

**PROPUESTA PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN Y CALIDAD HUMANA EN
SALUDCOOP, COOMEVA Y SOLSALUD E.P.S DE LA CIUDAD DE PASTO**

VIVIANA XIMENA MONTENEGRO CHAVEZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
VIPRI
SAN JUAN DE PASTO
2006**

**PROPUESTA PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN Y CALIDAD HUMANA EN
SALUDCOOP, COOMEVA Y SOLSALUD E.P.S DE LA CIUDAD DE PASTO**

VIVIANA XIMENA MONTENEGRO CHAVEZ

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de
Especialista en Alta Gerencia**

**Doctor
LUIS ALBERTO ARCOS ARCOS
Asesor**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
VIPRI
SAN JUAN DE PASTO
2006**

“Las ideas y conclusiones aportados en el trabajo de grado son
responsabilidad exclusiva del autor”

Art. 1° del acuerdo No. 32 del 11 de Octubre de 1966 emanado por el Honorable
Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Asesor

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto Noviembre 7 2006

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. ANTEPROYECTO	15
1.1 EL PROBLEMA	15
1.1.1 Descripción del problema	15
1.1.2 Justificación	15
1.1.3 Delimitación del problema	16
1.1.4 Formulación del problema	16
1.1.5 Objetivos de la investigación	16
1.1.5.1 General	16
1.1.5.2 Específicos	17
1.2 MARCO DE REFERENCIA	17
1.2.1 El Recurso Humano	17
1.2.1.1 Desarrollando el Recurso Humano	19
1.2.1.2 Concepto del desarrollo humano	21
1.2.1.3 Motivando el recurso humano	22
1.2.1.4 Tipos de motivación	24
1.2.1.5 Los círculos de calidad como técnica de motivación	28
1.2.1.6 Generando cambios de conducta en el recurso humano	30
1.2.2 Calidad humana	31
1.2.3 Necesidades humanas fundamentales	32
1.2.4 Calidad de vida	33
1.2.5 Estilos de vida	33
1.2.5.1 Estilos de vida saludables	34
1.2.6 Antecedentes históricos de la salud	35
1.2.7 Diagnóstico de la salud	37
1.2.8 Variables	38

1.3	MARCO LEGAL LEY 100 DE 1993	40
1.4	MARCO CONCEPTUAL	43
1.5	METODOLOGÍA	45
1.5.1	Tipo de investigación	45
1.5.2	Población de estudio	45
1.5.3	Instrumentos	45
1.5.4	Técnicas de recolección de datos	45
1.5.5	Análisis y presentación de resultados	46
2.	PRESENTACION DE LAS EMPRESAS	56
2.1	SaludCoop	56
2.2	Coomeva	56
2.3	Solsalud	58
3.	FUNDAMENTO Y DIAGNOSTICO PARA LA PROPUESTA	60
3.1	FUNDAMENTO DE LA PROPUESTA	60
3.2	DIAGNÓSTICO MOTIVACIONAL DE LAS E.P.S	60
4.	PROPUESTA	63
4.1	PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA MOTIVACIÓN	63
4.2	¿QUE PASARÁ AL IMPLEMENTAR EL PROGRAMA DE MOTIVACION AL INTERIOR DE LAS EMPRESAS?	106
4.3	BENEFICIOS DE LA PROPUESTA	107
	CONCLUSIONES	108
	RECOMENDACIONES	109
	BIBLIOGRAFÍA	110
	ANEXOS	111

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Compensaciones monetarias y no monetarias.	20
Cuadro 2. Proceso de reorganización.	89
Cuadro 3. Beneficios de la propuesta.	107

