ADMINISTRACION DE SALUD

MOTIVACION DE EMPLEADOS DE LA C.C.S.S. EN LA REGION HUETAR ATLANTICA

*Asdrúbal Quesada Castro**
*Rocío León Sánchez***
*Irma Álvarez Trejos****

SUMARY:

The study was made during the period between april'92 and july'93, on a population of 1.077 hospital, medical centers and branch offices firm employees of the C.C.S.S. particulary in the AHR (Atlantich Huetar Region). Which is a 5.1% of the total off Institucion's employees, that makes it representative. The systematically selected sample was of 283 people, getting an interview with 244 for a 86.2% of the initial sample. The general objective of the investigation was to measure the motivation level of the C.C. S.S. employees in the AHR, using as theoretic base the higienic/motivator facts of the Herberg's Dual Theory. The investigations results reflect a considerable grade of desmotivation on C.C.S.S. functionarless in the AHR. The insatisfaction, product of

enviromental conditions is evident when interviewed employees say that illumination is from regular to bad for a 36.0%, the temperature goes from high to very high for a 77.9%, noise is high or very high in the 57.1%, the ventilation is poor or very poor for a 46.8%, the work area is reduced or very reduced for the 60.5%, bad smells are present for the 33.0% the exposition to toxic sustances wonnies the 31.7% and the radiation possibility is present for the 18.7% of the inquired. In the referent to rules, the less aceptation from the inquired functionaries was evident. The 31.8% showed disagree on marking the atend-to-work control cards. The 79.1% does not accept the obligatory extraordinary work, the 22.5% refusses the sanction and personal permissions system, el 49.5% considers the work center administration from regular to bad, the 75.8% thinks the resources are insufficient, the 82.8% says that the existing reward and

*Máster en Administración de Centros y Servicios de Salud.

**Especialista en Inmunohematología y Banco de Sangre,

***Estudiante de Maestría en Administración Pública

motivation system insufficient (if compared with other comparies salaries), the 81.7% consider themselves poor or very poor paid and when asked about existing work volume, the 61.7% considers it very elevated. At last there is a proposal to the Medical Direction of The AHR on improving their employees motivation.

INTRODUCCION

El mundo de hoy es una sociedad compuesta por organizaciones (2). La vida de las personas se desarrolla dentro de las organizaciones y éstas dependen del trabajo de aquellas. Las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten, se enferman, son curadas y mueren dentro de las organizaciones. Dentro de las organizaciones, los recursos humanos son su capital más importante y la administración acertada de esos recursos es una de sus tareas decisivas (5). En el campo de la salud, donde los hospitales y clínicas, por su propia naturaleza son entes muy complejos; el manejo apropiado del recurso humano resulta muy importante para el adecuado desarrollo de actividades que lleven al logro de los objetivos de la Institución. En la vida de las organizaciones existen problemas laborales que afectan considerablemente los programas diseñados internamente. Uno de ellos es la falta de motivación de los empleados para realizar las tareas asignadas. No es suficiente que la persona sea capaz de trabajar, debe también estar "gustosa" de hacerlo (5,6). Para administrar en forma apropiada y entender el por qué las personas hacen lo que hacen, es necesario poseer conocimientos sobre el proceso motivacional. La motivación puede definirse como "el estado o condición que induce a algo" (3). La administración con base científica es nueva en el campo de la salud. La búsqueda de la eficiencia en este campo constituye la pretensión más deseada de todo administrador. Hasta la fecha, ninguna nación incluyendo a los países desa-

