

ADMINISTRACION DE SALUD

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

*Asdrúbal Quesada Castro\**  
*Rocío León Sánchez\*\**  
*Irma Alvarez 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. particularly 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% refuses 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 Inmunoematología 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.

---

### Segundo fascículo

Al analizar la propiedad de la vivienda encontramos que un 64.5% son dueños de su casa de habitación, pero un 24.8% de los funcionarios carecen de hogar propio, donde el pago de alquiler constituye un gasto muy importante en su presupuesto familiar, sobre todo en la Zona Atlántica, donde el auge bananero ha encarecido considerablemente la vivienda, el transporte y la canasta básica. En relación a horarios de trabajo, los turnos rotativos han sido rechazados, sobre todo por el personal de enfermería. El ambiente laboral fue considerado agradable por el 73.9% de los empleados, sin embargo, los entrevistados que consideraron el ambiente desagradable (26.1%) dicen que el área de trabajo no es la apropiada (60.5%); escasa iluminación, temperatura elevada, ventilación deficiente, hacinamiento, ruido elevado, presencia de malos olores exposición a sustancias tóxicas y a radiación. Todos estos factores del orden de los "higiénicos", hacen que los ambientes laborales no sean los más adecuados para trabajar a conformidad; lo que genera un nivel considerable de insatisfacción de los empleados a falta de un micro-clima óptimo. La CCSS cuenta con Comisiones de Salud Ocupacional (CSO) integradas en todos los hospitales de la RHA, pero parece que éstas no están funcionando adecuadamente. Las relaciones interpersonales con los compañeros, el jefe inmediato y las autoridades superiores del centro de trabajo resultaron ser satisfactorias o muy satisfactorias; esto sugiere un liderazgo apropiado de las jefaturas, que les permite ser aceptados por su colabo-

radores; siendo además, mayoritariamente considerados capacitados para el puesto. Las jefaturas son elementos claves en cada organización. De ellas depende en gran medida el éxito o fracaso de la gestión a su cargo, así como el clima laboral de la misma. En gran parte, el papel del jefe es conseguir que las cosas se hagan a través de los demás, gracias a su capacidad para entenderse con la gente. Al escudriñar sobre las posibilidades de ascenso en la Institución, el 66.2% de los empleados manifestaron no contar con esa oportunidad. En una época de salarios bajos, la escasa oportunidad de ascender es un factor importante que influye en el grado de satisfacción de los funcionarios, pues se da el caso de empleados con más de 10 años de laborar para la CCSS sin que hayan tenido la oportunidad de disfrutar de un ascenso u otro incentivo que los motive a realizar una labor más meritoria. Estimaron los entrevistados que los ascensos se dan bajo criterios inadecuados, ya que no existe una normativa clara y definida al respecto. Al preguntar sobre el grado de aceptación de las normas existentes en la Institución, llama la atención la negativa tan grande (79.1%) al trabajo obligatorio en tiempo extraordinario. A pesar de los salarios bajos y de la crisis económica que golpea más al que menos tiene, los empleados de la CCSS en la RHA, se niegan a trabajar extra en forma obligada. También preocupa la escasa disponibilidad de recurso humano, materiales y tecnología, donde el 75.8% de los entrevistados lo consideran insuficiente. Llama la atención la existencia en la CCSS de incentivos generales, a los cuales tiene derecho todo trabajador por el simple hecho de pertenecer a la Institución; ante la carencia de incentivos individuales relacionados con el trabajo destacado. Este punto es de mucha importancia pues se trata de un factor motivador de Herzberg, que tiene que ver directamente con el trabajo que se realiza y es quizá el factor que más está afectando la satisfacción de los empleados, incentivándolos, a veces, a buscar mejores oportunidades de trabajo en otras instituciones. El salario es un factor higié-