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Encuesta para personal médico: forma de pago del salario Vs. Cumplimiento en el salario.	46
Tabla 2. Encuesta para personal médico: Conformidad con el salario Vs. Calidad de trabajo con un salario más alto.	47
Tabla 3. Encuesta para personal médico: Relación con los compañeros Vs. Relación con jefe inmediato.	47
Tabla 4. Encuesta para personal médico: Relación con jefe inmediato Vs. Percepción ambiente laboral.	48
Tabla 5. Encuesta para personal médico: Relación con jefe inmediato Vs. Factores desmotivantes.	48
Tabla 6. Encuesta para personal médico: Espacio físico Vs. Factores desmotivantes.	49
Tabla 7. Encuesta para usuarios: Libre escogencia de médico Vs. Tratamiento con calidad humana.	49
Tabla 8. Encuesta para usuarios: Tratamiento efectivo Vs. Utilización de terapias alternativas.	50
Tabla 9. Encuesta para directivos: Salario justo de acuerdo al número de usuarios por día Vs. Conformidad del personal con el sueldo.	50
Tabla 10. Encuesta para directivos: La empresa realiza capacitaciones Vs. Motivación emocional para los trabajadores.	51
Tabla 11. Encuesta directivos: Empleados perciben buen ambiente laboral Vs. Ambiente laboral para directivos.	51
Tabla 12. Encuesta directivos: Relación subordinados Vs. Ambiente laboral para directivos.	52

Tabla 13.	Encuesta médico Vs. Encuesta directivos: forma de contratación Vs. Conformidad del personal con el salario.	52
Tabla 14.	Encuesta médico Vs. Encuesta directivos: Conformidad con el salario Vs. Salario justo.	53
Tabla 15.	Encuesta médicos Vs. Encuesta directivos: Recibe motivación emocional por parte de la empresa Vs. Brinda la empresa motivación emocional al personal.	53
Tabla 16.	Encuesta Médico Vs. Encuesta directivos: El personal recibe motivación económica Vs. Brinda motivación económica al personal.	54
Tabla 17.	Encuesta usuarios Vs. Encuesta médicos: Recibe el usuario calidad humana Vs. Brinda a los usuarios calidad humana.	54
Tabla 18.	Encuesta usuarios Vs. Encuesta directivos: Médico brinda calidad humana Vs. El personal brinda calidad humana.	55

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Relación entre la productividad y la rentabilidad.	94

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta para directivos.	111
Anexo B. Encuesta para personal médico.	113
Anexo C. Encuesta para usuarios.	115
Anexo D. Presupuesto de la propuesta.	116
Anexo E. Plan operativo de la propuesta.	117

RESUMEN

El trabajo: “Propuesta para mejorar la motivación y la calidad humana en Empresas Prestadoras de Salud en la ciudad de Pasto”, es básicamente una breve recopilación de lo que en este momento es el Sistema General de Seguridad Social en Salud en Colombia, un repaso por la ley que lo rige que es la ley 100 de 1993, la situación actual de los profesionales en salud desde el punto de vista tanto salarial como emocional dentro de la organización. Se plantea entonces una propuesta para el mejoramiento de la motivación y la calidad humana de los médicos, enfermeras y terapeutas, la cual se verá reflejada en la prestación del servicio a los usuarios y la imagen que ellos se creen del personal médico y la organización como tal.

De esta manera cada Empresa Prestadora de servicios de Salud contribuirá al bienestar social de la comunidad en general, brindando más promoción de la salud y prevención de la enfermedad, que control de la epidemiología y morbi – mortalidad de la población Colombiana.

SUMMARY

The work: " Proposal to improve the motivation and human quality in Companies of Health in the city of Pasto ", it is basically a brief summary of that at this time is the General System of Social Security in health in Colombia , a review for the law that governs which is the law 100 of 1993, the current situation of the professionals in health from the point of view so much salary as emotional inside the organization.

Then it is thought about a proposal for the improvement of the motivation and the human quality of the doctors, nurses and therapists, which will be reflected in the benefit form the service to the users and the image that they are believed of the medical personnel and the organization like such.

This way each Company of Services of Health will contribute to the social well-being of the community in general, offering lives promotion of the health and prevention and control of the illness, of the epidemiology and the Colombian population's morbid mortality.

INTRODUCCIÓN

Esta propuesta de mejoramiento de la motivación y calidad humana en salud es una breve recopilación de lo que a lo largo de los años han sido los recursos humanos, las diferentes denominaciones que ha tenido dicha disciplina y todo lo que implica el departamento de recursos humanos en la organización pues la calidad del servicio depende de la calidad del recurso humano que interviene en cada procedimiento.