rrollados ha logrado satisfacer todas las demandas en salud. Los síntomas de la desmotivación laboral en la CCSS se descubren por medio de la simple observación de los funcionarios en el desempeño de sus funciones; donde el desinterés, el desgano y la precaria atención son evidentes en muchos. Los derechohabientes constantemente se quejan de los servicios de salud calificándolos de ineficientes, burocráticos y a veces "deshumanizados". El Dr. Piza Escalante, expresidente de la Unión Médica Nacional manifestó: "Hay un descontento general entre los usuarios del sistema, este descontento se manifiesta en cifras que se acercan al 35%, pero cuando encuestamos a los que deben saber más, los médicos y otros profesionales del campo de la salud la opinión es generalizada. Parece ser que todo el esfuerzo realizado no está logrando satisfacer a nadie" (8). A nivel de la CCSS el tema de la motivación ha sido escasamente tratado. Estudios realizados (9,10) concluyen que en la Institución hay problemas graves en este campo, lo que justifica cualquier investigación en esta área. El Dr. Guido Miranda, expresidente ejecutivo de la CCSS en las políticas elaboradas para el año 1988 incluyó entre otras: "el desarrollo de la capacidad de gestión, exaltar sentimientos de pertenencia a la Caja, combatir la indiferencia del recurso humano y el impulso y el establecimiento de los programas de capacitación" (7). La motivación es mucho más compleja e individualizada de lo que en los enfoques de los psicólogos A. Maslow, F. Herzberg, E. Mayo y otros parecen indicar. Existe una cierta confusión en cuanto a su concepto ya que los científicos de la conducta con frecuencia externan puntos de vista dispares y hasta contradictorios. Sin embargo, en la actualidad existe una cierta uniformidad de criterio en cuanto a aceptar una diferencia básica entre la conducta con motivación y cualquier otro tipo de conducta; dejándose claramente establecido que la conducta de la motivación está dirigida hacia el logro de un objetivo específico. Existen una serie de teorías sobre

motivación ampliamente conocidas por los administradores en salud. La teoría del "hombre autorrealizado" de A. Maslow donde establece una jerarquía de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de estima y de autorrealización. F. Herzberg plantea su Teoría Dual en base a los factores higiénicos y motivadores, donde liga la satisfacción a la motivación y la insatisfacción a los factores de ambiente o de higiene. E. Mayo, con sus experiencias en la Western Electric Company, en Hawthorne, Chicago, establece la Teoría de las Relaciones Humanas o del "hombre social", donde demuestra que el factor psicológico está por encima del factor fisiológico y económico. Otras teorías como la Teoría "X" y "Y" de D. Mc Gregor; la Teoría de la Inmadurez-Madurez de Chris Argyris o Teoría del "ser adulto"; la Teoría de los Sistemas de D. Likert; la Teoría de las Expectativas difundida por V. Vroom; la Teoría de la Equidad, la Teoría del Refuerzo Positivo o Modificación de la Conducta de B.F. Skinner; la Teoría de las Necesidades del Ser Humano de D. Mc Clelland; son algunas de las formas como los psicólogos laborales han tratado de explicar al mundo las distintas maneras de comportarse el ser humano. El objetivo de esta investigación es determinar el nivel de motivación de los empleados de la CCSS, en la RHA; utilizando como punto de referencia teórica los factores higiénicos/ motivadores de la Teoría Dual de Herzberg.

MATERIALES Y METODOS

Se realizó un estudio exploratorio-descriptivo para conocer el nivel de motivación de los empleados en propiedad de la CCSS, en la RHA; utilizando como instrumento de referencia teórica los aportes de los factores higiénicos/motivadores de la Teoría Dual de Herzberg, en el campo de las relaciones laborales. En la presente investigación, la población está constituida por 1.077 empleados en propiedad pertenecientes a las clínicas, hospitales y sucursales administrativas de la CCSS, en la RHA; que se encuentra laborando a julio de 1993. La

RHA fue seleccionada como área geográfica para seleccionar el estudio por diferentes razones, entre ellas: la ausencia de investigaciones sobre motivación laboral en la Región, la accesibilidad geográfica a los distintos centros, el tamaño del universo de estudio y su clara estratificación, lo que garantiza una aceptable representación porcentual de los trabajadores de la Institución (5.1%) y por el conocimiento que los investigadores poseemos del desarrollo de los programas de salud en la Región. Una de las características de la población estudiada es su heterogeneidad por estar compuesta por personal de muy diferente nivel cultural, económico, educativo y social; lo que nos obligó a clasificar a los empleados en cuatro grandes estratos o grupos ocupacionales, con base en la clasificación de puestos según la Escala de Salarios de la CCSS de 1991 (4), en búsqueda de una mayor homogeneidad. Los grupos ocupacionales creados fueron los siguientes: Personal Técnico Médico (PMT) que incluye al personal profesional; Personal de Apoyo Médico (PAM) que agrupa al personal asistente, auxiliar y técnico de apoyo a la atención médica; Personal Técnico Administrativo (PTA) donde se incluye al personal con responsabilidades administrativas y Personal de Apoyo Administrativo (PAA) el cual se refiere al personal asistente y de apoyo a la gestión administrativa. Para obtener el tamaño de la muestra se partió del supuesto de que los factores que incrementan la motivación están funcionando en un 50% ($p=0.5$) en cada uno de los centros que integran nuestra área de estudio. A partir de ahí, se utilizó la fórmula para muestreo sistemático de estimación de la muestra con proporciones con $p=0.5$ y con un 95% de confiabilidad para los resultados ($Z=1.96$).

