisioterapia	1

Oftalmología	3
Emergencia	30
Docencia	1
Laboratorio	12
Radiología	3
Ecografía	2
Electrocardiograma	2
Electroenfacelograma	1
Patología	1
Diálisis	2
Banco de Sangre	1
Farmacia	7
Quirófano	11
Dirección Administrativa	3
<b>TOTAL</b>	<b>149</b>

FUENTE: Elaboración Propia

La formula que se utilizo fue la siguiente:

$$n = \frac{(K \cdot K) \cdot N \cdot p \cdot q}{((K \cdot K) \cdot p \cdot q) + N \cdot (e \cdot e)}$$

Donde:

n = Muestra

K = Nivel de Confianza 0.95

N = Universo de Estudio 149

p = Probabilidad de Éxito 0.5

q = Probabilidad de Fracaso 0.5

e = Nivel de Error 0.05

$$n = \frac{(0.95 \cdot 0.95) \cdot 149 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{((0.95 \cdot 0.95) \cdot 0.5 \cdot 0.5) + 149 \cdot (0.05 \cdot 0.05)}$$

n= 56.21

## 2.9. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA DE LOS PACIENTES.

El número de los pacientes del Hospital Universitario Japonés se ha obtenido del total de pacientes atendidos en gestión 2006 tomando en cuenta a pacientes de Consulta Externa, pacientes de Emergencias y de Internación.(Ver cuadro 3).

**CUADRO No. 3**  
**No. DE PACIENTES ATENDIDOS EN LA GESTIÓN 2006**

PACIENTES	ANUAL	MENSUAL	DIARIO
Emergencias	25046,00	2087,17	69,57
Consulta Externa	73497,00	6124,75	204,16
Internación	12079,00	1006,58	33,55
<b>TOTAL</b>	<b>110622,00</b>	<b>9218,50</b>	<b>307,28</b>

FUENTE: Elaboración Propia

De acuerdo al número de la población de pacientes se encuestó a una muestra representativa bajo los siguientes parámetros:

PACIENTES	EMERGENCIAS
Anual	25.046,00
Mensual	2087,17
Diario	69,57

$$(0.95*0.95)*70* 0.5*0.5$$

$$n= \frac{\quad}{\quad}$$

$$((0.95*0.95)*0.5*0.5)+70*(0.05*0.05)$$

**n= 39.42**

PACIENTES	CONSULTAS
Anual	73497,00
Mensual	6124,75
Diario	204,16

$$(0.95*0.95)*204* 0.5*0.5$$

$$n= \frac{\quad}{\quad}$$

$$((0.95*0.95)*0.5*0.5)+204*(0.05*0.05)$$

$$n= 62.57$$

PACIENTES	INTERNADOS
Anual	12079,00
Mensual	6124,75
Diario	33.50

$$(0.95*0.95)*33* 0.5*0.5$$

$$n= \frac{\quad}{\quad}$$

$$((0.95*0.95)*0.5*0.5)+33*(0.05*0.05)$$

$$n= 24.16$$

$$\text{Total Muestra} = 126.15 = 126$$

## 2.10. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.-

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADOR
<p>Diseño de estrategias de motivación para fortalecer al personal médico en el nivel de calidad de atención al cliente.</p>	Satisfacción Laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El personal medico esta satisfecho por la labor que cumplen.</li> <li>▪ Remuneración coherente al personal médico.</li> <li>▪ Si existe confraternización y colaboración entre el personal médico.</li> <li>▪ Premios, Bonos de incentivo.</li> <li>▪ Continuidad y estabilidad en el trabajo.</li> <li>▪ Compromiso del personal médico en la atención a los pacientes.</li> </ul>
	Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El hospital reconoce el trabajo del personal médico.</li> <li>▪ Que tipo de reconocimiento quiere recibir el personal médico.</li> </ul> <p>El hospital se interesa por el personal médico.</p>
	Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El hospital brinda capacitación al personal médico.</li> <li>▪ Continuidad en cursos de capacitación.</li> <li>▪ Si informan al personal médico sobre cursos de capacitación.</li> <li>▪ Colaboración del hospital al personal médico.</li> <li>▪ Si conocen las políticas de hospital y si las cumplen.</li> </ul>
	Síndrome de Burnot	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El personal médico conoce sobre el síndrome de Burnot.</li> <li>▪ Si el personal médico presenta síntomas que afectan su trabajo.</li> <li>▪ Como afectan los síntomas en la atención a los pacientes.</li> </ul>
	Cumplimento puntual y correcto en la atención a los pacientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El tiempo que tardan en la atención a los pacientes.</li> <li>▪ Si existe casos de atención de emergencia.</li> <li>▪ Si cumplen con la atención a todos los pacientes que obtuvieron fichas.</li> <li>▪ Discriminación del personal del Hospital.</li> </ul>
	Incurción de personal medico extranjero	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si es positiva.</li> <li>▪ Si afecta en el desempeño laboral del personal médico.</li> </ul>

## 2.11. RESULTADOS DEL MARCO PRÁCTICO.

A continuación se describen los resultados que se obtuvieron gracias a la colaboración del personal médico y de los pacientes, a través de las encuestas realizadas a cada uno respectivamente, considerando un número de 56 encuestas a los médicos y 126 encuestas a los pacientes del Hospital Universitario Japonés. Cabe recalcar que se hizo una validación de encuestas antes de llegar a la encuesta final, esto se realizó para tener encuestas más fidedignas para el correcto estudio de este trabajo de investigación.

### 2.11.1. DATOS DEL PERSONAL MÉDICO DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO JAPONÉS.

Antes de empezar con los resultados de la encuestas es necesario dar algunos datos del personal médicos que serán de mucha ayuda para el correcto desarrollo del presente estudio.

En el cuadro que se mostrará a continuación es sobre el tipo de contrato que tienen los médicos en el Hospital Universitario Japonés. (Ver cuadro 4).

**CUADRO No. 4**  
**TIPO DE CONTRATO DEL PERSONAL MÉDICO**

TIPO DE CONTRATO	No. DE MÉDICOS
Tiempo completo (TGN)	96
Medio tiempo (TGN)	19
Fondo Propio	13
Prefectural	2
Fondo Nórdico	1
Proyecto HIIPIC	18
<b>TOTAL</b>	<b>149</b>

FUENTE: Elaboración Propia

El siguiente cuadro muestra la antigüedad del personal encuestado del Hospital Universitario Japonés y más adelante se explicara como influye la antigüedad con

la motivación y la satisfacción de los médicos en el nivel de calidad de atención al paciente. (Ver cuadro 5)

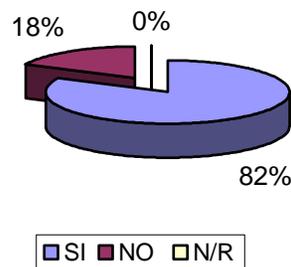
**CUADRO No. 5  
ANTIGÜEDAD DEL PERSONAL ENCUESTADO**

ALTERNATIVAS	No. DE MÉDICOS	PORCENTAJE
De 1 a 5	22	39%
De 6 a 10	9	16%
De 11 a 15	10	18%
De 16 a 20	8	14%
De 20 adelante	7	13%
<b>TOTAL</b>	56	100%

FUENTE: Elaboración Propia

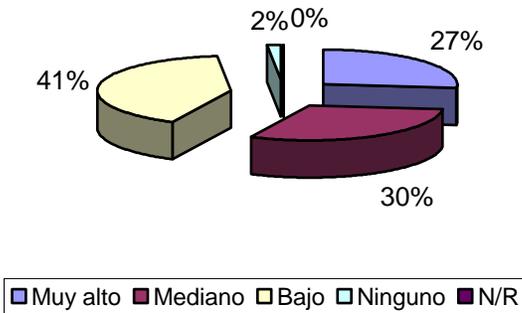
### 2.11.2. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS AL PERSONAL MÉDICO.

**GRAFICO No. 1  
Se siente usted satisfecho con la labor que realiza en la institución**



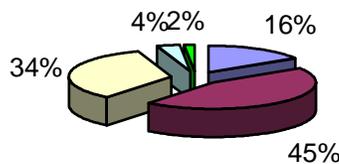
El 82% de los médicos se encuentra satisfecho con su labor y un 18 % no está satisfecho con la labor que realiza en el Hospital Japonés. De acuerdo con los resultados del gráfico correspondiente a la satisfacción se puede deducir que la mayoría de los médicos está satisfecho con la labor que realiza y percibe su labor como importante y sienten un compromiso con la sociedad, motivo por el cual, el mayor porcentaje lo arrojó la alternativa si con un 82% en contra de 18% que no está satisfecho.

**GRAFICO No. 2**  
**MOTIVACIÓN**  
**Que nivel de motivación daría usted a su trabajo**



Según el gráfico No. 2, el 41% de los médicos le da un nivel bajo de motivación a su trabajo, el 30 % mediano, el 27% muy alto y solo el 2% ninguno de estos. Esto significa que pese a que la mayoría está satisfecho con su labor solo un 27% considera muy alto el nivel de motivación y el 30% siente que no está completamente motivado, y la mayoría con un 41% considera que su nivel de motivación es bajo y esto nos demuestra que la institución debe trabajar más en este aspecto.

**GRAFICO No. 3**  
**MOTIVACIÓN**  
**La palabra motivación para usted significa:**



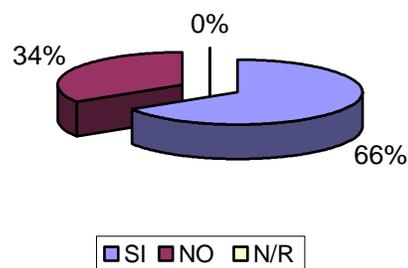
En el gráfico relacionado con el significado de la motivación se obtuvo un 2% para la alternativa N/R, un 4% para la alternativa actividades de confraternización, 16% para mejor remuneración, en segundo lugar fue de 34% para la alternativa capacitación y se obtuvo el más alto porcentaje con 45% para la alternativa reconocimiento.

Los resultados demuestran que la motivación está directamente relacionada con el reconocimiento por el esfuerzo que hacen diariamente los médicos siendo este el factor indispensable para aumentar la estima y de esa manera lograr un mejor rendimiento dato por el cual se obtuvo 45%.

El segundo mayor porcentaje con un 34% lo obtuvo la capacitación, importante para el mejor desempeño y para que el personal se sienta realizado esto demuestra que los médicos tienen esa necesidad de desarrollarse y crecer más

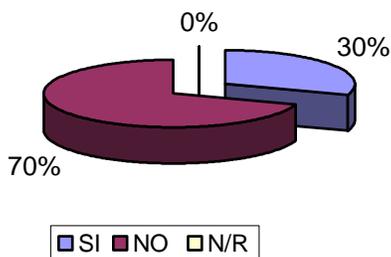
profesionalmente y esperan oportunidades de crecimiento que contribuyan a la autorrealización lo que es positivo para mejorar la calidad en el servicio. Un 16% considera que la remuneración es un factor de motivación que la mayoría de los profesionales no solo en medicina considera importante por las necesidades y obligaciones económicas que todos tenemos. El 4% considera que las actividades de confraternización son motivantes ya que todo ser humano tiene la necesidad de compartir y ser parte de una sociedad y sobre todo en el lugar donde trabaja y el clima organizacional de la institución debe ser el mas apropiado para realizar un desempeño efectivo.

**GRAFICO No. 4**  
**Sus compañeros de trabajo son amigables y cuenta con su apoyo.**



El presente gráfico muestra que el 66% de los médicos contestó que cuentan con buenos compañeros de trabajo y el 34% contestó que no. De acuerdo con los resultados se puede deducir que las relaciones entre compañeros de trabajo son buenas por que los lazos de amistad, de confraternización y respeto que se puedan crear dentro de un ambiente laboral son importantes para realizar un buen desempeño.

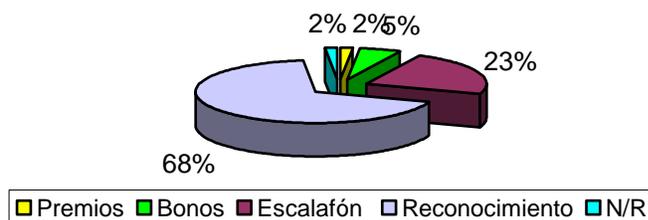
**GRAFICO No. 5**  
**Existe reconocimiento al personal médico por la labor realizada en la institución.**



En el gráfico No. 5, podemos observar que un 70% de los médicos afirma que no existe reconocimiento y solo el 30% afirma que existe reconocimiento. El reconocimiento es parte importante de la motivación de los médicos ya que ellos perciben que su trabajo no es valorado, ni es recompensado como ellos esperan. Sin embargo consideran siempre importante la labor que realizan, es decir una

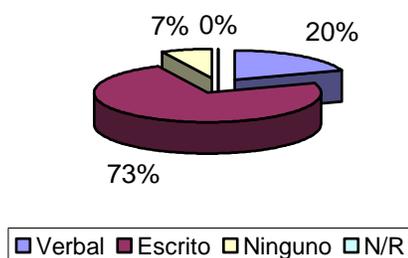
estima alta, a pesar de que el reconocimiento y el apoyo social se encuentran ausentes, relacionadas con las necesidades básicas descritas por Maslow.

**GRAFICO No. 6**  
**Para sentirse satisfecho en su trabajo le gustaría recibir como incentivo:**



En este gráfico podemos observar que el 68% de la repuestas la obtuvo la alternativa reconocimiento, el 23% escalafón, 5% la alternativa bonos y 2% los premios. Sin duda alguna el reconocimiento es el factor más importante para los médicos que en definitiva es el aspecto que esta más ausente en la institución y donde se trabajará más a la hora de diseñar la estrategia motivacional que se realizara en este estudio. El segundo porcentaje lo obtuvo la alternativa escalafón con un 23% los médicos también consideran importante el escalafón ya que un asenso en el trabajo satisface las necesidades de autorrealización que derivan en la búsqueda continua del éxito profesional. Los bonos obtuvieron solo 5% que considera que se sentirían satisfechos recibiendo un bono, lo cual nos demuestra que las necesidades de autorrealización y de progreso son aspectos que los médicos consideran más importantes. Las otras alternativas no tuvieron porcentajes relevantes lo cual no son consideradas importantes para la satisfacción datos por los cuales se obtuvieron 2% para premios y un 2% N/R.