Actualmente en las organizaciones, especialmente en las gubernamentales del sector salud se ha perdido lo que en términos empresariales se denomina servicio al cliente y lo que en salud se llama "Calidad Humana" se ha dejado a un lado esa sensibilidad por parte del gobierno y del personal médico hacia los usuarios.

La mayoría de los profesionales en salud ya no ven al paciente como un ser humano único e integral, no tratan el hombre sino la enfermedad, pero no son conscientes que la enfermedad avanza y si no es tratada a tiempo la muerte es quien lleva las de ganar en la carrera por salvar la vida.

Este trabajo pretende ser una voz de alerta para los directivos de las entidades prestadoras de salud y específicamente tres de las más importantes de la ciudad de Pasto como lo son SaludCoop, Coomeva y Solsalud para que motiven a su personal creando de esta manera un ambiente laboral digno de trabajar con calidad humana para los usuarios y así contribuir a mejorar la calidad de la prestación del servicio de salud en Colombia.

1. ANTEPROYECTO

1.1 EL PROBLEMA

1.1.1 Descripción del problema

La calidad humana al igual que la motivación es un factor clave en el sector salud debido a que el estrés, mal del presente siglo, aqueja a todo el mundo y los profesionales de la salud no son la excepción.

La situación actual del país no es la mejor en el campo laboral, profesional, económico y de orden público. El gobierno en su afán de cumplir metas y/o cifras en la cobertura de la población beneficiada con el sistema general de seguridad social en salud, ha descuidado el recurso humano de este campo de acción laboral y social; lo ha desvalorizado salarialmente, causando por tanto una baja en la calidad de la prestación del servicio de salud pese a que rige actualmente una ley a nivel nacional (ley 100 de 1993) en donde se menciona algunos de los derechos que se adquieren como profesionales de la salud y los cuales se incumplen en la mayoría de las E.P.S e I.P.S nacionales y regionales, privadas y públicas.

La ciudad de Pasto al igual que el resto del país vive la misma situación en salud y es por eso que llama la atención realizar una propuesta de mejoramiento de la motivación del personal al interior de 3 de las más importantes E.P.S de esta ciudad ya que son las que mayor número de usuarios tiene a nivel de régimen contributivo.

1.1.2 Justificación

Hoy en día hacia el interior de las organizaciones se trabaja la motivación hacia los trabajadores, ya que así como es importante la atención al cliente externo también lo es la atención al ser humano quien es directamente el que produce utilidades a la Entidad y quien en determinado momento puede llegar a hacer competitiva la empresa posicionándola en el mercado.

En el sector salud el servicio al recurso humano adolece de muchas falencias y trae como consecuencia la mala calidad del servicio al usuario ya que las políticas

de gobierno en su afán de cumplir cifras de cobertura se olvida que los trabajadores principalmente el personal médico es vital para el funcionamiento de los hospitales, especialmente los estatales o públicos que son quienes prestan el servicio a la población más vulnerable que en nuestros días es muy numerosa; los profesionales de la salud merecen un salario justo y cumplido. Una buena inversión en los recursos humanos es un factor definitivo en la calidad de la prestación del servicio de salud.

Dentro de las más importantes E.P.S de la ciudad de Pasto se encuentra la misma falencia y descontento dentro del personal por concepto de salarios y falta de motivación, es por eso que se ve la necesidad de crear una propuesta para el mejoramiento de la motivación y calidad humana al interior de cada una de ellas para crear satisfacción en sus funcionarios tanto económicos como emocionales.

1.1.3 Delimitación del problema

El desarrollo de este trabajo se realizará en base a la descripción de las diferentes modalidades de motivación que existen actualmente para el recurso humano de las empresas, al igual que se hará una descripción de la situación actual en Colombia tanto desde el punto de vista de ley 100 como de los profesionales de la salud y los usuarios del sistema, quienes son en definitiva quienes sufren o gozan de sus ventajas o debilidades. En cuanto a la aplicación se regirá a 3 Entidades Prestadoras de Salud básicamente SaludCoop, Coomeva y Solsalud dentro de las cuales se evaluará a pacientes, usuarios y directivos mediante una encuesta que cuestionará algunos factores salariales, emocionales y de forma de contratación, entre los más sobresalientes.