$$p=0.5$$

$$q=1-p=1-0.5=0.5$$

$$z=1.96$$

$$d=0.05$$

$$N=1.077$$

La fórmula utilizada sería entonces:

$$N = \frac{(z^2 pq/d^2)}{1 + 1/N [(Z^2 pq/d^2) - 1]}$$

Reemplazando los valores se obtiene que el tamaño de la muestra es $n = 283$. El siguiente paso consiste en definir la cantidad de elementos de cada estrato, lo que se expresa en el cuadro siguiente:

ESTRATO	POBLACION	Fi	MUESTRA (n')
Técnico Médico	164	0.15	42
Apoyo Médico	473	0.44	125
Técnico Administr.	70	0.07	20
Apoyo Administr.	370	0.34	96
TOTALES	1.077	1.00	n= 283

Una vez obtenido el tamaño de n para cada grupo ocupacional, se procedió a seleccionar la muestra del marco muestral, utilizando el muestreo sistemático por ser más preciso que el muestreo simple aleatorio (8), más fácil de obtener y existe menor posibilidad de error al ejecutarlo. La recolección de la información se realizó a nivel local, utilizando un formulario precodificado, de carácter mixto. Se empleó la técnica de entrevista dirigida, semi-estructurada y en la labor de campo se contó con la colaboración de tres entrevistadoras, debidamente adiestradas en la aplicación del instrumento. Después de obtener la información, se sometieron todos los formularios al proceso de crítica, a fin de verificar la consistencia de los datos obtenidos. Posteriormente, los datos se trataron en el microcomputador, en un programa diseñado en Fox Base, procediéndose luego a calcular las estadísticas necesarias en el programa SPSS.

EXPOSICION DE RESULTADOS

Como resultado del trabajo de campo realizado, al final se obtuvo una muestra de 244 empleados entrevistados, que corresponden al 86.2% de la muestra inicial ($n = 283$). las características que definen dicha población son:

1-. Empleados jóvenes, con edades menores de 39 años (71.6%); menores de 49 años (92.1%). Solamente un 7.9% presentan edad superior a

los 50 años, siendo la edad promedio 36 años.

2-. Es un población con condiciones que favorecen la estabilidad laboral. En cuanto a estado civil, sobresalen los empleados casados (56.0); con un nivel educativo aceptable, ya que un 40.5% asistieron a la universidad y un 20.2% se graduaron; la antigüedad promedio es de 10.7 años; un 84.5% de los empleados residen en el lugar de trabajo y el 80.6% viven con su familia; un 64,5% poseen vivienda propia, de los cuales solamente el 10.1% reciben una pequeña ayuda de la CCSS. El 24.8% de los empleados no tienen casa propia y al 5.4% la Institución les proporciona alguna ayuda para vivienda.

3-. Las condiciones laborales se caracterizan por el hecho de que un 86.9% está satisfecho con su horario de trabajo, un 73.9% considera el ambiente laboral en general agradable. Las relaciones interpersonales con los compañeros son consideradas buenas a muy buenas por el 84.4%; con el jefe inmediato por el 72.8% y por el 67.0% con los superiores del Centro. La administración del centro de trabajo, para un 50.4% es de buena a muy buena y los recursos suministrados por la Institución fueron considerados insuficientes por el 75.8% de los trabajadores en relación a la demanda de servicios.