**GRAFICO No. 7**  
**Para mantener una actitud positiva en su trabajo que tipo de reconocimiento preferiría recibir**

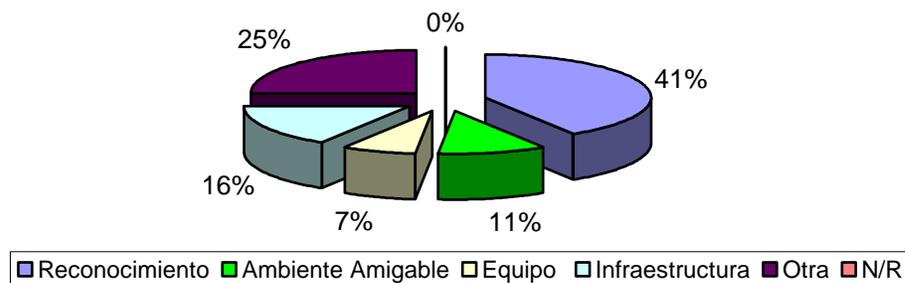


Según el gráfico No. 7 el 73% de los médicos prefiere un reconocimiento por escrito por parte de la institución, un 20% verbal y el 7% considera que ninguno. La mayoría de los médicos encuestados consideran que un reconocimiento escrito tiene mas valor que uno verbal ya que el reconocimiento escrito es la

prueba real de que la institución se preocupa por el desempeño de sus funcionarios además que este tiene mas importancia a la hora de presentar una hoja de vida.

Mientras que el 20% considera que el reconocimiento verbal es más importante ya que una palabra de aliento en ese preciso momento es motivante para realizar un buen desempeño y el 7% de los médicos afirmo que no necesita de ningún incentivo para mantener una actitud positiva en su trabajo.

**GRAFICO No. 8**  
**Para usted el factor más importante en su trabajo es**

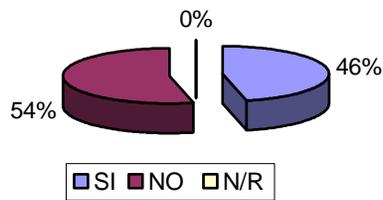


El gráfico anterior nos muestra como factor mas importante con un 41% reconocimiento, la alternativa otra con un 25%, 16% para la infraestructura, 11% para un ambiente amigable y un 7% para equipo.

Estos resultados no hacen más que confirmar los anteriores resultados en donde el reconocimiento es considerado el aspecto más importante para la motivación y satisfacción del personal médico. En la alternativa otra se obtuvo el 25% de las encuestas que fueron abiertas y estas fueron las respuestas: la mayoría afirmo que el factor más importante son las condiciones adecuadas para mejorar la atención al paciente, el trabajo en equipo y una remuneración adecuada.

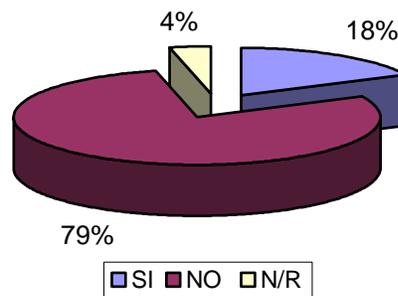
Y por ultimo un 16% considera que la infraestructura es importante, un 11% para un ambiente amigable y un 7% para equipo, lo que se relacionan con la alternativa otra en donde los médicos afirmaron que con una buena infraestructura, equipos necesarios y un ambiente amigable donde desempeñar su trabajo mejoraría la atención al paciente.

**GRAFICO No. 9**  
**Sus superiores reconocen su buen desempeño, escuchan sus opiniones y muestran interés personal hacia usted**



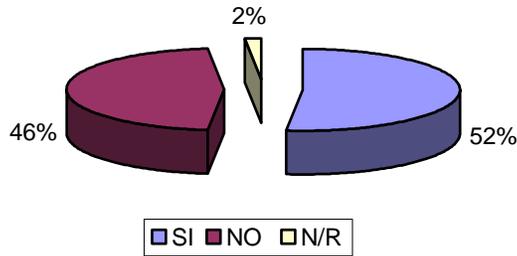
Se aprecia mediante el gráfico que el 54% afirma que no reconocen su buen desempeño, ni sus opiniones, pero el 46% afirma que sus superiores se preocupan por ellos. De anterior se puede deducir que existe una percepción mas del 50% de los médicos que sus superiores no se interesan por ellos y esto sucede por que sienten que no son valorados ni apoyados como personas, aunque también es bueno hacer notar que un buen porcentaje afirma lo contrario.

**GRAFICO No. 10**  
**Esta conforme con la retribución salarial que recibe**



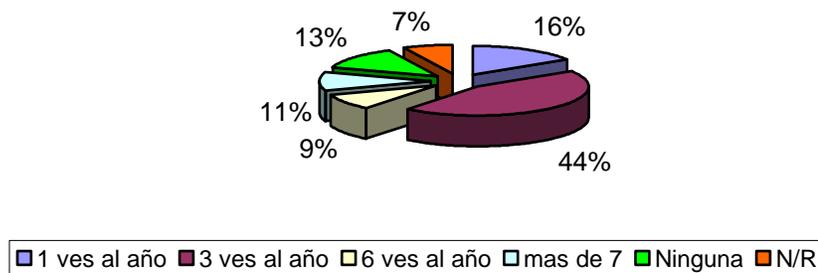
En el gráfico No. 10 se observa que el 79% no esta conforme con el salario que percibe contra 18% que si esta de acuerdo y un 4% que N/R. Por los datos del gráfico se puede percibir que los médicos consideran que los salarios no son adecuados para la cantidad de trabajo que realizan y que no es el ideal considerando la situación económica actual.

**GRAFICO No. 11**  
**Recibe usted una capacitación continua, es decir cursos de actualización conferencias, Congresos, etc.**



El 52% de los médicos contestó que recibe una capacitación continua y un 46% respondió que no y el 2% N/R. De los datos obtenidos de las encuestas y con las entrevista realizadas se pudo constatar la casi todos los médicos recibe una capacitación continua pero cabe recalcar que la mayoría de este porcentaje afirmo que la capacitación que ellos tienen es por su cuenta y que ellos son los que financian esas capacitaciones y muy rara vez el Hospital les brinda una capacitación. Podemos afirmar que si bien los médicos se preocupan por desarrollo profesional será importante para el trabajo de investigación buscar la forma para que el Hospital se preocupe por buscar apoyo para capacitar al su personal. El 46% respondió que no son capacitados lo que es preocupante por que en esta profesión los médicos deben estar actualizados ya que la ciencia avanza día a día. Sin embargo existen muchos médicos que no tienen las posibilidades para obtener algún tipo de capacitación.

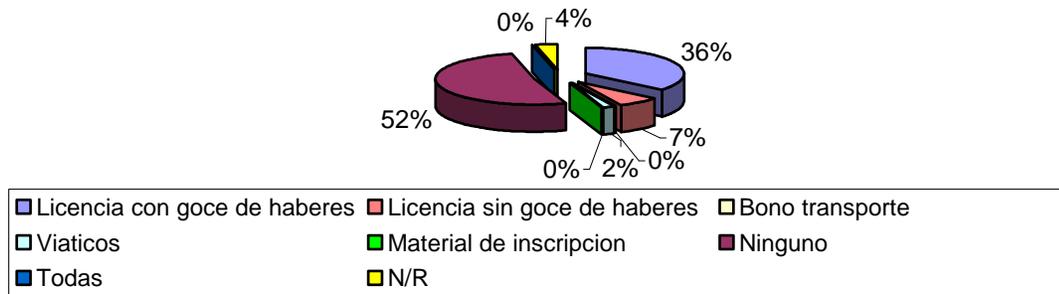
**GRAFICO No. 12**  
**Cuantas veces al año recibe usted cursos de actualización ya sean estos congresos, foros, seminarios, etc.**



En el gráfico No. 12 el 44% respondió que asiste tres veces al año a cursos de actualización, el 16% solo una vez al año, el 13% no asiste a ningún curso, el 11% mas de 7 veces, 9% 6 veces al año, y un 7% que no respondió. De los resultados anteriores podemos deducir el porcentaje de 44% solo asiste 3 veces al año a cursos de actualización lo que es preocupante ya que no es suficiente para estar actualizado y capacitado lo necesario y desempeñar una labor que es

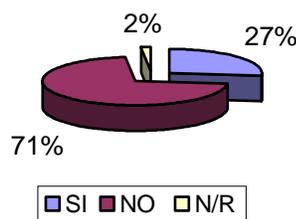
tan importante, de igual manera el 16% solo se capacitan una vez al año y el 13% no asiste a ningún tipo de curso de actualización. Solo el 11% lo hace más de 7 veces y un 9% 6 veces, resultados que serian los ideales para todos los médicos ya que de esa forma pueden desarrollar al máximo su capacidad en el trabajo y esto influirá en el interés del tratamiento y recuperación de los pacientes, traducido en un mejor servicio.

**GRAFICO No. 13**  
**Cuando asiste a congresos que tipo de ayuda le da el Hospital**



El 52% de los médicos respondió que el hospital no le da ningún tipo de ayuda cuando asiste a algún curso, el 36% le da licencia con goce de haberes, el 7% licencia sin goce de haberes, el 2% Viáticos, nadie respondió material de inscripción, bono de transporte y la alternativa todas y un 4% N/R. Según el gráfico el 52% no recibe ningún tipo de ayuda esto se debe a que la mayoría de los médicos se capacitan por su cuenta, además los médicos nos afirmaron en las entrevistas, que sin una resolución ministerial el Hospital no da licencia con goce de haberes; al 36% el Hospital le da licencia con goce de haberes. Con los resultados obtenidos podemos deducir que los médicos no tienen apoyo de la institución y que existe una carencia de promociones a los médicos lo cual deriva en que la motivación sea muy baja y esto influye directamente con la atención a los pacientes por que sin factores que motive a los médicos no va existir una satisfacción y tampoco un servicio de calidad.

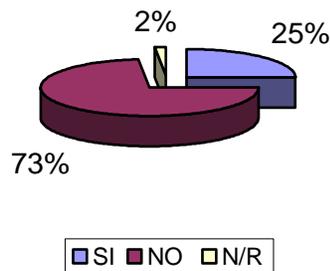
**GRAFICO No. 14**  
**Existe reconocimiento del hospital a la asistencia de congresos, foros, seminarios, etc.**



De acuerdo con los resultados del gráfico No. 14, el 71% contestó que no existe reconocimiento por la asistencia a congresos, foros, etc. y un 27% contestó que si existía reconocimiento y el 2% N/R. Sin duda alguna con los resultados

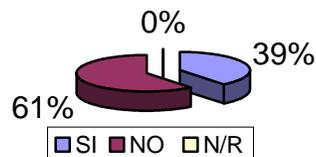
obtenidos en este cuadro vemos la falta de reconocimiento al esfuerzo que hacen los médicos para progresar profesionalmente. El 27% si considera que el hospital reconoce y en la pregunta abierta preguntamos cual es el reconocimiento que reciben y la mayoría dijo que la asistencia a estos cursos les ayuda a mejorar el nivel de escalafón ya que es un requisito.

**GRAFICO No. 15**  
**Considera usted positiva la incursión de personal extranjero que llego a nuestro país la pasada gestión**



En el gráfico No. 15 referente al personal médico extranjero que llego a nuestro país la pasada gestión el 73% respondió que no es positiva la presencia de estos profesionales y el 25% considera que si es positiva la incursión de estos profesionales extranjeros y el 2% N/R. Es necesario aclarar que se introdujo esta pregunta ya que se realizo una validación de las encuestas en donde se cambiaron y aumentaron algunas preguntas antes de la encuesta final y de acuerdo a las entrevistas con los médicos y la coyuntura actual sobre los profesionales extranjeros que llegaron a nuestro país la pasada gestión se vio la necesidad de introducir esta pregunta para ver en que medida afecta la motivación de los médicos profesionales Bolivianos.

**GRAFICO No. 16**  
**Usted siente que esta incursión de personal médico extranjero podría afectar su trabajo**



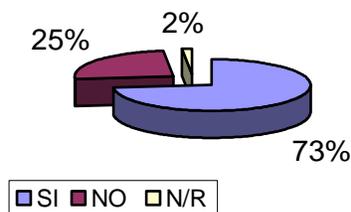
En el gráfico No. 16, el 61% de los médicos dice que la presencia de estos profesionales no afecta su trabajo peor el 39% afirma que si afecta de manera negativa su trabajo. El 29% considera que no les afecta su trabajo ya que ellos entraron a trabajar por exámenes de competencia y concurso de méritos, y ellos consideran que los médicos extranjeros que llegaron a nuestro país de Cuba no

son competencia para ellos por que consideran que el profesional Boliviano es preparado y que existen muchos médicos buenos en nuestro país.

Otros médicos expresaron que los profesionales que vinieron a nuestro país la pasada gestión vinieron a prestar su colaboración y que siempre es bueno aprender tanto de ellos como de los médicos nacionales y de esa manera, se adquiere experiencia y se eleva el nivel profesional intercambiando conocimientos que ayudaran a la mejor atención al paciente que es lo que se quiere. Sin embargo dentro de esta pregunta si la incursión de personal médico extranjero podría afectar su trabajo, se realizo una pregunta abierta donde nos explican con sus propias palabras por que les afecta en su trabajo y las respuestas que obtuvimos en general del 61% que contesto que si y el 29% que contestó no fueron las siguientes:

- La mayoría opina que se les esta quitando las posibilidades de trabajo a los médicos Bolivianos y que se esta vulnerando el derecho del trabajador Boliviano, esto por que los ítems que da el gobierno no abastecen para la cantidad de población y el desarrollo que se esta dando en la ciudad de Santa Cruz y muchos temen ser desplazados por estos profesionales y que darse sin su fuente de trabajo y sin las posibilidades de obtener un nuevo trabajo.
- Este año egresan más de 10.000 estudiantes de medicina en todo el país y estos van a necesitar trabajo y donde van a trabajar es la preocupación.
- En las provincias los médicos jóvenes trabajan en situaciones precarias sin los instrumentos mínimamente necesarios para realizar su labor, mientras que a estos profesionales extranjeros se les da las mejores condiciones, instrumentos para poder trabajar y para el boliviano no hay apoyo del gobierno.
- En el Hospital Japonés reciben un paciente por semana por mala atención de estos médicos extranjeros lo que se llama iatrogénica<sup>50</sup>.

**GRAFICO No. 17**  
**Existe continuidad y estabilidad en su puesto de trabajo**

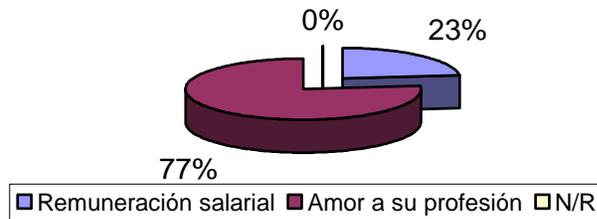


De acuerdo con los resultados del gráfico referente a la estabilidad laboral el 73% afirma que su trabajo es estable, el 25% afirma que no existe una continuidad ni estabilidad laboral y el 2% N/R.

Se observa que la mayoría de los médicos tiene una estabilidad laboral en el Hospital Universitario Japonés independientemente de su forma de contrato y su antigüedad, y que el problema radica principalmente en la motivación dentro de la institución.

<sup>50</sup>Iatrogénica es toda alteración del estado del paciente producida por el médico.