1.1.4 Formulación del problema

¿Como mejorar la motivación y calidad humana en el recurso humano de las E.P.S SaludCoop, Coomeva y Solsalud de la ciudad de Pasto?

1.1.5 Objetivos de la investigación

1.1.5.1 General:

Plantear una propuesta viable a las 3 E.P.S evaluadas para mejorar la motivación y la calidad humana en el personal que labora dentro de ellas y de esta manera se vea reflejado en la prestación del servicio a los usuarios de estas entidades.

1.1.5.2 Específicos:

- ✓ Describir las condiciones legales y humanas del recurso humano de las Entidades Prestadoras de Salud desde la legislación vigente.
- ✓ Describir la situación actual del sistema de salud en Colombia relacionada con el comportamiento del recurso humano que en el labora.
- ✓ Sensibilizar a los directivos y personal de las Entidades Prestadoras de Salud de la importancia para lograr una buena calidad en la prestación de los servicios de salud.
- ✓ Identificar las causas motivacionales que conllevan al déficit en la prestación de los servicios de salud al interior de las E.P.S.
- ✓ Presentar alternativas de motivación al recurso humano de la salud para obtener altos niveles de calidad en la prestación del servicio de salud.
- ✓ Identificar factores motivacionales que comportamiento del recurso humano de una entidad de salud (salario, prestigio, reconocimiento).
- ✓ Desarrollar sistemas que estimule el trabajo en equipo como sustento básico para el crecimiento de un recurso humano más eficiente.
- ✓ Descubrir y estimular el liderazgo presente en los diferentes grupos humanos que conforman las E.P.S.
- ✓ Construir una fuerza de trabajo enfocada en el servicio al cliente, mediante el desarrollo de sus capacidades físicas, intelectuales y emocionales.

1.2 MARCO DE REFERENCIA

1.2.1 El recurso humano

La situación actual de la macroeconomía mundial, los nuevos sistemas de producción y las tecnologías de la información están influyendo enormemente en la gestión de las personas en la empresa. Los tiempos que vienen suponen un esfuerzo importante de cambio de mentalidades y actitudes tanto en la dirección, como en los trabajadores y sindicatos. “ Es necesario pasar de una política de concertación y cooperación haciendo compatible la misión de la empresa con la calidad de vida de los trabajadores” afirma el autor Ignacio Ruiz.

Por eso es importante describir el papel de los Recursos Humanos a lo largo de los años, sus diferentes denominaciones y enfoques para determinar actualmente como se lo está manejando en el país, y si realmente confluyen los objetivos de la empresa en este caso el Estado o E.P.S. con los objetivos de los profesionales y de los usuarios.

En los años 50, la función de los recursos humanos era básicamente administrativa y fue cuando se realizaron los primeros estudios y se empieza a hablar de "Patrimonio Humano". En los años 60 surgen las primeras teorías sobre Capital Humano; años 70 se crea la dirección de personal; en los 80 la gestión de los recursos humanos; en los 90 se pasa de la gestión de los recursos humanos a la gestión de los valores humanos de las personas en la organización y es entonces donde se habla de gestión de personas valoradas como seres humanos; así se hacen confluir necesidades personales con misión y objetivos de la empresa.

"Hacer de la empresa un lugar en el que las personas puedan alcanzar sus metas personales al mismo tiempo que ayudan a la organización a cumplir su propia misión." Afirma el autor Ignacio Gil en su obra "La nueva dirección de personas en la empresa".

La organización o empresa se la puede definir como un conjunto de sistemas, estructuras, procesos de dirección, tecnologías y estrategias. Su función es la disposición de los factores, colaboraciones y/o recursos con que cuenta la empresa para alcanzar los objetivos fijados. Dichos recursos se pueden agrupar así: personas, recursos económicos o presupuesto asignado, medios informáticos, características de ubicación física, manuales que faciliten la ejecución de las tareas de los diferentes puestos, otros medios materiales.

Dentro de los manuales encontramos el Manual de Funciones el cual recoge qué debe hacer cada puesto de trabajo; el Manual de Procedimientos recoge la descripción literal y gráfica de los distintos procesos que se llevan a cabo en la empresa según las diferentes actividades que se realicen.