nico importante para todo trabajador y como incentivo positivo que es, se espera que éste sea suficiente para satisfacer las necesidades elementales de la subsistencia familiar: alimentación, salud, vivienda, vestido, transporte, diversión, educación y descanso. Sobre este aspecto, los trabajadores se consideraron mal o muy mal pagados (81.75). También sobresale la estima de la carga laboral existente como muy grande, producto de una demanda de servicios creciente, ante un potencial de recursos humanos, materiales y tecnológicos que no se incrementan desde hacer algunos años. En resumen, al analizar los resultados de la investigación en forma integral, se concluye que existe un grado considerable de insatisfacción e incluso de desmotivación, lo que amerita que las autoridades de la Institución se aboquen a la búsqueda de soluciones concretas a los principales problemas encontrados; evitando así que los trabajadores sigan laborando en franca insatisfacción, haciendo únicamente lo que se les pide.

## PROPUESTA

Uno de los objetivos específicos de la presente investigación es elaborar una propuesta simple y aplicable, que mejore la situación laboral en la Región. Según los resultados obtenidos se observa que un porcentaje importante de empleados, expresan su inconformidad con relación a las variables estudiadas; lo que indica la presencia de insatisfacción (factores higiénicos) y desmotivación (factores motivadores) en el personal de la CCSS, en la RHA. A fin de contribuir a elevar el nivel de motivación de los empleados en la Región estudiada, presentamos la siguiente propuesta, sencilla y aplicable a las necesidades de la población objeto de estudio.

1-. Fortalecer las Comisiones de Salud Ocupacional (CSO):

A pesar de que en las clínicas y hospitales existen CSO, de los resultados obtenidos del estudio de micro-clima se desprende que éstas no están funcionando eficientemente. Por lo tanto, la propuesta va en el sentido de fortalecer las

CSO, tanto en lo estructural como en la capacitación idónea de sus miembros. Dotar a las CSO de responsabilidad con autoridad. En cada lugar de trabajo debe llevarse un registro estricto de las condiciones del micro-clima y las recomendaciones de la CSO deben ser acatadas por las autoridades administrativas. Deben estimularse a los integrantes de las CSO brindándoles una capacitación adecuada, tiempo para realizar sus funciones, presupuesto y reconocimientos al expediente personal.

2-. Establecer un sistema de permisos para estudiar:

Proponemos a la Institución elaborar un programa de capacitación para su personal, donde se incluyan cursos de aprovechamiento, participación, educación en servicio, becas, etc. para todos aquellos empleados que tengan interés en superarse. Las políticas de permisos para estudiar deben ser claras, definidas y contemplar los requisitos exigidos para tal efecto.

3-. Crear un programa de recompensas e incentivos individuales para el trabajo destacado:

La mayoría de los incentivos de la CCSS son de tipo general, obtenidos mediante la negociación sindical. Debido a estas circunstancias, la mayoría de ellos son del orden de los higiénicos, ajenos al trabajo. Debido a eso proponemos la creación de incentivos individuales que estimulen el trabajo destacado, que estén directamente ligados al trabajo, que sean intrínsecos y motivadores. Hay que propiciar la autorrealización en el trabajo, así mismo la competencia y el logro personal, recompensando la labor destacada con premios, ascensos, cursos, becas y una mayor participación en la toma de decisiones importantes a nivel local.

4-. Establecer una política clara y definida en materia de ascensos:

Proponemos realizar una revisión profunda del sistema de ascensos, de tal manera que se ponderen más justamente factores como: antigüedad, experiencia para el puesto, crecimiento académico alcanzado, calidad del trabajo realizado, evaluación del desempeño, etc. Todas las plazas de la Región deben sacarse a concurso y

es necesario incrementar la recompensa salarial por razones de ascenso, estableciendo ésta en relación a las responsabilidades del nuevo puesto.