4-. Sin embargo, al analizar más en detalle las condiciones de microclima, los empleados expresaron que su iluminación era de regular a mala en un 36.0%; el ruido de alto a muy alto en un 57.1%; la temperatura de alta a muy alta en un 77.9%; la ventilación de reducida a muy reducida en un 60.5%; la presencia de olores desagradables un 33.0%; la exposición a sustancias tóxicas un 31.7%; la posibilidad de radiación un 18.7% y una área de trabajo de reducida a muy reducida un 60.5%. (Cuadro N°1).

5-. En relación a la evaluación del desempeño se detectó que un 75.5% de los empleados consideran tener los conocimientos para el puesto, pero requieren cursos de refrescamiento (40.2%); de administración en salud (22.9%) y relacionados con el puesto (56.6%). Estiman

CUADRO N° 1			
Análisis del grado de satisfacción con el micro-clima y la planta física en los empleados de la CCSS, en la RHA.			
Micro-clima y planta física	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ILUMINACION:			
Muy buena	52	22.0	22.0
Buena	99	41.9	64.0
Regular	59	25.0	89.0
Mala	26	11.0	100.0
RUIDO:			
Muy alto	73	31.3	31.3
Alto	60	25.5	57.1
Normal	79	33.9	91.0
Bajo	19	8.2	99.1
Muy bajo	2	0.9	100.0
TEMPERATURA:			
Muy alta	123	52.3	52.3
Alta	60	25.5	77.8
Normal	45	19.1	97.0
Baja	5	2.1	99.1
Muy baja	2	0.9	100.0
VENTILACION:			
Buena	56	23.8	23.8
Regular	69	29.4	53.2
Mala	29	12.3	65.5
Muy mala	81	34.5	100.0
OLORES:			
Agradables	13	5.6	5.6
Normales	143	61.4	67.0
Desagradables	52	22.3	89.3
Muy desagradables	25	10.7	100.0
SUSTANCIAS TOXICAS:			
Si	72	31.7	31.7
No	155	68.3	100.0
RADIACION:			
Ausente	178	81.3	81.3
Presente	68	18.7	100.0
AREA DE TRABAJO:			
Amplia	30	12.9	12.9
Aceptable	62	26.6	39.5
Reducida	54	23.2	62.7
Muy reducida	87	37.3	100.0
TOTAL	235	100.0	100.0

que la práctica de evaluación periódica es escasa o nula un 64.5%; en desacuerdo con la evaluación realizada un 42.9%; un 57.3% considera al jefe inmediato calificado para el puesto contra un 42.7% que lo estima no capacitado. Un 24.3% de los empleados expresaron no contar con libertad para planear su trabajo.

6-. En cuanto a normas y reglamentos, el marcar tarjeta fue aceptado por el 50.2% de los empleados contra un 31.8% que expresaron su

desacuerdo. Ante la obligación de trabajar tiempo extraordinario, el 79.1% no lo comparte. En cuanto al sistema de sanciones, un 62.7% lo acepta frente a un 22.5% en desacuerdo y los permisos personales fueron adversados por el 22.9% y avalados por el 63.0%. (Cuadro N°2).

7-. Al estudiar la opinión de los empleados ante las recompensas e incentivos generales, el 17.2% los estima satisfactorios a muy satisfactorios y un 82.8% los considera no satisfactorios; un 91,4% también lo están con los días asignados por maternidad (120 días); un 50.2% se muestra satisfecho o muy satisfecho con los días ofrecidos por muerte de un pariente (hasta 5 días naturales); los días por nacimiento de un hijo (1día) es considerado insatisfactorios para el 59.0% de los entrevistados; la ayuda económica para el sepelio de un trabajador el 71.8% la estiman insuficiente. (Cuadro N°3).

8-. Al comparar los salarios devengados con los de otras instituciones, el 81.7% se consideran mal o muy mal pagados; con relación al puesto que ocupa, al 61.7% les satisface; el 49.6% estima que la cantidad de trabajo que