En el diseño de la organización se consideran dos componentes: el técnico el cual va a facilitar la aplicación de estrategias y el componente humano para conseguir el bienestar de las personas, organizar las relaciones de poder, compatibilizar los valores y creencias de las personas con los de la empresa y definir un estilo de dirección.

La dirección del personal puede definirse como una actividad empresarial encaminada a conseguir la utilización óptima de los trabajadores desde un punto de vista empresarial, integrándolos en un proyecto atractivo de empresa. Teniendo en cuenta que:

1. La gestión de personas en la empresa es un aspecto que ha pasado por varias fases:

- a. Administración de personal.
- b. Relaciones Humanas.
- c. Relaciones laborales y sindicales.
- d. Gestión de Recursos Humanos.

2. Políticas y función de la gestión de personas.

3. Planificación estratégica.

4. Planificación y gestión de las necesidades de las personas.

Dentro de las funciones del jefe de Recursos Humanos se encuentra también el análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo.

El análisis del puesto de trabajo (APT) es el proceso mediante el cual se tiene información acerca de los puestos teniendo en cuenta que hace, como lo hace, porque lo hace, y que requiere la tarea. El APT se debe realizar a todos los niveles jerárquicos de la empresa, tanto directivos como subordinados. Este proceso consta de tres partes:

1. La identificación del puesto de trabajo.
2. Descripción, en donde se explica cada una de las funciones del puesto de trabajo.
3. Especificación de características y exigencias teniendo en cuenta el esfuerzo físico, mental, requisitos de aptitud, conocimiento y capacidad, al igual que la autonomía operativa

1.2.1.1 Desarrollando el recurso humano

El recurso humano es el recurso más importante de la organización, por lo tanto se planifica y prioriza el desarrollo del personal y la oportunidad que tengan de crear una carrera en el crecimiento en la empresa.

Es necesario tomar en cuenta que la carrera de crecimiento del personal en las empresas está influida por el nivel de capacitación y formación profesional que posee el personal, por las políticas y procedimientos de promoción de la empresa o bien por las posibilidades internas que tenga la empresa. Cada empresa debe contar con reglas claras para evaluar la capacidad que tienen las personas cuando se presenta la posibilidad de promoción dentro de la organización.

El desarrollo de la organización se hace entendiendo los esquemas de compensaciones que requieren las personas. El trabajador busca

compensaciones monetarias y no monetarias dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

Compensaciones monetarias	Compensaciones no monetarias
Salarios	Seguro médico
Incentivos	Seguro de vida
Bonos	Vacaciones
Primas	Permisos
Prestamos	Programas de reconocimiento
Facilidades para adquirir vivienda y/o estudio	Crecimiento, respeto, desarrollo personal, profesional y social.

Cuadro 1. Compensaciones monetarias y no monetarias

Además de trabajar dentro de un esquema de compensaciones, el gerente líder entiende y comprende los niveles de necesidades que tiene una persona, ya que la satisfacción de esas necesidades dispone al personal para un mejor desarrollo y ejecución de las actividades. Los niveles de necesidades tienen diferentes escalas. Maslow las resume de la siguiente forma:

Nivel 1: Necesidades básicas (comida, salud, vivienda).

Nivel 2: Necesidades de seguridad.

Nivel 3: Necesidades sociales (pertenencia a un grupo).

Nivel 4: Necesidades de reconocimiento (poder, prestigio).

Nivel 5: Autorrealización (desarrollo de la creatividad).

Cada uno de los trabajadores se encuentra en diferentes niveles de necesidades, por lo tanto el líder se asegura que cada uno de ellos satisfaga su necesidad, y en la medida de lo posible ascienda a las categorías superiores.

El gerente líder sabe darles reconocimiento a sus colaboradores por tareas bien cumplidas, creatividad e iniciativa en sus tareas, por innovaciones propuestas, y otras. El reconocimiento siempre es consistente, frecuente y está basado en la fe y

en el respeto. Toda la organización es informada y se explica la causa del reconocimiento. Una empresa de categoría mundial enfoca la política de reconocimiento hacia el fortalecimiento del trabajador y de la propia organización.