5-. Flexibilidad de los horarios y eliminación de la obligatoriedad de marcar tarjeta:

Las normas existentes en el Reglamento Interno de Trabajo de la Institución responden a esquemas de prestación de servicios hoy superados y no concuerdan con una atención personalizada. Proponemos eliminar el marcado de tarjeta y trasladar la responsabilidad del control de puntualidad al jefe del servicio. Lo importante no es que el empleado marque la tarjeta a hora establecida, sino poder contar con un colaborador motivado, capaz de realizar su trabajo en cantidad y calidad porque está "gustoso" de hacerlo.

6-. Eliminación de la obligatoriedad de laborar tiempo extraordinario:

Conforme pasan los años, la situación de los empleados cambia, porque se casaron, su condición física se deterioró, por razones de estudio u otras, convirtiéndose el trabajo extraordinario obligatorio en un verdadero sacrificio. En todos los hospitales se hace necesario contar con personal dispuesto a laborar tiempo extra. Se requiere de estímulos y un gran liderazgo del jefe para lograr, voluntariamente, que el trabajador coopere. Proponemos como estímulo contabilizar las horas trabajadas en tiempo extraordinario y rebajarse de la edad de retiro para la pensión. Como de lo ganado en extra se cotiza al Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte (RIVM), éste aspecto debe tomarse en cuenta en el monto de la pensión, tal que eleve la misma de acuerdo a lo cotizado de más.

7-. Eliminación de los turnos rotatorios:

La jornada de trabajo con turnos rotatorios es una política eliminada en el mundo laboral desarrollado. En Costa Rica, el personal de enfermería todavía es víctima de ese flagelo. Proponemos eliminar los horarios con turnos rotatorios, cubriéndose cada turno con personal fijo, colocándose el personal en los turnos según la antigüedad en el puesto. Para el segundo y ter-

cer turno, que son los menos apetecidos, el tiempo adicional otorgado debe contabilizarse y reducirse de la edad de retiro para pensionarse.

8-. Incremento del capital para vivienda social: El 24.1% de la población estudiada carece de casa propia. Proponemos realizar un diagnóstico de las necesidades de vivienda en la RHA y asignar un capital acorde con la demanda. El crédito debe otorgarse a empleados con familia que viven en áreas donde la vivienda es escasa y el alquiler muy elevado. Los trámites para adquirir un crédito deben ser sencillos, simples y mínimos, ejecutándose todo el papeleo en la RHA, ya que son préstamos muy seguros por estar respaldados con una hipoteca de primer grado sobre el inmueble, a favor de la Institución. Los intereses deben ser bajos, los gastos administrativos deben correr por cuenta de la CCSS; préstamos a largo plazo y la amortización debe ser un porcentaje del salario, el cual no debe sobrepasar el 25% del mismo. Los créditos deben ser para vivienda social a fin de incrementar la cobertura.

9-. Fortalecer el sistema de evaluación:

La evaluación general de los servicios y del desempeño de cada empleado entendida, como un mecanismo administrativo tendiente a evitar que los errores cometidos se repitan, es una política que debe practicarse. Proponemos establecer aspectos claros y definidos sobre lo que se va a evaluar y pactarse ésta periódicamente.

## RESUMEN

La motivación laboral ha sido escasamente estudiada en la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) en general y en la Región Huetar Atlántica (RHA) en particular. Los pocos estudios realizados a la fecha (9-10) han demostrado la existencia de un bajo nivel de motivación en los funcionarios de la Institución. El objetivo general de la investigación fue medir el nivel de motivación de los empleados de la CCSS en la RHA; utilizando como base teórica los factores higiénicos/motivadores de la Teoría Dual de Herzberg. El fundamento de esa teoría