CUADRO 2			
Análisis del grado de aceptación del Reglamento Interno de Trabajo de la CCSS, por parte de los empleados de la RHA.			
Reglamento Interno de Trabajo	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
POR MARCAR TARJETA:			
De acuerdo	120	50.2	50.2
En desacuerdo	76	31.8	82.0
Indiferente	43	18.0	100.0
POR TRABAJAR TIEMPO EXTRA:			
De acuerdo	29	12.4	62.7
En desacuerdo	185	79.1	85.2
Indiferente	20	8.5	100.0
SISTEMA DE SANCIONES:			
De acuerdo	148	62.7	62.7
En desacuerdo	53	22.5	85.2
Indiferente	35	14.8	100.0
POR PERMISOS PERSONALES:			
De acuerdo	149	63.1	63.1
En desacuerdo	54	22.9	86.0
Indiferente	33	14.0	100.00
TOTAL	236	100.0	100.0

CUADRO N° 3			
Análisis del nivel de satisfacción de la muestra encuestada con respecto a las recompensas e incentivos existentes en la CCSS, RHA.			
Recompensa e Incentivos	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DIAS POR MATRIMONIO:			
Muy satisfecho	87	37.3	37.3
Satisfecho	126	54.1	91.4
Insatisfecho	20	8.6	100.0
DIAS POR MATERNIDAD:			
Muy satisfecho	92	40.9	40.9
Satisfecho	114	50.7	91.6
Insatisfecho	19	8.4	100.0
DIAS POR MUERTE DE PARIENTE:			
Muy satisfecho	29	14.4	11.5
Satisfecho	72	35.8	50.2
Insatisfecho	100	49.8	100.0
DIAS POR NAC. DE HIJO:			
Muy satisfecho	26	11.5	11.5
Satisfecho	67	29.5	41.0
Insatisfecho	134	59.5	100.0
AYUDA POR SEPELIO:			
Muy satisfecho	74	32.7	32.7
Satisfecho	88	38.9	71.7
Insatisfecho	64	28.3	100.0
PERMISOS CON GOCE DE SALARIO PARA ESTUDIAR:			
Muy satisfecho	44	19.0	19.0
Satisfecho	84	36.4	55.0
Insatisfecho	103	44.6	100.0
TOTAL	231	100.0	100.0

tiene es muy grande; el puesto actual le permite desarrollar su talento al 39.7%; poner en práctica su conocimientos al 50.6% y ejercer responsabilidades al 51.9%.

9.- Cuando medimos la actitud ante el trabajo mediante una pregunta de respuesta múltiple, el 61.6% dice estar dispuesto a realizar sólo el trabajo que se le pide; el 61.7% busca otras oportunidades de trabajo y el 34.1% no se preocupa por realizar un trabajo destacado.(Cuadro N°4).

CUADRO N° 4		
Análisis de la identificación con el trabajo realizado del personal de la CCSS en la RHA		
Identificación	Frecuencia	Porcentaje válido
Realiza sólo el trabajo que le piden?	141	61.6
Busca otras oportunidades de trabajo?	155	67.7
No se preocupa por realizar un trabajo destacado?	88	34.1

DISCUSION

Este estudio tiene por objeto desarrollar un investigación de carácter exploratorio, que permita recoger de quienes están en contacto constante con el problema, aquellos elementos que hacen posible conocer de manera objetiva el nivel de motivación de los empleados de la CCSS, en la RHA. En este caso en particular, nos interesa conocer las causas y sugerir explicaciones a ciertos hechos que tienen relación con la desmotivación de los empleados de las clínicas, hospitales y sucursales de la Región, con el fin de proponer algunas soluciones. En el análisis de las características generales de los trabajadores de la Región estudiada se observa que son muy jóvenes, donde el 71.6% de ellos tienen menos de 39 años, un 25.5% menos de 29 años, siendo la edad promedio 36 años. Resulta beneficiosos para la Institución contar con una fuerza laboral relativamente joven, ya que dentro de la concepción moderna de la administración, el recursos humano ocupa el lugar más importante dentro del conjunto de factores que participan en el proceso de producción. Otras características generales de la población que llama la atención es el estado civil con un marcado predominio de empleados casados (56,0%). El nivel educativo también es importante ya que el 73.9% cumplen la enseñanza secundaria; un 33.4% asisten a la universidad y un 20.2% la completan. La antigüedad en el puesto promedio es de 10.7% años, lo cual indica de que se trata de una fuerza laboral estable, que reúne los requisitos exigidos en la investigación. También llamó la atención que el 84,5% de los entrevistados residan en la localidad y un 80.6% lo hacen con su familia.

2º parte en próxima edición