En empresas el desarrollo del recurso humano es prioritario y comprende actividades tales como:

- ✓ Entrenamiento y capacitación que se da en la empresa,
- ✓ Estudios de nivelación (aprender a leer y escribir, educación primaria, secundaria, etc.),
- ✓ Trabajo de orientación a nuevos empleados (inducción),
- ✓ Entrenamiento por personal más capacitado,
- ✓ Cursos que se reciben dentro de la empresa,
- ✓ Reuniones para detectar necesidades de entrenamiento y de capacitación,
- ✓ Actividades fuera de la empresa (seminarios, cursos),
- ✓ Estudios a largo plazo que sean necesarios para alcanzar las metas (técnicos, profesionales, especializaciones),
- ✓ Actividades o cursos para los familiares de los trabajadores (economía del hogar para las esposas, cursos de computación para los niños).

En empresas que practican la Excelencia Gerencial y Empresarial existe un ambiente de capacitación y enseñanza, en donde todos los integrantes muestran interés por su mejoramiento personal y profesional.

1.2.1.2 Concepto del desarrollo humano

El desarrollo debe entenderse como un proceso de transformación que persigue el mejoramiento de las condiciones de vida para lograr mejor calidad de vida y alcanzar mantener la dignidad de la persona humana en la sociedad. Esta transformación exige la participación de la población.

El desarrollo se inicia con la identificación de las necesidades humanas y su objetivo final será humanizar y dignificar al ser humano a través de la satisfacción de sus necesidades de expresión, creatividad, participación, igualdad de condiciones de convivencia, y autodeterminación entre otras. En esta forma el desarrollo está íntimamente ligado con las oportunidades de autorrealización de las personas como individuos o como grupos.

Como el desarrollo implica satisfacción de necesidades, muchos investigadores del área biológica, psicológica y social, se han preocupado por el estudio de éstas. En el artículo Calidad de Vida y Desarrollo de la Vejez (Ps Zemirower, N.P. y otro. 1992), los autores, psicólogo y médico, exponen que los tres componentes del desarrollo humano siguen siendo la longevidad (esperanza de vida), el conocimiento (la educación) y los niveles de vida decentes (ingresos).

El desarrollo humano, según estos autores, no se puede realizar si no hay vida y salud. Las personas no solo desean vivir y poder desarrollarse, también anhelan tener conocimientos y una vida decente, la cual no está permanentemente sujeta a situación de pobreza extrema y de preocupaciones constantes en relación con la subsistencia. Los investigadores sociales, han establecido otras categorías de necesidades, definiéndolas como: de existencia, de relacionamiento, de crecimiento, físicas, sociales, culturales, políticas, de subsistencia y de formación humana. Es así como el desarrollo a escala humana implica compromiso generalizado de todos los sectores: político, económico, religioso, social, cultural, individual, colectivo, etc.

1.2.1.3 Motivación en el recurso humano

La motivación es un proceso por medio del cual se estimula a un individuo para actuar en forma eficiente y eficaz y cumplir con metas trazadas. En las empresas, la motivación debería ser siempre una actividad gerencial prioritaria.

Cuando los miembros de la organización perciben que sus valores y metas son las mismas que las de la empresa o bien, que sus metas se satisfacen como resultado directo de su trabajo en la empresa, la motivación es plena y los resultados empresariales muy buenos.

El gerente líder sabe que lo que motiva a las personas cambia durante las diferentes etapas de su vida y a la vez son diferentes entre una persona y otra.

El proceso de motivación les facilita a las personas cumplir con metas personales, profesionales y de trabajo. Para esto se requiere que exista un ambiente de refuerzos positivos. El gerente líder busca el mejor camino para la motivación constante.

Existen muchas teorías sobre la motivación. Herzberg, por ejemplo, expresa que los factores motivantes en la vida de una persona son los logros, el reconocimiento, el interés en el trabajo, las responsabilidades, el crecimiento.

Mientras que los factores desmotivantes son la mala supervisión, la mala administración de la organización, las malas políticas, las malas relaciones interpersonales, la mala seguridad industrial y laboral y, los problemas de la vida personal.

Un gerente líder sabe cómo motivar a su personal. Conoce las diferentes necesidades de compensación que tiene cada uno de sus colaboradores y trata de satisfacerlas lo mejor posible. Además, el gerente líder mantiene una actitud constante de refuerzos conductuales positivos a todo el personal.