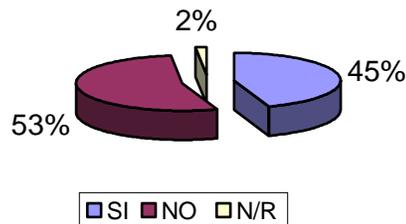
**GRAFICO No. 18**  
**Usted realiza su trabajo por**



En el gráfico No. 18 el 77% de los médicos realiza su trabajo por amor a su profesión y el 23% por La remuneración salarial.

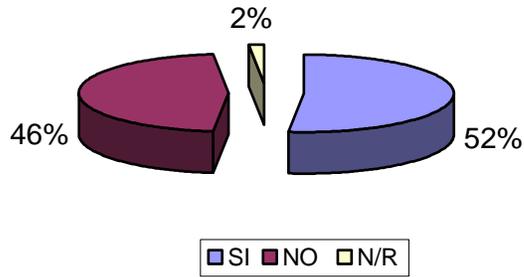
Se observa un alto índice de médicos han estudiado la profesión por vocación al servicio a los demás y otro aspecto positivo es que tienen un alto compromiso en el desempeño laboral, es por esta razón que los médicos a pesar de que no tienen el apoyo necesario están satisfechos con la labor que realizan.

**GRAFICO No. 19**  
**Recibe usted información sobre objetivos y políticas del hospital para realizar su trabajo**



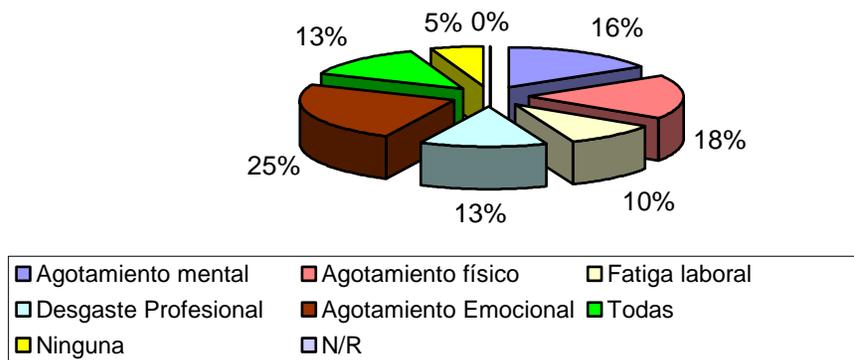
Se aprecia mediante la información proporcionada por el gráfico que el 53% no recibe información sobre los objetivos y políticas del Hospital, el 45% respondió que recibe esa información y un 2% de N/R. Se puede deducir de estos datos que la mayoría de los médicos asegura que no son informados de los objetivos y políticas de la institución y la carencia de esta información es una de las causas para la ineficiente atención a los pacientes; aunque es bueno hacer notar que existe un buen porcentaje que afirman lo contrario siendo este factor importante para ver los parámetros que deben seguir para realizar su trabajo.

**GRAFICO No. 20**  
**Conoce la Misión, Visión del Hospital**



En el gráfico anterior el 52% de los encuestados asegura conocer la Visión y la Misión del Hospital, el 46% desconoce cual es la Misión y la Visión de la institución y un 2% de N/R. Por los datos observados vemos que mas de la mitad de los médicos conocen la Misión y la Visión de el Hospital lo que es muy importante para comprender la importancia que tiene conocer la razón de ser de la institución, los valores y las proyecciones que se tiene para el futuro en donde ambos deben interactuar para lograr el éxito deseado. Sin embargo el 46% desconoce la Misión y la Visión de el Hospital lo que es preocupante por que estos elementos ayudan a los médicos a comprender que la razón de ser de una institución de salud que se debe especialmente al servicio a la comunidad, entonces es necesario trabajar sobre estos aspectos para lograr mejores resultados en la atención al paciente.

**GRAFICO No. 21**  
**Usted en alguna ocasión ha presentado alguno de estos síntomas**



En el gráfico No. 21 se obtuvo los siguientes datos el 25% de los médicos presenta un agotamiento emocional en su trabajo, el 18%, Agotamiento físico, el 13% desgaste profesional, un 13% asegura tener todas y 5% no tiene ninguno de estos síntomas.

A través de las entrevistas con el Director del Hospital Universitario Japonés el Dr. Freddy Gutiérrez y varios médicos se llego a la conclusión de que muchos médicos corren el riesgo de adquirir el síndrome del Burnot y que es una de las causas de la atención negativa a los pacientes.

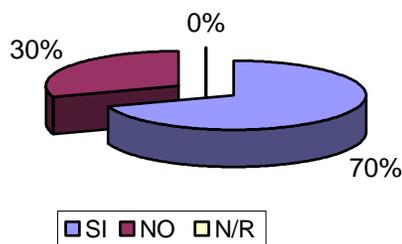
El Burnot<sup>51</sup> es una enfermedad laboral que afecta principalmente a los médicos y la causa principal es el desgaste emocional es decir un exceso de demanda de los recursos emocionales durante el desempeño de sus tareas por estar en contacto directo y continuado con la gente.

Por los resultados obtenidos vemos claramente el 95% de los médicos ha presentado en alguna ocasión estos síntomas lo que significa que existe el riesgo de adquirir el síndrome del Burnot.

Es necesario aclarar que no se esta afirmando que los médicos tengan este síndrome ya que se tendría que hacer un estudio de prevalencia para determinar si existe el síndrome del Burnot en el Hospital Universitario Japonés y realizar otra investigación mas profunda sobre este tema que es bastante extenso.

El objetivo principal es investigar si los síntomas del grafico podrían tener una relación con la motivación en el trabajo, satisfacción laboral, auto percepción del desempeño laboral y como influye en la atención al paciente. Los que se quiere lograr es que los médicos se informen y conozcan más sobre este síndrome del Burnot para prevenirlo y en un futuro si alguien tiene el riesgo de adquirirlo curarlo.

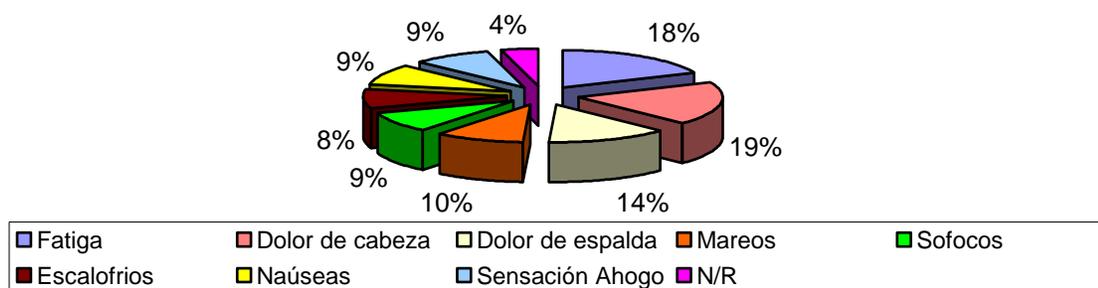
**GRAFICO No. 22**  
**Usted a veces ha tenido una actitud de dureza e irritabilidad y ha presentado disturbios en el sueño**



De los datos obtenidos del gráfico podemos observar que el 70% de los médicos ha presentado una de las actitudes señaladas en el cuadro y solo el 30% afirma lo contrario. Se introdujo esta pregunta en el cuestionario de acuerdo a una investigación que se hizo sobre el Burnot y estos síntomas se presentan cuando los profesionales de salud empiezan a verse afectados por el Síndrome Burnout y empiezan a sentirse irritables, aumentan las ausencias laborales, baja la calidad de la atención, presentan disturbios del sueño y otros síntomas, que pueden incluso inducirlos al consumo de alcohol, a la automedicación con psicofármacos o al consumo de drogas ilegales. Esta problemática no está limitada al centro laboral, sino también repercute en el entorno familiar y en las relaciones interpersonales en general.

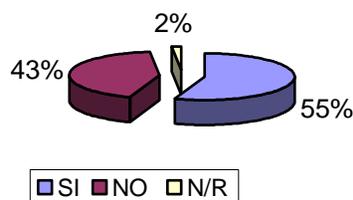
<sup>51</sup> El síndrome "Burnout" es un término inglés que podría traducirse literalmente como "quemadura" y cuyo equivalente en español sería "agotamiento mental", "estrés laboral", "fatiga laboral", "fatiga profesional", "estrés emocional", "estrés Burnout", "fatiga del trabajo", "desgaste profesional" y otros.

**GRAFICO No. 23**  
**A veces presenta alguno de estos síntomas**



En el gráfico No. 23 vemos que el 19% de los médicos padece de dolor de cabeza, el 18% de fatiga, 14% de dolor de espalda, 10% de náuseas, de sofocos y sensación de ahogo 9% cada uno, 8% de escalofríos y solo el 4% N/R. Los resultados muestran que el 96% de los médicos presentan estos síntomas que son algunas manifestaciones físicas del Burnot. El objetivo principal de esta pregunta es conocer que el trabajo de los médicos requiere de una voluntad no solo emocional sino física y claramente podemos observar por los resultados, que el desgaste físico influye mucho para el buen desempeño laboral y que la mayoría se siente afectado de alguna manera.

**GRAFICO No. 24**  
**Usted a veces a sentido que los síntomas que presenta le han afectado en el nivel de calidad de atención al paciente**



Se puede apreciar mediante los datos del gráfico que el 55% de los médicos encuestados afirma que los síntomas expuestos en los cuadros anteriores 21, 22 y 23, les afecta en el nivel de calidad de atención al paciente, al 43 % no le afecta y un 2% de N/R.

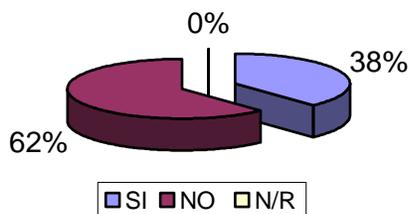
Según estos resultados observamos que existen muchas causas que influyen en la mala atención al paciente y pese a que muchos de los médicos hacen un esfuerzo para atender de forma adecuada a los pacientes es claro que con estas dificultades es complejo trabajar en esas condiciones; sin embargo es necesario tomar acciones sobre el tema y tratar de buscar soluciones en la búsqueda del

fortalecimiento del personal medico para de esa manera lograr mejorar el nivel de calidad de atención al cliente que es el objetivo de esta investigación.

### 2.11.3. RESULTADOS DE LA ENCUESTAS A LOS PACIENTES DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO JAPONÉS.

**GRAFICO No. 25**

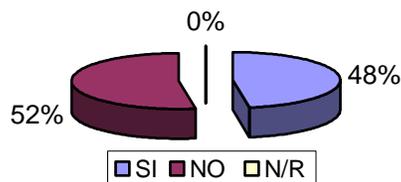
**Considera que el servicio prestado por el Hospital Universitario Japonés es el adecuado**



De acuerdo con los datos del gráfico No. 25 se puede observar que el 62% de los pacientes del Hospital Universitario Japonés opinan que el servicio del Hospital no es adecuado y el 38% opina que es adecuado. Por los datos anteriores se puede apreciar que el servicio no es eficiente por diversos factores negativos de la atención al paciente como las largas esperas en consulta externa, en emergencias, en la ficha de atención y la historia clínica, entre otras y según las preguntas abiertas que se realizaron en el cuestionario a los pacientes se puede afirmar que la mala atención no solo es de parte del personal médico sino también del personal de enfermería y los administrativos.

**GRAFICO No. 26**

**El trato que recibe por parte del personal médico es cordial y amable**

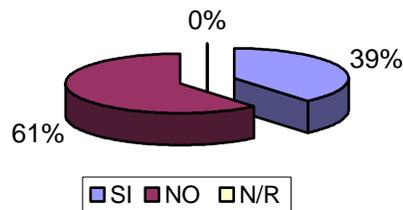


Se observa del gráfico No. 26 que el 52% de los pacientes no recibe un trato cordial y amable de parte de los médicos del Hospital y el 48% afirma lo contrario. Se observa si bien el 52% de los pacientes no recibe una trato cordial y amable existe un porcentaje significativo que considera que si el médico es cordial y amable. Mediante los cuestionarios y las entrevistas directas que se tuvo con los pacientes se pudo observar que no se encuentran satisfechos con el servicio y el trato que les da el Hospital; sin embargo muchos de ellos opinaron

que existen médicos muy ambles, responsables con la labor que realizan y entienden que no existen las condiciones necesarias para que ellos puedan cumplir con eficiencia su trabajo por falta de recursos humanos, físicos financieros y otros. También expresaron que el personal de enfermería y los administrativos deberían tratar a los pacientes con cordialidad y amabilidad y que siempre pasa lo contrario.

**GRAFICO No. 27**

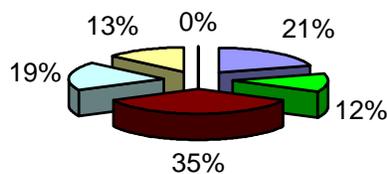
**Usted siente que el médico se preocupa y siente compromiso de el hacia su persona**



Por los datos observados en el gráfico No. 27, se aprecia que el 61% de los pacientes no sienten que el médico se preocupe por ellos y el 39% opina que los médicos se preocupan por ellos. Los pacientes argumentaron que muchos médicos no les hacen sentir confianza, que tienen preferencias en la atención a conocidos y amigos, que no explican adecuadamente la enfermedad que los aqueja, por estas razones no sienten un compromiso por que los ven como cualquier paciente que deben atender.

**GRAFICO No. 28**

**Alguna vez ha sentido discriminación**



■ Nivel social y económico ■ Relacion directa con el médico ■ Ficha de atención ■ Todas ■ Ninguna ■ N/R

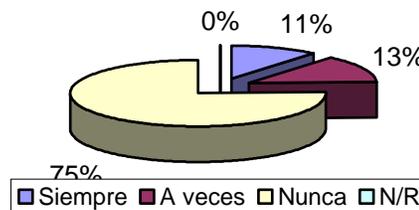
Se observa del gráfico anterior que el 35% de los pacientes ha sentido discriminación en la ficha de atención, el 21% en el nivel social y económico, el 19% se ha sentido discriminado en todas, un 12% se ha sentido discriminado por el médico y el 13% en ninguna de las opciones.

Por los datos obtenidos se observa que uno de los problemas mas frecuentes se da en la ficha de atención en donde los responsables son los trabajadores del sector administrativo del Hospital, los pacientes nos comentaron muy molestos

que este personal no trata con amabilidad a la gente que va desde muy temprano a sacar la ficha y no respetan a la tercera edad, sin contar con las largas esperas para obtenerla.

Con las encuestas realizadas se tuvo la oportunidad de escuchar las opiniones de la gente que en su mayoría es gente humilde y de bajos recursos los cuales afirmaron que algunos son víctimas de discriminación por su nivel social y económico sobre todo. Es necesario mencionar que los pacientes encuestados comentaron que a veces los propios médicos son los que incurren en estas actitudes de discriminación hacia los pacientes del Hospital Universitario Japonés; también afirmaron que se puede observar la discriminación en las colas para visitas a trabajo social que son muy largas y no todas las personas que realmente necesitan de esa ayuda son tomadas en cuenta.