puede resumirse así: a). El contínum tradicional de que el antónimo de satisfacción es insatisfacción no es válido. Para F. Herzberg existen dos contínum separados. b). El primer contínum se refiere a satisfacción-no satisfacción. Los factores que afectan la satisfacción laboral están ligados al trabajo (factores intrínsecos) y son precisamente, los factores responsables de la motivación; por lo que se les denomina factores motivadores o satisfactores. c). El segundo contínum se refiere a insatisfacción-no insatisfacción. Está relacionado con los factores externos al trabajo (factores extrínsecos) que tienen que ver con el ambiente, las normas y son causa de malestar en el trabajo, pero no motivan; por lo que se les denomina factores higiénicos. Los resultados de la investigación reflejan un grado considerable de desmotivación en los funcionarios de la CCSS en la RHA. La insatisfacción, producto de las condiciones ambientales, se evidencia cuando los empleados entrevistados expresan que la iluminación es de regular a mala para un 36.0%; la temperatura es alta o muy alta para un 77.9% el ruido es alto o muy alto para el 57.1%; la ventilación es baja o muy alta para el 46.8%; el área de trabajo es reducida o muy reducida en el 60.5%; los olores desagradables están presentes para el 33.0%; hay una exposición a las sustancias tóxicas para el 31.7% y la posibilidad de radiación está presente para el 18.7% de los encuestados. En cuanto a normas y reglamentos se evidenció poca aceptación por parte del personal entrevistado. El 31.8% se mostró en de-

sacuerdo en marcar tarjeta; el 79.1% no acepta el trabajo extraordinario obligatorio; el 22.5% rechaza el sistema de sanciones y permisos personales; el 49.5% considera la administración de los centros de trabajo de regular a muy mala; el 75.8% estima que los recursos existentes son insuficientes; el 82.8% valora las recompensas e incentivos generales como insuficientes; al comparar los salarios con los de otras instituciones, el 81.7% se consideran mal a muy mal pagados y al consultar sobre el volumen de trabajo existente, el 61.7% lo considera muy elevado. Al final se hace una propuesta a la Dirección Médica en la RHA para mejorar la motivación de sus empleados.

#### BIBLIOGRAFIA:

- 1.- Cochran, Willis, G: "Técnicas de muestreo". Editorial Continental. S. A. México. 1976 pp. 165-166.
- 2.- Chiavenato, Idalberto: "Introducción a la Teoría General de la Administración". 3ª edición. Editorial Mc.Graw-Hill Latinoamericana. S.A. 1987.
- 3.- Chrudden, Herbert y Sherman, Arthur Jr.: "Administración de Personal". Editorial Continental, S.A. de C. V. México. 11 edición. 1987.
- 4.- "Escala de Salarios y Documentos Complementarios". Departamento de Administración de Salarios. Sección de Clasificación y Valoración de Puestos. CCSS. Gerencia de División Administrativa. Dirección de Recursos Humanos. San José, Costa Rica, 1991.
- 5.- Flippo E, Edwin: "Principios de Administración de Personal". Editorial McGraw-Hill Interamericana de México. S.A. 1988.
- 6.- Flippo. *Ibid.*
- 7.- Miranda Gutiérrez, Guido: "Presentación de Políticas de la Presidencia Ejecutiva, Caja Costarricense del Seguro Social". Chiuca de Coronado. 1988.
- 8.- Piza Escalante, Manuel: "Evaluación de los Servicios Médicos de Costa Rica". Discurso Inaugural del Primer Seminario-Taller de Evaluación de los Servicios Médicos de Costa Rica. Unión Médica Nacional. Colegio de Médicos, San José, Costa Rica.
- 9.- Solís Méndez, Anabelle; Sagot Esquivel Carlos E; Sequeira Guevara Jorge A. "Motivación, Liderazgo y Gestión del Recurso Humano en la Dirección de Recursos Humanos". CCSS. Gerencia de División Administrativa, Unidad de Planificación Administrativa. San José, Módulo de Investigación Social, CCSS, 1986.
- 10.- Solís Méndez Anabelle; Sagot Esquivel Carlos E; Sequeira Guevara Jorge A: "Salud Ocupacional y Motivación de la Unidad de Dietética de los Hospitales de la Caja". Módulo de Investigación Social, CCSS. 1986.
- 11.- Solís, Sagot y Sequera. *Ibid.*