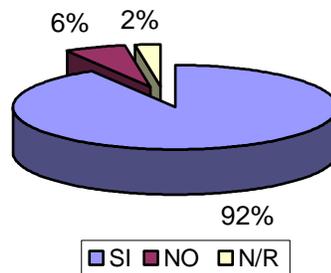
**GRAFICO No. 29**  
**Es usted atendido puntualmente**



Se observa en el gráfico No- 29, que el 75% de los pacientes encuestados no son atendidos puntualmente, el 13% es atendido con puntualidad solo a veces y el 11% siempre. Definitivamente el principal problema es la puntualidad en la atención a los pacientes ya que las preguntas abiertas, cerradas, observación y las entrevistas que se tuvo con los pacientes se obtuvieron los mayores datos.

Se puede deducir que la impuntualidad es uno de los factores relevantes para la insatisfacción de los pacientes en cuanto al servicio que presta el Hospital Universitario Japonés ya que los médicos no cumplen con sus horarios y los pacientes deben esperar mucho tiempo para ser atendidos en consulta externa, en emergencias e incluso para ser hospitalizados y fijar fecha de cirugía y hacer algunos estudios especiales a veces se esperaran meses para poder acceder a ellos; por cualquier cuestión de tiempo o espacio o cualquier otra razón que exista el caso es que el paciente queda perjudicado e insatisfecho.

**GRAFICO No. 30**  
**Usted cree que el Hospital debería mejorar el nivel de calidad de atención**



Por los datos en el gráfico No. 30 se observa que el 92% de los encuestados cree que el Hospital Universitario Japonés debe mejorar el nivel de calidad de atención al paciente, el 6% opina que no y el 2% N/R.

Se puede apreciar que los pacientes consideran que el hospital debe mejorar mucho para tener un buen nivel de calidad de atención a la paciente en todas sus áreas administrativa, de enfermería y personal médico.

En este estudio de investigación es necesario recalcar que todas las áreas de el Hospital Universitario Japonés influyen en el nivel de calidad de atención al paciente pero los médicos son el personal principal de un Hospital y se debe analizar por que muchos de los médicos se encuentran insatisfechos en cuanto a las condiciones laborales dentro de la institución y de que manera afecta a la calidad de atención a los pacientes por queda claro que en cuanto a la satisfacción con su labor no existe ningún problema y esa puede ser una ventaja para poder hacer una estrategia adecuada y mejorar el nivel de calidad de atención al paciente.

## **2.12. CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTAS.**

Se comenzó la investigación a partir de datos básicos obtenidos por las encuestas y a través del departamento de Recursos Humanos del Hospital Universitario Japonés, los cuales fueron importantes para el desarrollo de la investigación. También fueron facilitados datos del hospital como indicadores de gestión hospitalaria por el Departamento de Planificación para observar el No. de camas, su ocupación y disponibilidad, No. de consultas, etc. (ver anexo 5).

Al principio de realizar las encuestas fue un poco complicado contar con la colaboración de los médicos por factores de tiempo ya que las encuestas requerían de un tiempo apropiado para ser respondidas pero pese a esto los

médicos colaboraron bastante no solo con el cuestionario si no también con sus opiniones y sugerencias las cuales fueron de mucha ayuda para complementar al presente trabajo.

### **2.12.1. SATISFACCIÓN.**

De acuerdo con los resultados se pudo observar que la satisfacción de los médicos en cuanto a la labor que realizan es una de las fortalezas mas grandes que tienen y la razón de ser del trabajo de cada uno, lo cual muestra un alto grado de profesionalismo y consideran su labor muy importante, sin embargo los resultados muestran que existe una insatisfacción en cuanto a factores de motivación, condiciones de trabajo y otros aspectos importantes que afectan el nivel de calidad de atención al paciente y el buen desempeño del personal médico dentro del Hospital Universitario Japonés.

En las encuestas realizadas a los pacientes se pudo observar que muchos se mostraron interesados por realizar las encuestas, incluso nos dieron sus opiniones y quejas también con respecto a la atención que recibían.

Se realizaron 126 encuestas con 7 preguntas y una fue pregunta abierta la cual nos dio un parámetro más exacto de los aspectos que deberían mejorar en el nivel de calidad de atención con sugerencias y quejas que los mismos pacientes escribieron con su puño y letra.

Los resultados obtenidos muestran que los pacientes consideran que el servicio que da el Hospital Japonés no es el adecuado y se encuentran insatisfechos con el servicio lo cual se ve reflejado por diferentes aspectos desde el inicio del tramite para ser atendidos; en la ficha de atención la gente tarda mucho para obtener una ficha, el personal de la ventanilla no es amable con los pacientes y son victimas de discriminación por su nivel social y económico; las enfermeras son bastante hostiles y no los tratan bien ; en su relación directa con los médicos no reciben un trato amable, localizarlo es casi imposible, no reciben la suficiente información sobre su estado de salud y el tratamiento que debe seguir, los

médicos no cumplen con sus horarios de trabajo y la impuntualidad es lo que mas molesta a los pacientes por que deben esperar mucho tiempo para su atención en consulta externa, emergencias y hasta para la hospitalización.

En las preguntas abiertas se pudo conocer otros aspectos que causan la insatisfacción de los pacientes con el servicio; la mayoría de los pacientes puso mucho énfasis en la puntualidad por que nunca son atendidos a tiempo en consulta externa esperan horas y este problema es mas delicado aun en emergencias por que el área de emergencias no abastece para tanta gente que llega y el lugar colapsa, sumándole a esto la disposición de camas para emergencias es insuficiente y existen solo 2 quirófanos en cirugía para emergencias; se pude observar hasta tres niños en una cama sin contar con la gente que esta sentada o parada esperando algún espacio y en un estado de salud lamentable.

La falta de condiciones adecuadas para trabajar fueron algunas de las respuestas de parte de los pacientes donde argumentaron que faltan camas, camillas, sillas de ruedas, insumos y mejores instrumentos, falta limpieza, equipos, y medicamentos, mas médicos, mas personal en la ficha de atención, todos son insuficientes en todas las áreas y muchas veces no hay salas disponibles para hospitalización por falta de camas y se atrasan las operaciones, estos entre los mas importantes.

### **2.12.2. LA MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL MÉDICO.**

Mediante los resultados obtenidos se observa que existe una desmotivación muy alta en el personal médico del Hospital Universitario Japonés.

Esto se debe a la falta de factores de motivación en el Hospital, ya que se pudo constatar que no existen estrategias de motivación en ninguna de sus áreas especialmente en el personal médico.

La ausencia de estos factores motivacionales se traducen en la falta de reconocimiento hacia el personal médico por parte de la institución; los resultados

demonstraron que la motivación esta directamente relacionada con el reconocimiento siendo este el factor indispensable para aumentar la estima y de esa manera lograr un mejor rendimiento pero lamentablemente el reconocimiento y el apoyo social se encuentran ausentes en el Hospital Japonés, ya que los médicos perciben que su trabajo no es valorado.

Tampoco existe el reconocimiento al esfuerzo que hacen los médicos para progresar profesionalmente, la ausencia de oportunidades de crecimiento, y de realización ya que no todos son reconocidos por el hospital cuando realizan cursos de capacitación o asisten a algún congreso, foro, etc. y tampoco son tomados en cuenta para el escalafón.

Cabe recalcar que la mayoría de los médicos afirmo que la capacitación que ellos reciben es por cuenta propia y muy rara vez el Hospital les brinda una capacitación; lo mas preocupante es que existe un numero considerable de médicos que respondió que no se capacitan y los médicos mas que ningún otro profesional debería estar actualizado y haber pasado por lo menos 8 cursos al año como sucede en otros países, pero lamentablemente existen muchos médicos que no tienen las posibilidades para obtener algún tipo de capacitación.

Es importante mencionar también que la visita de personal médicos extranjero en la pasada gestión dificulto mas las relaciones del gobierno y sector salud y los profesionales Bolivianos opinaron que se les esta quitando las posibilidades de trabajo a los médicos Bolivianos y que se esta vulnerando el derecho del trabajador Boliviano. La preocupación radica en que el desempleo crecerá ya que lo no se sabe que futuro tendrán los nuevos médicos.

Por todos los factores mencionados los médicos corren el riesgo de adquirir el síndrome del Burnot que es una enfermedad laboral que afecta principalmente a los médicos y la causa principal es el desgaste emocional es decir un exceso de demanda de los recursos emocionales durante el desempeño de sus tareas por estar en contacto directo y continuado con la gente. El objetivo principal es investigar si los síntomas que presenta este síndrome podrían tener una relación

con la motivación en el trabajo, el desempeño laboral y como influye en la atención al paciente. Lo más importante es lograr que los médicos se informen y conozcan más sobre este síndrome del Burnot para prevenirlo y en un futuro si alguien tiene el riesgo de adquirirlo curarlo.

Los médicos argumentan que los médicos Bolivianos están atravesando por una etapa muy difícil no solo por la falta de factores motivadores dentro de sus instituciones sino también por la falta de apoyo de parte de la sociedad y principalmente del gobierno, por que no cuentan con las condiciones adecuadas para realizar su trabajo y carecen de todos los recursos entre estos financieros, humanos, insumos, carecen de tecnología, ítems, infraestructura adecuada, capacitación continua y también algo que es muy importante mencionar es que los médicos no están conformes con su remuneración salarial ya que consideran que no es la adecuada para la cantidad de trabajo que realizan y por la situación económica actual.

### **2.13. DOCIMASIA DE HIPOTESIS.-**

Después de haber obtenido los resultados de la investigaron de campo, realizada la interpretación y análisis de datos, se pasa a la demostración de la hipótesis, permitiendo que la propuesta a plantearse sea valida y aplicable al Hospital Universitario Japonés.

La hipótesis planteada es: “La desmotivación del personal médico del Hospital Universitario Japonés influye negativamente en el nivel de calidad de atención al cliente”.

Se consideran dos tipos de hipótesis:

Hipótesis nula (Ho) = Rechaza la variable

Hipótesis alterna (Ha) = Acepta la variable

VARIABLES	Ho	Ha	JUSTIFICACION
Factores que inciden en la calidad de atención a los pacientes.	X		Existen factores que influyen en el nivel de calidad de atención a los pacientes, los cuales pueden ser controlados por el Hospital Universitario Japonés, estos son mala atención, desorganización, etc.
Eficiencia en el servicio de atención al paciente que presta el Hospital Universitario Japonés.	X		Los pacientes no son atendidos con la calidad que merecen, existiendo fallas en la puntualidad, buen trato o no son recibidos oportunamente por el personal médico.
Satisfacción y compromiso por el servicio prestado por los médicos a los pacientes.		X	El personal médico se encuentra satisfecho con la labor que realizan y perciben su labor como importante y sienten un compromiso con la sociedad, como también consigo mismos.
Reconocimiento por el servicio proporcionado a los pacientes por parte del Hospital	X		El personal médico percibe que su trabajo no es valorado, ni es recompensado, el reconocimiento es el factor más importante para el personal medico que en definitiva es el aspecto que esta más ausente en el Hospital.
Capacitación al personal medico del Hospital.	X		El personal médico no tiene apoyo del Hospital existiendo una carencia en la capacitación a los médicos lo cual deriva en que la motivación sea muy baja y esto influye directamente con la atención a los pacientes por que sin factores que motive a los médicos no va existir una satisfacción y tampoco un servicio de calidad.
Estabilidad laboral y continuidad en el puesto de trabajo.		X	La mayoría del personal médico tiene estabilidad y continuidad laboral en el Hospital Universitario Japonés sin importar la forma como fue contratada ni su antigüedad.
Factores internos que afectan el rendimiento del personal medico en la atención a los pacientes.		X	El personal médico ha presentado en alguna ocasión factores internos (síntomas) que originan una baja motivación en el trabajo que realizan, lo que influye en el desempeño laboral y en la atención al paciente.
Buen trato del personal médico en la atención a los pacientes.	X		El servicio de atención a los pacientes no es eficiente por diversos factores negativos como las largas esperas en consulta externa, en emergencias, en la ficha de atención y la historia clínica. Los pacientes no se encuentran satisfechos con el servicio y el trato que les da el Hospital. La mala atención no solo es de parte del personal médico sino también del personal de enfermería y los administrativos no se encuentran satisfechos con el servicio y el trato que les brinda el Hospital.
Discriminación a los pacientes del personal administrativo.		X	Lo pacientes afirmaron que algunos son victimas de discriminación por su nivel social y sobre todo por su nivel económico, los problemas mas frecuentes se da en la ficha de atención donde los responsables son los trabajadores del sector administrativo del Hospital, como en el área de Trabajo Social donde existen casos en el que las personas que realmente necesitan de esa ayuda no son tomadas en cuenta El personal médico también incurre en estas

			actitudes de discriminación hacia los pacientes.
Cumplimiento puntual con el paciente en la atención medica.	X		La impuntualidad es uno de los factores relevantes para la insatisfacción de los pacientes en cuanto al servicio que presta el Hospital Universitario Japonés ya que los médicos no cumplen con sus horarios y los pacientes deben esperar mucho tiempo para ser atendidos en consulta externa, en emergencias e incluso para ser hospitalizados, fijar fecha de cirugía o hacer algunos estudios especiales. En ocasiones se esperan meses para poder acceder a ellos.

Ha acepta: Se acepta lo que esta de acuerdo con la teoría, entonces se rechaza la hipótesis.

Ho rechaza: Se rechaza lo que no esta de acuerdo con la teoría, entonces se acepta la hipótesis

Como se podrá observar en la mayoría de las variables se ha podido comprobar la hipótesis planteada, por lo tanto la hipótesis se acepta como valida.

## 2.14. PRUEBA DE HIPOTESIS.

A esta ultima parte del marco practico corresponde demostrar la validez de la hipótesis planteada, de acuerdo a la investigación y las características, es el estadígrafo de la curva normal que se ajusta.

Según la recolección de datos y el análisis descrito anteriormente, se tiene la obligación de probar la hipótesis planteada en un 60% o mas, se asegura que: "La desmotivación del personal médico del Hospital Universitario Japonés influye negativamente en el nivel de calidad de atención al cliente", por lo que con una confianza del 95% se puede probar lo siguiente:

### a) Formulación de la hipótesis nula y la hipótesis alterna.

En el proceso de prueba de hipótesis intervienen dos tipos de variables:

**Ho: P < 60%**

**Ha: P >= 60%**

Donde:

Ho: Hipótesis nula: La desmotivación del personal médico del Hospital Universitario Japonés NO influye negativamente en el nivel de calidad de atención al cliente.

Ha: Hipótesis alterna: La desmotivación del personal médico del Hospital Universitario Japonés influye negativamente en el nivel de calidad de atención al cliente.

**b) Calculo del estadígrafo.**

El estadígrafo:

$$Z = \frac{\sqrt{n} (P - P_0)}{\sqrt{P_0 (1 - P_0)}}$$

Donde:

Z= Estadístico normal.

N= Número de Entrevistados.

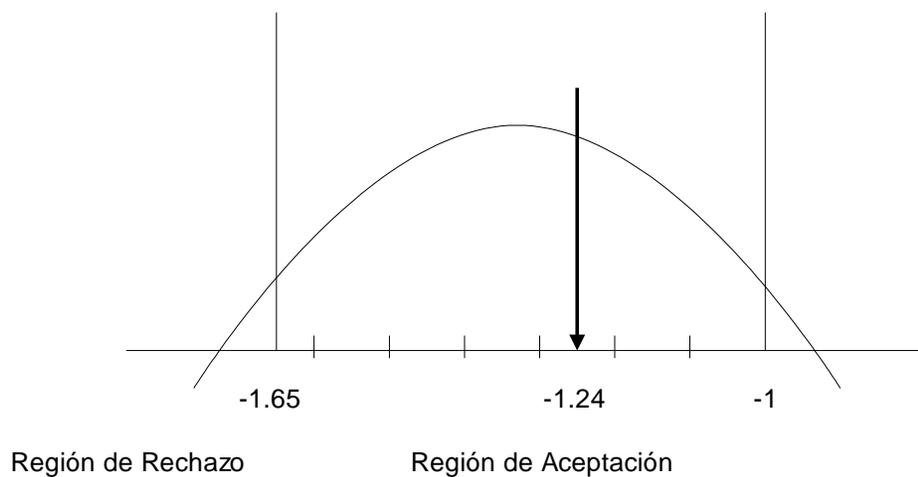
P= % de casos entrevistados que dieron positivo a las pruebas de control.

P<sub>0</sub>= % de la hipótesis planteada.

La medida porcentual de las preguntas es de 55%

$$Z = \frac{\sqrt{149} * (0.55 - 0.60)}{\sqrt{0.60 * (1 - 0.60)}}$$

$$Z = - 1.2458$$



**c) Validez de la hipótesis.**

Resultado  $-1.24 < -1.65$

Por lo tanto como se puede observar, siendo el valor crítico menor al valor calculado se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, puesto que el valor crítico cae en la región de aceptación.

## **PARTE III**

### **PROPUESTA**

#### **3.1. INTRODUCCIÓN.**

El 29 de marzo del año 2001, el Hospital Universitario Japonés, ha sido reconocido como el mejor hospital de Bolivia por toda su trayectoria, además de ser un centro de capacitación y formación de personal médico-sanitario y de investigación bio-social.

Por todas estas razones es importante mencionar que el Hospital Universitario Japonés pese a sus limitaciones que se dieron a conocer en el capítulo anterior, fue y es uno de los mejores hospitales de Bolivia es por eso que lo que se quiere lograr es que el la institución tenga una herramienta que coadyuve a volver a tener ese reconocimiento y siga con esa labor que ha estado desempeñando durante ya 21 años y seguir mejorando cada día mas.

A través de la investigación realizada se pudo observar que existe una desmotivación en el personal médico por la falta de factores motivacionales en el Hospital Universitario Japonés y que influye negativamente en el nivel de calidad de atención al paciente.

A continuación se propone estrategias de motivación para fortalecer al personal médico del Hospital Universitario Japonés y de esta manera mejorar el nivel de calidad de atención al paciente.

#### **3.2. OBJETIVO.**

El objetivo de esta estrategia es proponer soluciones para que por medio de un diseño de estrategias de motivación se pueda elevar la motivación de los médicos del Hospital Universitario Japonés y de esa manera fortalecerlos para lograr un buen desempeño en su trabajo y mejorar el nivel de calidad de atención al paciente.

### **3.3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.**

Antes de empezar a desarrollar la estrategia es necesario aclarar que el diseño propuesto está diseñado dentro de la realidad de la institución ya que se identificó por medio de las encuestas que uno de los problemas de la baja motivación de los médicos se deben a la falta de condiciones adecuadas para realizar un buen trabajo como los insumos necesarios, recursos financieros, ítems, falta de cambio de equipos, camas, camillas, falta de personal en todas sus áreas y también la remuneración salarial, lamentablemente esos problemas son de tipo económico que se vive día a día en muchas instituciones de salud por la situación económica actual del país entonces lo que se busca en esta estrategia es tratar de sobrellevar este problema con estrategias realistas que ayuden más que todo al personal médico a aumentar su motivación su estima a pesar de las adversidades y obviamente brindar un servicio eficiente para la población.

La propuesta que se presenta a continuación lleva como título: “DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA FORTALECER AL PERSONAL MÉDICO DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO JAPONÉS EN EL NIVEL DE CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE”.

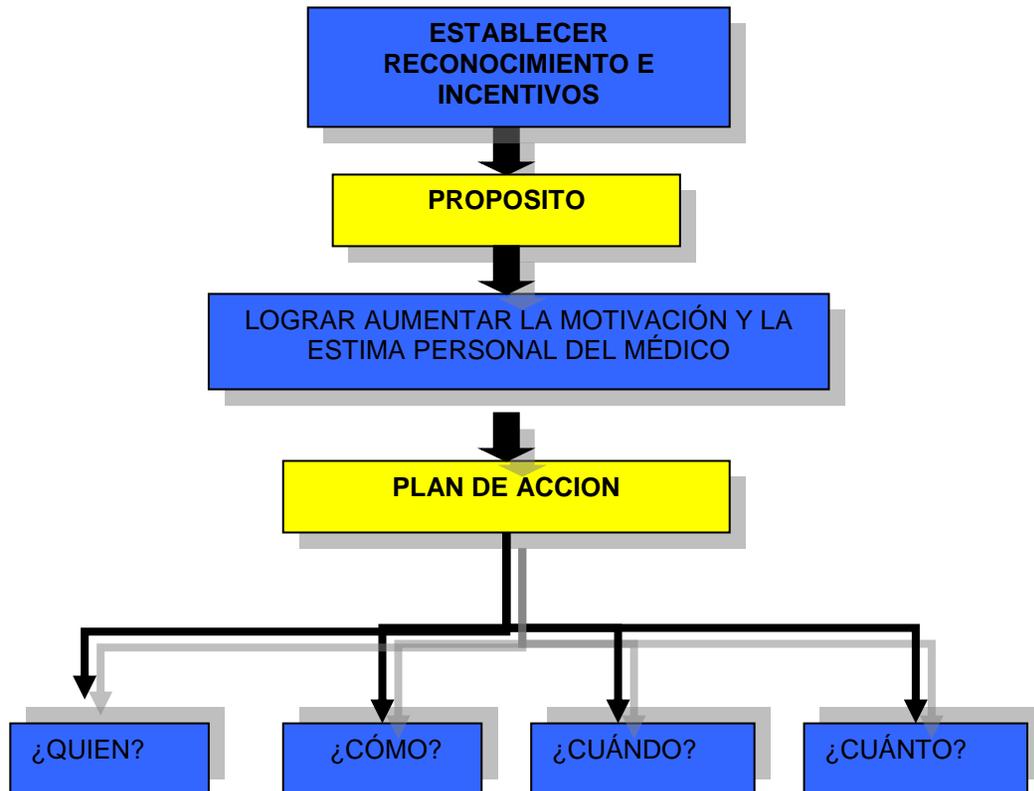
La propuesta contempla factores motivacionales prácticos los mismos que podrán ser aplicados dentro de las posibilidades de la institución, considerando además, los factores que están influyendo en la falta de motivación del personal, los mismos que se han detectado en la investigación realizado en el capítulo anterior.

#### **LINEAMIENTO ESTRATÉGICO No. 1 “ESTABLECER RECONOCIMIENTOS E INCENTIVOS PARA EL PERSONAL MÉDICO DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO JAPONÉS”**

El reconocimiento es el factor de motivación más importante por que llena de grandes satisfacciones al trabajador en este caso a los médicos al ser reconocidos por su esfuerzo y dedicación por la labor realizada siendo este el factor indispensable para aumentar la estima y de esa manera lograr un mejor rendimiento. El solo hecho de recibir una felicitación, o algún gesto de

agradecimiento, significa para el médico una enorme motivación para seguir esforzándose por su trabajo y tratando de superarse cada día. El lineamiento estratégico propuesta se presenta de la siguiente forma:

**FIGURA No.11**  
**ESTABLECER RECONOCIMIENTOS E INCENTIVOS PARA EL PERSONAL MÉDICO DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO JAPONÉS**



FUENTE: Elaboración Propia

### DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN

**QUIEN:** Los responsables de llevar a cabo esta acción serán la Dirección del Hospital con la colaboración del Departamento de Recursos Humanos.

**CÓMO:** Estos reconocimientos e incentivos pueden ser los siguientes:

#### Reconocimientos Escritos

- Cuando se realice el pago de salarios, escribir una nota en el sobre agradeciendo a todo personal médico por el trabajo realizado en el mes.

- Felicitaciones por parte del Director y de los jefes de área por realizar un desempeño impecable por trabajos que fueron difícil de realizarlos como cirugías complejas, ayuda comunitaria por cuenta propia, rehabilitación de pacientes en estado critico desempeños que se consideren excelentes para recibir un reconocimiento de preferencia escritos que será tomado en cuenta para el premio a la excelencia que es entregado al mejor médico de la gestión.

### **Entrega de Presentes**

- Entregar presentes sencillos pero significativos en fechas especiales para los médicos como el nacimiento de un hijo, cumpleaños, navidad, años de servicio, la culminación de algún curso importante como especialidades, becas, etc.
- Entregar un reconocimiento al médico más antiguo activo del Hospital.
- Entregar un reconocimiento al médico que haya realizado mas cursos en el año por su propio esfuerzo y entregarle un diploma al esfuerzo que realizo que detalle todos los cursos realizados que sea un documento que certifique su capacidad y le sirva como Currículum, esta es una forma de motivar al medico para que siga teniendo ese empeño de capacitarse continuamente ya que al médico le cuesta esfuerzo dinero y tiempo.

**CUANDO:** La nota de agradecimiento se realizara cada mes cuando se realice el pago del salario.

- Las felicitaciones por parte del Director y de los jefes de área por realizar un desempeño impecable por trabajos que fueron difícil de realizarlos se los realizara de forma inmediata, cada ves que lo amerite y puede ser cualquier día, el reconocimiento será escrito y personal.
- Para la entrega de presentes a los médicos en fechas especiales se realizara de acuerdo a la fecha de la respectiva ocasión teniendo en cuenta una base de datos donde estén todas las fechas de cumpleaños de los médicos, y estar informado de la culminación de alguna ocasión importante para el médico. Estos

datos se obtendrán de los datos personales que el departamento de Recursos Humanos tiene en el file de cada médico.

- El reconocimiento de los años de servicio se realizara al médico que haya cumplido 10 años de servicio en las fechas en que entraron a trabajar por primera vez al Hospital Universitario Japonés se le enviara una tarjeta de felicitaciones a todos los médicos que hayan cumplido con estos años de servicio.
- El reconocimiento al médico más antiguo activo del Hospital se lo realizara en el aniversario del Hospital. Se entregará al médico o los médicos que tenga los mismos años de existencia del hospital ósea este año correspondería a 21 años de servicio.
- El reconocimiento al médico que haya realizado más cursos en el año por su propio esfuerzo se lo realizara cada año también en el aniversario del Hospital.

**CUANTO:** El costo de la implementación del lineamiento estratégico No. 1 se detalla mas adelante.

## **LINEAMIENTO ESTRATÉGICO No. 2 “PREMIO A LA EXCELENCIA”**

El lineamiento estratégico propuesta se presenta de la siguiente forma:

**FIGURA No. 12  
PREMIO A LA EXCELENCIA**



FUENTE: Elaboración Propia

### **DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN.**

**QUIEN:** Los responsables de llevar a cabo esta acción serán la Dirección del Hospital con la colaboración del Departamento de Recursos Humanos.

**COMO:** De acuerdo a un seguimiento continuo evaluando a los médicos por medio de la opinión de los pacientes, y de los propios colegas se creará el premio a la excelencia para el médico mas destacado que haya demostrado continuamente su buen desempeño en la gestión de esta manera se podrá reforzar actitudes y recompensar resultados, generando una sana competencia, alentando la participación de los médicos y el desafío de un mejoramiento continuo.

El premio consiste en una plaqueta conmemorativa y un certificado firmado por el Directorio en donde se especifican sus logros y su buen desempeño en el año. Certificado que tendrá un valor no solo personal para el médico sino que será un documento muy importante para su Hola de Vida. También será el primero en encabezar la lista para obtener alguna beca, curso en el interior o exterior de nuestro país y posteriormente se explicara las formas en que el Hospital puede encontrar auspiciadores para otorgar cursos para su personal médico. Además este reconocimiento será publicado por prensa en un artículo especial.

**CUANDO:** Se entregara este reconocimiento en un acto oficial que se realizara cada año en el aniversario del Hospital y la entrega de este reconocimiento la hará el Director de el Hospital con la presencia de todo el personal de la institución.

**CUANTO:** El costo de la implementación del lineamiento estratégico No. 2 se detalla mas adelante.

### **LINEAMIENTO ESTRATÉGICO No. 3 “SEMINARIO INFORMATIVO SOBRE EL SÍNDROME DEL BURNOT”**

Los resultados del capitulo anterior de las preguntas 21, 22, 23 y 24 muestran que los médicos presentan síntomas que son algunas posibles manifestaciones del Burnot; como ya sabemos el Burnot es una enfermedad laboral que afecta principalmente a los médicos y la causa principal es el desgaste emocional es decir un exceso de demanda de los recursos emocionales durante el desempeño de sus tareas por estar en contacto directo y continuado con la gente.

Lo más importante es lograr que los médicos se informen y conozcan más sobre este síndrome del Burnot para prevenirlo y en un futuro si alguien tiene el riesgo de adquirirlo curarlo.

Por los resultados se pudo constatar que el Burnot tiene relación con la motivación en el trabajo y si influye en la atención al paciente. Por esa razón es

necesario hacer un seminario de información sobre el síndrome del Burnot para que por medio de esta charla los médicos se analicen y si tienen el riesgo de adquirirlo buscar ayuda psicológica. Lo que se quiere es que los médicos tomen conciencia de que este síndrome es una enfermedad laboral y tiene consecuencias graves si no es tratado a tiempo.

El lineamiento estratégico propuesta se presenta de la siguiente forma:

**FIGURA No. 13**  
**SEMINARIO INFORMATIVO SOBRE EL SÍNDROME DEL BURNOT**



FUENTE: Elaboración Propia

### **DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN**

**QUIEN:** Se contratará los servicios de un profesional Especialista en el tema para que explique que es el Síndrome del Burnot, sus consecuencias, su prevención y curación.

**COMO:** El Seminario se realizará en el auditorio del Hospital Universitario Japonés con la participación de los médicos, enfermeras y trabajadores sociales.

- El especialista será el encargado de desarrollar el tema según sus conocimientos con el objetivo principal de informar a los médicos de este síndrome y por que no ser el punto de partida para prevenir este síndrome.

Además de lo importante que será este seminario para el conocimiento de los médicos es una forma de demostrar que la institución se preocupa por su personal lo que significara gratificante para el médico que la organización demuestre el interés por ellos y se preocupe por la salud física y mental de los trabajadores, lo que facilitará tener un mejor clima organizacional dentro de la institución.

## **PREVENCIÓN DEL BURNOUT EN LA ORGANIZACIÓN**

Una de las fortalezas que tiene el Hospital Universitario Japonés es que no solo es un establecimiento de salud sino también un centro de capacitación y formación de personal médico-sanitario y de investigación bio-social. (Anexo 6)

- Con la colaboración del departamento de Docencia se puede prevenir este Síndrome realizando seminarios continuos para los estudiantes que son médicos residentes que se están capacitando en el Hospital y aprendan desde el principio la realidad cotidiana del sistema de salud y por que no si es posible tratar de introducir el Burnout y su prevención en alguna asignatura aunque sea breve, para que así los estudiantes puedan adquirir habilidades practicas para encarar conflictos con los pacientes y aprender como tratarlos.
- Otra manera de evitar y ayudar a la organización es buscar Profesionales para que se pueda dar una asistencia psicológica preventiva y curativa para los médicos, enfermeras y trabajadores sociales del Hospital.

**CUANDO:** La fecha se programara de acuerdo al cronograma de actividades que tienen el Hospital Japonés pero en lo posible este seminario debe realizarse al empezar una gestión para obtener mejores resultados.

**CUANTO:** El costo de la implementación de l lineamiento estratégico No. 3 se detalla mas adelante.

#### **LINEAMIENTO ESTRATÉGICO No. 4 “CAPACITACIÓN Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO”**

Como se observo en el anterior capitulo la mayoría de los médicos afirmo que la capacitación que ellos reciben es por cuenta y existe un numero considerable de médicos que respondió que no se capacitan ya que muchos de ellos no tienen las posibilidades para adquirir algún tipo de capacitación.

Por esa razón es necesario que la institución colabore a los médicos para que puedan adquirir alguna capacitación y oportunidades de desarrollo y de esta manera se logrará motivarlos para que refuercen su desempeño para una mejor atención al paciente.

El lineamiento estratégico propuesta se presenta de la siguiente forma:

**FIGURA No. 14**  
**CAPACITACIÓN Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO**



FUENTE: Elaboración Propia

### **DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN**

**QUIEN:** El Hospital Universitario Japonés en su conjunto con la colaboración de todos, del Director como representante y mas alta autoridad del Hospital, el Departamento de Docencia, el Departamento de Recursos Humanos y de las todas las áreas si el caso lo requiere serán los encargados de buscar auspiciadores para obtener cursos de capacitación y buscar las formas para poder obtener descuentos con profesionales especializados en cada una de las materias o temas a tratar.

**COMO:** El Departamento de Docencia es un centro de capacitación muy reconocido por sus logros y su extensa trayectoria y tiene convenios con muchas

universidades no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional y se ha convertido en una de las plazas mas cotizadas a nivel nacional.

La colaboración que puede prestar este departamento es la siguiente:

- Todos los Docentes son profesionales muy reconocidos y preparados especialistas que se han interesado en la enseñanza y capacitación de los médicos y tiene su prestigio muy bien ganado.
- Esta es una fortaleza muy grande para poder explotar se puede hacer cursos, charlas impartidas por los docentes de diferentes especialidades con un costo accesible para médicos y estudiantes de todas las universidades y de esa manera crear un fondo de gastos para los médicos destinados para colaborar en la capacitación de los médicos del Hospital.

El Hospital puede colaborar al personal médico de la siguiente manera:

- Tratar de conseguir descuentos por grupos en cursos, seminarios, etc. para que el médico pueda pagar por ejemplo la mitad del curso y el fondo de médicos creado por el hospital pagar la otra mitad restante, si el curso es costoso.
- El departamento de docencia ha estado constantemente apoyado por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón. (JICA) y desde su inauguración hasta nuestros días el gobierno japonés ha continuado apoyando a este hospital a través de dos proyectos de 5 años cada uno como cooperación financiera no reembolsable y con otros proyectos de capacitación, permanente como la llegada de expertos del Japón y el envío de becarios a Japón que se encuentran estudiando en el Hospital en calidad de residentes.
- Se ha estudiado la posibilidad de que se puede realizar una propuesta al Gobierno del Japón para que se pueda enviar al Japón médicos de planta que prestan sus servicios en el Hospital para realizar alguna capacitación y para empezar la capacitación seria otorgada para el médico que gane el premio a la excelencia por su esfuerzo y dedicación.

- Es necesario buscar la forma de que el personal médico tenga una participación continua en cursos, foros, seminarios para que pueda estar actualizado permanentemente por lo menos hacer unos 7 cursos al año y tratar de asegurar la participación de los cursos que se den dentro de nuestro país o fuera de el, y buscar la forma de enviar a estos médicos a estos cursos de acuerdo a sus especialidades ya que se pudo identificar que los médicos quieren desarrollarse y progresar profesionalmente y esto representa un gran estímulo para motivar al personal médico del Hospital Universitario Japonés.

**CUANDO:** La realización de los cursos del Departamento de Docencia que impartirán los Docentes se realizaría al empezar la gestión.

Para obtener la participación de los médicos en los cursos se realizará cada vez que sea necesario y se pueda asegurar la participación de los médicos y por su puesto cuando se logre conseguir los descuentos de algún curso. De igual forma se debe trabajar en esto desde ahora para poder empezar la gestión con algo concreto.

Se debe realizar la propuesta al Gobierno Japonés desde ahora para lograr la ayuda ya para la siguiente gestión cuando se otorgue el premio a la excelencia ósea al siguiente año en el aniversario del Hospital Japonés.

**CUANTO:** El costo de la implementación de l lineamiento estratégico No. 4 se detalla mas adelante.

#### **LINEAMIENTO ESTRATÉGICO No. 5 “PROMOVER EL TRABAJO EN EQUIPO EN EL PERSONAL MÉDICO DE LA INSTITUCIÓN”.**

Se ha observado por los resultados que existe buenas relaciones entre compañeros de trabajo, sin embargo existe una percepción más del 50% de los médicos que sus superiores no se interesan por ellos.

Es necesario desarrollar una dinámica de grupo donde se pueda intercambiar ideas, sugerencias tratar de unir a todo el equipo de trabajo en su conjunto con el objetivo de cumplir los objetivos esperados de cada uno y de la institución por supuesto.

El lineamiento estratégico propuesto se presenta de la siguiente forma:

**FIGURA No. 15**  
**PROMOVER EL TRABAJO EN EQUIPO EN EL PERSONAL MÉDICO DE LA INSTITUCIÓN**



FUENTE: Elaboración Propia

### **DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN.**

**QUIÉN:** El trabajo compete directamente el Director del Hospital Universitario Japonés, a los Subdirectores, a los Jefes de Área y todos los médicos del Hospital.

**COMO:** Se establecerán equipos de trabajo mínimo de 5 personas, donde cada médico podrá sugerir nuevas ideas, iniciativas, su creatividad, e informará al equipo la forma de cómo poder solucionar entre todos los problemas que están afectando a su departamento.

Se escogerá a un líder de cada equipo que será el responsable de implementar y poner en marcha estos equipos de trabajo y este será el que registre y canalice las sugerencias y pedidos de los médicos y los transmitirá a las jefaturas de cada áreas y la Dirección General del Hospital para que sean evaluadas y tomadas en cuenta sobre todo las ideas mas sobresalientes para poner en practica en el Hospital.

Esto nos servirá como una retroalimentación para que se conozcan las inquietudes de los médicos lo que piensan, lo que quieren para así poder motivarlos mediante esta participación ya el médico sentirá que la institución escucha y toma en cuenta sus opiniones, de esta forma se logrará mejores relaciones entre los médicos y superiores.

**CUANDO:** Cada equipo de trabajo se reunirá cada semana durante el primer mes y a partir del segundo mes cada 15 días.

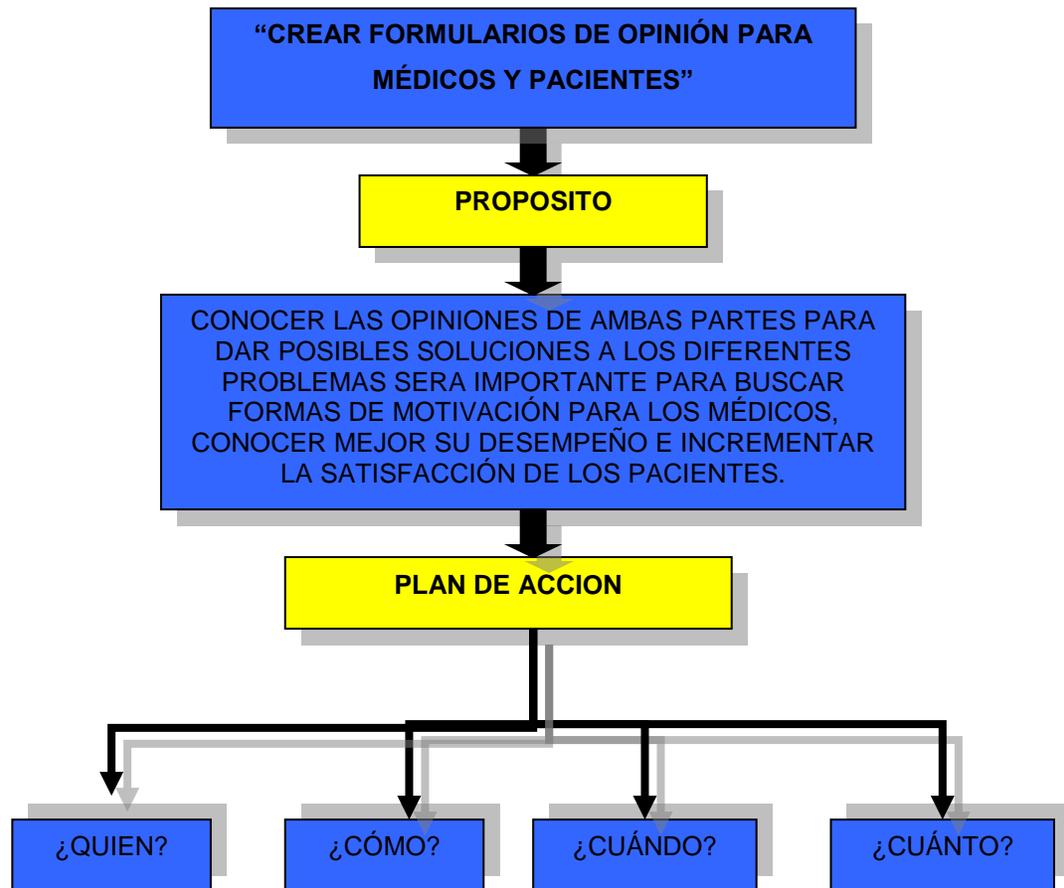
**CUANTO:** Esta estrategia no presenta ningún costo para la institución.

### **LINEAMIENTO ESTRATÉGICO No. 6 “TENER FORMULARIOS DE OPINIÓN PARA MÉDICOS Y PACIENTES”.**

El objetivo principal de estos formularios será almacenar todas las quejas, felicitaciones, sugerencias, ideas, opiniones de todos los médicos, pacientes y personal que desee participar en forma voluntaria.

El lineamiento estratégico propuesta se presenta de la siguiente forma:

**FIGURA No.16**  
**CREAR FORMULARIOS DE OPINIÓN PARA MÉDICOS Y PACIENTES**



FUENTE: Elaboración Propia

### **DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN.**

**QUIÉN:** Es necesario contratar personal adicional al departamento de Recursos Humanos por que el trabajo que se debe realizar lleva tiempo. Se puede hacer convenios con las diferentes Universidades e Institutos y contratar uno o dos profesionales júnior o que estén cursando los últimos semestres de carrera ya sea de Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Marketing, etc. y contratarlos en calidad de pasantes para que ellos adquieran experiencia en la institución.

**COMO:** Se contara con un escritorio en un lugar visible para los pacientes y el personal médico del Hospital.

El responsable será el encargado del diseño, recepción y la tabulación de las respuestas, estará en el escritorio donde explicará como se debe llenar y el propósito de cada formulario que serán dos:

- Formulario de Opinión de Pacientes
- Formulario de Opinión de Médicos

Después de recepcionar los formularios el responsable prepara un informe cada tres meses de los formularios y se discutirán los resultados y las posibles soluciones conjuntamente con el Departamento de Recursos Humanos y la Dirección General.

Con estos formularios se conocerá la opinión de los médicos y será una pauta importante para poder buscar formas de motivados y conocer su desempeño por medio de opiniones. Con los pacientes se espera incrementar su nivel de satisfacción ya que ellos sentirán que la institución se preocupa por ellos y se interesa por conocer sus opiniones.

De esta manera se podrá hacer un seguimiento continuo del desempeño de los médicos y también se podrá hacer un seguimiento a los pacientes.

**CUANDO:** La puesta en marcha de esta estrategia se deberá realizar al iniciar la gestión y los informes se realizaran trimestralmente.

**CUANTO:** Esta estrategia no presenta ningún costo para la institución ya que se contará con la colaboración de pasantes de Universidades e Institutos. Sobre gastos de papelería para realizar los formularios se detallaran posteriormente.

### **3.4. PRESUPUESTO TENTATIVO DE LA PROPUESTA.**

El siguiente cuadro presenta el presupuesto estimado de la propuesta realizada en este capítulo.

**CUADRO No. 36**  
**PRESUPUESTO TENTATIVO DE LA PROPUESTA**  
**(Expresado en Bolivianos)**

LINEAMIENTO ESTRATEGICO	DETALLE	COSTO
<b>ESTABLECER RECONOCIMIENTO E INCENTIVOS</b>	Tarjetas de felicitación 149 médicos * 3 Bs. 2 Arreglos florales * 40 Bs. 2 Regalo para bebe * 30 Bs. 3 Diplomas * 15 Bs. 2 medallas * 60	447 80 60 45 120
<b>PREMIO A LA EXCELENCIA</b>	Plaqueta conmemorativa Publicación en Prensa (costos especiales por el Matutino el "DEBER")	250 800
<b>CONFERENCIA INFORMATIVA SOBRE EL SÍNDROME DEL BURNOT</b>	Honorarios profesionales ( precio especial )	2400
<b>CAPACITACION Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO</b>	Obtención de becas y cursos de capacitación a través de acuerdos con el Gobierno Japonés y JICA, instituciones especiales, fundaciones, Embajadas, Fundación Patiño, Ministerio de Educación, etc. Seminarios (Costo aproximado) 25 \$ (200 Bs.) a 80 \$ ( 640) * 2 p. Conferencias (Costo aproximado) 10\$ (80 Bs.) a 65\$ ( 520) * 2 p. Cursos de actualización (Costo aproximado)	-----    1280  1040  4000
<b>PROMOVER EL TRABAJO EN EQUIPO EN PERSONAL MÉDICO DE LA INSTITUCION</b>	Sin costo adicional	-----
<b>CREAR FORMULARIOS DE OPINIÓN PARA MÉDICOS Y PACIENTES</b>	Contrato de personal en calidad de Pasantes Formularios de opinión	----- 80
<b>TOTAL Bs. Total \$.</b>		10602 1325

FUENTE: Elaboración Propia

**3.5. CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA.**

Para concluir con el presente capítulo es necesario mencionar que:

- La institución en todos sus niveles tiene la mayor disposición de aplicar la propuesta aunque esto conlleve tiempo y dinero sobre todo tiempo para realizar la propuesta diseñada.
- Se tiene interés para motivar a los médicos del Hospital e incrementar la satisfacción de los pacientes.
- Se observó a lo largo de la investigación que existe esa necesidad latente por parte de los médicos de más atención, reconocimiento y recibir una mayor motivación de parte de su institución por el esfuerzo que hacen cada día.
- Los pacientes de igual manera piden ser atendidos con respeto y que sus opiniones sean tomadas en cuenta para lograr una mejor atención.
- Se cuenta con los recursos para llevar a cabo la estrategia diseñada.
- Se tiene mucho interés de parte de los médicos de informarse más sobre el Síndrome del Burnout y la información se la obtuvo de las encuestas.
- Tanto médicos y pacientes tienen la necesidad de expresar sus opiniones acerca de la atención que reciben y de igual forma los médicos de hacer sus sugerencias ya que sienten interés de la institución por ellos.
- Los médicos necesitan incentivos para poder subir su estima y de esa manera desarrollar un mejor rendimiento.
- Muchos médicos tienen ese deseo de superación y solo esperan las oportunidades para poder demostrar sus capacidades y desarrollarse profesionalmente.

Podemos concluir que todas las necesidades de los médicos y pacientes tienen soluciones y la propuesta será una herramienta para fortalecer a los médicos del hospital Universitario Japonés para de esa manera lograr mejores niveles de calidad de atención al paciente. Por todo lo anteriormente dicho podemos concluir que la aplicación de la propuesta es viable.

## PARTE IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### CONCLUSIONES.

- El presente estudio de investigación nace de la observación de campo en la que se detecta la falta de motivación en el personal médico del Hospital Universitario Japonés que influye directamente en la insatisfacción de los pacientes generando un descontento en la atención que reciben.
- El elemento humano es el recurso mas importante para todas las organizaciones y en el caso particular de un Hospital el recurso mas importante es su personal médico, bioquímicos, enfermeras entre otros, siendo los médicos la parte fundamental de la institución estos tienen mucha responsabilidad ya que en sus manos tienen vidas de personas lo que significa un peso psicológico significativo por la responsabilidad que tienen que asumir. Por esa razón fue importante diseñar una herramienta que ayude a la institución a elevar la motivación del personal médico y a través de esta incrementar la satisfacción del cliente para así elevar el nivel de calidad de atención.
- Se pudo constatar que no existen estrategias de motivación en ninguna de sus áreas especialmente en el personal médico.
- La falta de reconocimiento hacia el personal médico es uno de los factores mas importantes para que los médicos se encuentren desmotivados ya que los resultados demostraron que la motivación esta directamente relacionada con el reconocimiento siendo este el factor indispensable para aumentar la estima para lograr un mejor rendimiento.
- No existe ningún tipo de reconocimiento al esfuerzo que hacen los médicos para progresar profesionalmente, cuando realizan cursos de capacitación o asisten a algún congreso, foro, etc. y tampoco son tomados en cuenta para el escalafón. Es necesario recalcar que la mayoría de los médicos afirmo que la capacitación que ellos reciben es por cuenta propia y el Hospital muy rara vez les brinda una capacitación; lo mas preocupante es que existe un numero considerable de médicos que respondió que no se capacitan por que

lamentablemente no tienen las posibilidades para obtener algún tipo de capacitación.

- El síndrome del Burnot es una enfermedad laboral que afecta principalmente a los médicos y la causa principal es el desgaste emocional es decir un exceso de demanda de los recursos emocionales durante el desempeño de sus tareas por estar en contacto directo y continuado con la gente. Este síndrome afecta al desempeño laboral y esta relacionado con la motivación en el trabajo e influye en la atención al paciente y se pudo identificar que muchos médicos tienen el riesgo de adquirirlo.
- De acuerdo con la información de las encuestas se pudo identificar que la llegada de profesionales extranjeros la pasada Gestión fue un factor que desmotivó a los médicos tal vez no directamente pero muchos opinaron que si bien a algunos no les influye en su trabajo se les esta quitando las posibilidades de trabajo a los médicos y que se esta vulnerando el derecho del trabajador Boliviano y la preocupación radica en que el desempleo crecerá ya que lo no se sabe que futuro tendrán los nuevos médicos y por supuesto que las relaciones las relaciones entre gobierno y sector salud se tornaron mas difíciles todavía.
- También se pudo identificar que otro de los problemas de la baja motivación de los médicos se deben a la falta de condiciones adecuadas para realizar un buen trabajo como los insumos necesarios, recursos financieros, ítems, falta de cambio de equipos, camas, camillas, falta de personal en todas sus áreas y también la remuneración salarial. Sin embargo como aspecto positivo el personal tiene un alto compromiso en el desempeño laboral y perciben su labor como importante.
- Finalmente concluimos que con los resultados obtenidos se detecta la necesidad de proponer un diseño de estrategias de motivación para fortalecer al personal médico del Hospital Universitario Japonés en la calidad de atención al paciente que constituirá en un aporte importante para lograr motivar al personal mejorando su desempeño y con esto la satisfacción de los pacientes.

## **RECOMENDACIONES.**

Presentadas las conclusiones de acuerdo a los resultados obtenidos se pueden sugerir las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda al Hospital Universitario Japonés implementar el diseño de estrategias de motivación propuestas en el trabajo, la misma que permitirá fortalecer al personal médico y aumentar su estima personal para de esa manera mejorar su rendimiento en el nivel de calidad de atención al paciente.
- El reconocimiento laboral, es indispensable en el personal médico, por lo tanto; es necesario implementar y complementar a la estrategia diseñada programas de reconocimiento más frecuente durante el año.
- Es necesario que el Directorio tome conciencia de la importancia que la motivación tiene en el personal de la institución especialmente en la del personal médico.
- Sería conveniente que la institución elabore políticas que fomenten el desarrollo, como también programas de mejoramiento individual y colectivo del personal como capacitaciones, trabajo en equipo, etc. También es necesario que la institución brinde mayor información acerca de los objetivos y políticas del Hospital.
- Se recomienda que en la etapa de implementar la estrategia se tendrá que modificar ciertos factores motivantes considerando las necesidades individuales de los médicos.
- Se sugiere que los lineamientos propuestos sean complementados con otros factores, buscando siempre la satisfacción del personal médico y a través de este una mejor calidad de atención al paciente.

Para finalizar podemos concluir que la motivación es un trabajo que se debe realizar día a día para lograr los objetivos futuros y la implementación de esta incidirá objetivamente en los resultados deseados, ya que se ha demostrado a lo largo de la investigación que la motivación del personal médico es la clave para lograr un mejor nivel de calidad de atención a los pacientes.

## BIBLIOGRAFÍA

Ferrater Mora J. (1990). "Diccionario de Filosofía Abreviado" Buenos Aires. – Argentina. Sudamericana nueva edición.

Hernández, Fernández y Baptista "Metodología de la investigación" Editorial Mc Gran Hill Tercera edición, México

Idalberto Chiavenato Gestión del Talento Humano Bogota Colombia Ed. Mc Graw Hill. 2004

Allan, John "Como ser mejor motivando al personal" México Ed. Panorama S.A. 1998

Solana, Ricardo "Administración de organizaciones" Buenos Aires Argentina Ed. Interoceánicas S.A. 1993

Koontz, Harold "Administración una perspectiva global" México D.F. Ed. Mc. Graw Hill 1994

Harris, Jeff "Administración de Recursos Humanos México D.F. Ed. Ciencia y Técnica 1989

Fernández Arena, José Antonio "Principios Administrativos" México D.F. Ed. Diana

Mintzberg, Henry- Quinn, Bryan "Estrategia para el Cambio" México D.F. Ed. Irwin. 1993

Thompson, A. "Dirección y administración estratégica" México D.F. Ed. Irwin. 1993

Juran J.M. "La Planificación para la Calidad" España Ed. Días de Santos S.A.  
1990

Stanton, Etzel, Walter. "Fundamentos de Marketing" Ed. McGraw-Hill.

Kotler, P. Armstrong G. "Fundamentos de Marketing" Ed. Prentice Hall Inc., México  
2003

Jacques Horovitz, "La Calidad del Servicio" Ed. McGraw - Hill, Colombia 1995

OPS/OMS "Manual de Acreditación de Hospitales de Bolivia" Segunda Edición,  
Bolivia 1996

OPS/OMS "Manual de Orientaciones Técnico Normativas par a la Implantación del  
nuevo modelo Sanitario" Bolivia 1997

OPS/OMS "Reglamento General de Hospitales" Segunda Edición, Bolivia 2005

Carlos Dabdoub Arrien, "El Hospital" Santa Cruz – Bolivia 2004

Barquín C. Manuel "Dirección de Hospitales" 6ta. Edición. Interamericana México  
1992.

Marshal Cavendish Limited, "Enciclopedia de la Vida" Tomo I Edit. Civita, Brasil  
1983

## **ANEXO No.1**

### **ENTREVISTA EXPLORATORIA A LOS PACIENTES DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO JAPONÉS**

- 1.- ¿Usted cree que el servicio prestado por el Hospital Universitario Japonés es el adecuado?**
  
- 2.- ¿Como es el trato que recibe por parte del personal médico?**
  
- 3.- ¿Cuánto tiempo espera usted para ser atendido?**
  
- 4.- ¿Qué aspectos le molestan de la atención que recibe?**
  
- 5.- ¿Qué aspectos le gustaría que mejoren en la atención por parte de los médicos del Hospital Universitario Japonés?**

## **ANEXO No.2**

### **ENTREVISTA EXPLORATORIA AL PERSONAL MÉDICO DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO JAPONÉS**

- 1.- ¿Usted cree que el servicio prestado por el Hospital Universitario Japonés es el adecuado?**
  
- 2.- ¿Se siente motivado en su trabajo?**
  
- 3.- ¿Qué aspectos considera que influyen en el desempeño de su trabajo?**
  
- 4.- ¿Considera que los salarios son adecuados para el trabajo que desempeña?**
  
- 5.- ¿Existe reconocimiento por su trabajo en el Hospital?**



- a) Reconocimiento a la labor que realiza
- b) Ambiente amigable
- c) Equipo de última tecnología
- d) Estructura física (infraestructura)
- g) Otra.

Otra.....

**9.-Sus superiores reconocen su buen desempeño, escuchan sus opiniones y muestran interés personal hacia usted.**

- a) Si
- b) No

**10.- Esta conforme con la retribución salarial que recibe.**

- a) Si
- b) No

**11.-Recibe usted una capacitación continua, es decir cursos de actualización conferencias, congresos, etc.**

- a) Si
- b) No

**12.- Cuantas veces al año usted asiste a cursos de actualización ya sean estos congresos, foros, seminarios, etc.**

- a) una vez al año
- b) tres veces al año
- c) seis veces al año
- d) mas de 7 veces al año
- e) ninguna

**13.-Cuando asiste a congresos, seminarios, foros, etc. que tipo de ayuda le da el Hospital:**

- a) Licencia con goce de haberes
- b) Licencia sin goce de haberes
- c) Bono de transporte
- d) Viáticos
- e) Matricula de inscripción
- f) Todos
- g) Ninguno
- h) otros

Otros.....

**14.-Existe reconocimiento del hospital a la asistencia de congresos, foros, seminarios.**

- a) Si
- b) No

Cual.....

**15.- Considera usted positiva la incursión de personal medico extranjero que llevo a nuestro país en la pasada gestión.**

- a) Si
- b) No

**16.-Usted siente que esta incursión de personal medico extranjero podría afectar su trabajo de alguna manera.**

- a) Si b) No

Porque.....

**17.- Existe continuidad y estabilidad en su puesto de trabajo.**

- a) Si b) No

**18.-Usted realiza su trabajo por:**

- a) Remuneración salarial b) Amor a su profesión.

**19.- Recibe usted información sobre objetivos y políticas del Hospital para realizar su trabajo.**

- a) Si b) No

**20.- Conoce usted la Misión, Visión del Hospital.**

- a) Si b) No

**21.-Usted en alguna ocasión ha estado presentando alguno de estos síntomas:** Conteste una o más opciones

- a) Agotamiento mental b) Agotamiento físico c) Fatiga laboral  
d) Desgaste profesional e) Agotamiento emocional  
f) Todas g) Ninguna

**22.- Usted a veces se ha tenido una actitud de dureza e irritabilidad y ha presentado disturbios en el sueño.**

- a) Si b) No

**23.-Usted a veces presenta alguno de estos síntomas:**

Conteste una o más opciones

- a) Fatiga b) Dolores de cabeza c) Dolores de espalda d) Mareos  
e) Sofocos f) Escalofríos g) Náuseas h) Sensación de ahogo

**24.- Usted a veces se ha sentido que los síntomas que presenta le han afectado en el nivel de calidad de atención al paciente.**

- a) Si b) No

## ANEXO No. 4

Universidad Mayor de San Andrés  
Facultad de Ciencias Económicas Y Financieras  
Carrera de Administración de Empresas

### Encuesta dirigida a los pacientes del Hospital Universitario Japonés

La presente encuesta es de carácter confidencial y tiene fines estrictamente académicos; su objetivo es saber si se siente bien atendido en el Hospital Universitario Japonés. **¡Gracias por su ayuda!**

**1. Considera que el servicio prestado por el Hospital Universitario Japonés es el adecuado.**

- a) Si b) No

**2. El trato que recibe por parte del personal médico es cordial y amable.**

- a) Si b) No

**3.- Usted siente que el medico se preocupa y siente compromiso de el hacia su persona.**

- a) Si b) No

**5.- Alguna vez ha sentido discriminación respecto a:**

- a) Nivel social o económico b) Relación directa con el médico  
c) Discriminación en la ficha de atención  
d) Todas e) Ninguna

**6. Es usted atendido puntualmente.**

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

**7. Usted cree que el Hospital Japonés debería mejorar el nivel de calidad atención a los pacientes.**

- a) Si b) No

**8.- Que aspectos le molestan de a atención que recibe**

R.....  
.....

## ANEXO No. 5

El Departamento de Docencia ha graduado a 16 nuevos especialistas médicos, entregado a la sociedad hasta la fecha, un total de 190 médicos formados en las siguientes especialidades:

Especialidad	Nº Certificados
Anatomía Patológica	1
Anestesiología	14
Cardiología	4
Cirugía General	38
Coloproctología	1
Emergenciología	5
Gastroenterología	1
Gineco-Obstetricia	30
Medicina Interna	42
Neonatología	2
Neurocirugía	2
Pediatría	39
Traumatología y Ortopedia	7
Urología	1
UTI Adulto	2
UTI Pediátrica	2
<b>TOTAL</b>	<b>190</b>

Paralelamente a la formación de especialistas, desde el año de 1987 se han recibido internos de las carreras de Fisioterapia, Enfermería, Medicina, Imagenología, Laboratorio, Bioquímica y Farmacia. de diferentes universidades del país.

Actualmente el Hospital Japonés es una de las plazas mas cotizadas a nivel nacional.

## ANEXO No. 6

### CUADROS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS AL PERSONAL MÉDICO.

**CUADRO No. 1**  
**Se siente usted satisfecho con la labor que realiza en la institución**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD DE PERSONAL	PORCENTAJE
SI	46	82%
NO	10	18%
N/R	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración Propia

**CUADRO No. 2**  
**Que nivel de motivación daría usted a su trabajo**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD DE PERSONAL	PORCENTAJE
Muy alto	15	27%
Mediano	17	30%
Bajo	23	41%
Ninguno	1	2%
N/R	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>100 %</b>

FUENTE: Elaboración Propia

**CUADRO No. 3**  
**La palabra motivación para usted significa:**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD DE PERSONAL	PORCENTAJE
Mejor Remuneración	9	16%
Reconocimiento	25	45%
Capacitación	19	34%
Actividades de confraternización	2	4%
N/R	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración Propia

**CUADRO No. 4**  
**Sus compañeros de trabajo son amigables y cuenta con su apoyo.**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD DE PERSONAL	PORCENTAJE
SI	37	66%
NO	19	34%
N/R	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración Propia

**CUADRO No. 4**  
**Existe reconocimiento al personal médico por la labor realizada en la institución.**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD DE PERSONAL	PORCENTAJE
SI	17	30%
NO	39	70%
N/R	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración Propia

**CUADRO No. 5**  
**Para sentirse satisfecho en su trabajo le gustaría recibir como incentivo:**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD DE PERSONAL	PORCENTAJE
Premios	1	2%
Bonos	3	5%
Escalafón	13	23%
Reconocimiento	38	68%
N/R	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración Propia

**CUADRO No. 6**  
**Para mantener una actitud positiva en su trabajo que tipo de reconocimiento preferiría recibir**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD DE PERSONAL	PORCENTAJE
Verbal	11	20%
Escrito	41	73%
Ninguno	4	7%
N/R	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración Propia

**CUADRO No. 7**  
**Para usted el factor más importante en su trabajo es:**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD DE PERSONAL	PORCENTAJE
Reconocimiento	23	41%
Ambiente Amigable	6	11%
Equipo	4	7%
Infraestructura	9	16%
Otra	14	25%
N/R	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración Propia

**CUADRO No. 8**  
**Sus superiores reconocen su buen desempeño, escuchan sus opiniones y muestran interés personal hacia usted**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD DE PERSONAL	PORCENTAJE
SI	26	46%
NO	30	54%
N/R	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración Propia

**CUADRO No. 9**  
**Esta conforme con la retribución salarial que recibe**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD DE PERSONAL	PORCENTAJE
SI	10	18%
NO	44	79%
N/R	2	4%
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración Propia

**CUADRO No. 10**  
**Recibe usted una capacitación continua, es decir cursos de actualización conferencias, Congresos, etc.**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD DE PERSONAL	PORCENTAJE
SI	29	52%
NO	26	46%
N/R	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración Propia

**CUADRO No. 11**  
**Cuántas veces al año recibe usted cursos de actualización ya sean estos congresos, foros, seminarios, etc.**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD DE PERSONAL	PORCENTAJE
<b>1 ves al año</b>	9	16%
<b>3 ves al año</b>	25	45%
<b>6 ves al año</b>	5	9%
<b>mas de 7</b>	6	11%
<b>Ninguna</b>	7	13%
<b>N/R</b>	4	7%
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración Propia

**CUADRO No. 12**  
**Cuando asiste a congresos que tipo de ayuda le da el Hospital**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD DE PERSONAL	PORCENTAJE
Licencia con goce de haberes	20	36%
Licencia sin goce de haberes	4	7%
Bono transporte	0	0%
Viáticos	1	2%
Material de inscripción	0	0%
Ninguno	29	52%
Todas	0	0%
N/R	2	4%

FUENTE: Elaboración Propia

**CUADRO No. 13**  
**Existe reconocimiento del hospital a la asistencia de congresos, foros, seminarios, etc.**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD DE PERSONAL	PORCENTAJE
SI	15	27%
NO	40	71%
N/R	1	2%
<b>TOTAL</b>	56	100%

FUENTE: Elaboración Propia

**CUADRO No. 14**  
**Considera usted positiva la incursión de personal extranjero que llego a nuestro país la pasada gestión**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD DE PERSONAL	PORCENTAJE
SI	14	25%
NO	41	73%
N/R	1	2%
<b>TOTAL</b>	56	100%

FUENTE: Elaboración Propia

**CUADRO No. 15**  
**Usted siente que esta incursión de personal médico extranjero podría afectar su trabajo**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD DE PERSONAL	PORCENTAJE
SI	34	61%
NO	22	39%
N/R	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración Propia

**CUADRO No. 16**  
**Existe continuidad y estabilidad en su puesto de trabajo**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD DE PERSONAL	PORCENTAJE
SI	41	73%
NO	14	25%
N/R	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración Propia

**CUADRO No. 17**  
**Usted realiza su trabajo por:**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD DE PERSONAL	PORCENTAJE
Remuneración salarial	13	23%
Amor a su profesión	43	77%
N/R	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración Propia

**CUADRO No. 18**  
**Recibe usted información sobre objetivos y políticas del hospital para realizar su trabajo**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD DE PERSONAL	PORCENTAJE
SI	25	45%
NO	30	54%
N/R	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración Propia

**CUADRO No. 19**  
**Conoce la Misión, Visión del Hospital**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD DE PERSONAL	PORCENTAJE
SI	29	52%
NO	26	46%
N/R	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración Propia

**CUADRO No. 20**  
**Usted en alguna ocasión ha presentado alguno de estos síntomas**

ALTERNATIVAS	No. DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Agotamiento mental	15	16%
Agotamiento físico	16	18%
Fatiga laboral	9	10%
Desgaste Profesional	12	13%
Agotamiento Emocional	22	24%
Todas	12	13%
Ninguna	5	5%
N/R	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración Propia

**CUADRO No. 21**  
**Usted a veces ha tenido una actitud de dureza e irritabilidad y ha presentado disturbios en el sueño**

ALTERNATIVAS	CANTIDAD DE PERSONAL	PORCENTAJE
SI	39	70%
NO	17	30%
N/R	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración Propia

**CUADRO No. 22**  
**A veces presenta alguno de estos síntomas:**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>No. DE RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Fatiga</b>	31	18%
<b>Dolor de cabeza</b>	32	19%
<b>Dolor de espalda</b>	23	14%
<b>Mareos</b>	17	10%
<b>Sofocos</b>	15	9%
<b>Escalofríos</b>	14	8%
<b>Náuseas</b>	15	9%
<b>Sensación Ahogo</b>	15	9%
<b>N/R</b>	7	4%
<b>TOTAL</b>	169	100%

FUENTE: Elaboración Propia

**CUADRO No. 23**  
**Usted a veces a sentido que los síntomas que presenta le han afectado en el nivel de calidad de atención al paciente**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>CANTIDAD DE PERSONAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	31	55%
<b>NO</b>	24	43%
<b>N/R</b>	1	2%
<b>TOTAL</b>	56	100%

FUENTE: Elaboración Propia

## ANEXO No. 7

### CUADROS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTAS A LOS PACIENTES DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO JAPONÉS.

#### CUADRO No. 30

Considera que el servicio prestado por el Hospital Universitario Japonés es el adecuado

ALTERNATIVAS	TOTAL PACIENTES	PORCENTAJE
SI	48	38%
NO	78	62%
N/R	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración Propia

#### CUADRO No. 31

El trato que recibe por parte del personal médico es cordial y amable

ALTERNATIVAS	TOTAL PACIENTES	PORCENTAJE
SI	60	48%
NO	66	52%
N/R	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración Propia

#### CUADRO No. 32

Usted siente que el médico se preocupa y siente compromiso de el hacia su persona

ALTERNATIVAS	TOTAL PACIENTES	PORCENTAJE
SI	49	39%
NO	77	61%
N/R	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración Propia

**CUADRO No. 33**  
**Alguna vez ha sentido discriminación respecto a:**

ALTERNATIVAS	No. DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Nivel social y económico	26	21%
Relación directa con el médico	15	12%
Ficha de atención	44	35%
Todas	24	19%
Ninguna	17	13%
N/R	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración Propia

**CUADRO No. 34**  
**Es usted atendido puntualmente**

ALTERNATIVAS	TOTAL PACIENTES	PORCENTAJE
Siempre	14	11%
A veces	17	13%
Nunca	95	75%
N/R	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración Propia

**CUADRO No. 35**  
**Usted cree que el Hospital debería mejorar el nivel de calidad de atención**

ALTERNATIVAS	TOTAL PACIENTES	PORCENTAJE
SI	115	91%
NO	8	6%
N/R	3	2%
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración Propia



**MONITOREO Y CUADRO DE ANALISIS DE LOS INDICADORES DE GESTION HOSPITALARIA**

**UNIDAD DE GESTION: DIRECCION PLANIFICACION  
MONITOREO 2006**

Actividades/Indicadores	MES												
	Ene	Feb	Mar	Trim	Abr	May	Jun	Trim	Semestre	Jul	Ago	Sept	Trim
<b>Eficiencia/Eficacia</b>													
Total de camas	199	199	199	<b>199</b>	199	199	199	<b>199</b>	<b>199</b>	199	199	199	<b>199</b>
Día cama ocupada/Hospitalización	5.813	5.237	5.879	<b>16.929</b>	5.648	5.906	5.593	<b>17.147</b>	<b>34.076</b>	5.450	5.875	5.572	<b>16.897</b>
Día cama dsiponible/Hospitalización	6.169	5.572	6.169	<b>17.910</b>	5.970	6.169	5.970	<b>18.109</b>	<b>36.019</b>	6.169	6.169	5.970	<b>18.308</b>
Total egresos	984	892	1.065	<b>2.941</b>	989	1.017	1.040	<b>3.046</b>	<b>5.987</b>	1.000	1.064	995	<b>3.059</b>
%Ocupación	94,23	93,10	95,30	<b>94,21</b>	94,61	95,74	93,69	<b>94,68</b>	<b>94,44</b>	88,34	95,23	93,33	<b>92,30</b>
Promedio días	5,91	5,87	5,52	<b>5,77</b>	5,71	5,81	5,38	<b>5,63</b>	<b>5,70</b>	5,45	5,59	5,60	<b>5,55</b>
Giro cama	4,94	4,70	5,58	<b>15,22</b>	5,15	5,30	5,43	<b>15,88</b>	<b>31,10</b>	5,03	5,35	5,00	<b>15,38</b>
Intervalo de sustitución	0,36	0,37	0,27	<b>0,33</b>	0,33	0,26	0,36	<b>0,32</b>	<b>0,32</b>	0,72	0,28	0,40	<b>0,47</b>
Altas médicas	906	821	993	<b>2.720</b>	914	935	967	<b>2.816</b>	<b>5.536</b>	935	984	916	<b>2.835</b>
Fallecidos	38	27	30	<b>95</b>	39	44	33	<b>116</b>	<b>211</b>	25	31	30	<b>86</b>
Fugas													
<b>Rendimiento</b>													
Indice de reconsulta	56	72	64	<b>64,07</b>	70	76	62	<b>70</b>	<b>67</b>	66	73	85	<b>75</b>
Consultas nuevas	4.598	3.321	4.654	<b>12.573</b>	3.159	3.219	3.341	<b>9.719</b>	<b>22.292</b>	3.911	3.754	3.330	<b>10.995</b>
Consultas repetidas	2573	2392	2989	<b>7.954</b>	2.215	2.459	2.081	<b>6.755</b>	<b>14.709</b>	2.600	2.739	2.815	<b>8.154</b>

Total consultas	7171	5.713	7.643	<b>20.527</b>	5.374	5.678	5.422	<b>16.474</b>	<b>37.001</b>	6.511	6.493	6.145	<b>19.149</b>
Total días hábiles	21	18	23	<b>62</b>	20	23	22	<b>65</b>	<b>127,00</b>	21	23	20	<b>64</b>
Total días trabajados en CE	21	17	21	<b>59</b>	17	19	21	<b>57</b>	<b>116</b>	21	22	20	<b>63</b>
% días trabajados	100	94	91	<b>95,23</b>	85	83	95	<b>87,69</b>	<b>91,46</b>	100	96	100	<b>98,55</b>
<b>Racionalidad</b>													
Total cirujías	450	409	523	<b>1382</b>	566	476	463	<b>1.505</b>	<b>2887</b>	482	519	472	<b>1.473</b>
Total cirujías mayores	295	289	380	<b>964</b>	461	335	327	<b>1.123</b>	<b>2.087</b>	359	354	319	<b>1.032</b>
Total cirujías medianas	112	67	103	<b>282</b>	69	95	63	<b>227</b>	<b>509</b>	73	103	87	<b>263</b>
Total cirujías pequeñas	43	53	40	<b>136</b>	36	46	73	<b>155</b>	<b>291</b>	50	62	66	<b>178</b>
Promedio cirujías/día	14,5	14,6	16,8	<b>15,3</b>	19	15,8	22	<b>19</b>	<b>17,08</b>	15,5	17	16	<b>15,97</b>
<b>Impacto</b>													
Tasa de mortalidad hospitalaria temprana (antes de 48 Horas x1000)	8,13	5,60	8,45	<b>7,39</b>	8,08	9,83	5,76	<b>8</b>	<b>7,64</b>	10,00	4,69	7,03	<b>7,24</b>
Tasa de mortalidad hospitalaria tardía (después de 48 Horas x1000)	30,48	24,66	19,71	<b>24,95</b>	31,34	33,43	25,96	<b>30</b>	<b>27,60</b>	15,00	24,40	23,11	<b>20,84</b>
Tasa de mortalidad hospitalaria general	38,61	30,26	28,16	<b>32,34</b>	39,43	43,26	31,72	<b>38</b>	<b>35,24</b>	25,00	29,13	30,15	<b>28,09</b>