Un gerente líder sabe que su personal está motivado cuando éste:

- ✓ Tiene incentivos.
- ✓ Recibe un salario justo.
- ✓ Tiene buenas condiciones de trabajo.
- ✓ Tiene posibilidades de avance dentro de la organización.
- ✓ Es promovido en su trabajo.
- ✓ Se siente parte importante en la organización.
- ✓ Tiene satisfacciones personales.
- ✓ Forma equipos de trabajo.
- ✓ Es productivo.
- ✓ Es creativo, innovador y tiene curiosidad intelectual.
- ✓ Trabaja en forma eficiente.
- ✓ Soluciona problemas.
- ✓ Desea superarse a sí mismo.
- ✓ Es consistente, confiable y exacto.
- ✓ Tiene buenas relaciones humanas.
- ✓ Se adapta y es flexible.
- ✓ Tiene disciplina propia y es ordenado.
- ✓ Tiene integridad y sentido de responsabilidad.
- ✓ Es abierto a sugerencias.
- ✓ Es puntual y no falta a sus labores.
- ✓ Existe compatibilidad entre los valores morales del personal y los de la Empresa.
- ✓ Se le crea al personal un status.
- ✓ Todos crecen en conocimientos y responsabilidades.
- ✓ Todos se respetan mutuamente.
- ✓ El personal participa en todos los procesos gerenciales.
- ✓ El personal participa de los éxitos de la organización.
- ✓ La organización crece y se desarrolla en forma satisfactoria.
- ✓ El consumidor muestra lealtad a la organización.
- ✓ La gerencia tiene credibilidad en el personal .
- ✓ El personal tiene credibilidad en la gerencia .
- ✓ La gerencia es leal.
- ✓ La gerencia reduce la presión.
- ✓ La gerencia delega.
- ✓ Se planifica a largo plazo.

En la medida en que todos estos factores motivantes se cumplen, mayor será la motivación del personal y mejores los resultados que obtiene la organización en relación a las metas por cumplir.

Las personas actúan por diferentes motivaciones. Si se sabe cuáles son y se asignan tareas en función a estas, se aprovecharán mejor los potenciales del personal en las compañías y se aumentará su productividad.

Paralelo a la integración global que pretende la empresa para una acción más eficiente y competitiva, o como irreversible ajuste al medio con respecto al cambio económico, científico, tecnológico, político y organizacional, debe considerarse lo que corresponde al activo humano. Esto es así porque las personas están involucradas en forma directa con la compañía, además porque todo movimiento que realice la organización estará condicionado por el grado motivacional del trabajador, considerado desde su perspectiva individual y grupal.

El poder de la motivación son impulsos que nos hacen actuar; son mecanismos que parten desde nuestro fuero interno, que nos guían prácticamente hacia el exterior y nos retratan en un momento dado, produciendo una imagen muy acertada de nuestra verdadera personalidad. En algunas personas la acción citada es pasiva, en otras activa y dinámica, pero lo cierto es que dependiendo de la situación, de nuestro temperamento y carácter, así actuaremos.

1.2.1.4 Tipos de motivación:

Si algo es complejo de administrar es el recurso humano, porque la incidencia en su comportamiento es fiel reflejo de sus motivaciones familiares, sociales y laborales.

Algunas veces surge una pregunta, por qué el subalterno, compañero o jefe, cambia de "personalidad". Ayer pasó y en forma alegre y amistosa, dio un saludo fraternal. Hoy entró a la oficina, sin dar al menos los buenos días, incluso reprendió a alguien sin justificación alguna. Lo anterior tiene su explicación en el poder de la motivación. A manera de ejemplo, la primera vez probablemente pasó un día o noche anterior muy amena, tranquila y sin dificultades. En la segunda, es probable que tuviera un disgusto en el hogar, que haya tenido un accidente, una preocupación muy fuerte, un conflicto con un amigo o vecino, etc.

Estudios profundos, han establecido diversas motivaciones (necesidades) que actúan como fuerzas de impulsos, que incluso mantienen o modifican el temperamento y el carácter. No obstante, se ha observado que las más frecuentes en el medio ambiente laboral son las siguientes:

- 1.- Motivación por logro
- 2.- Motivación por competencia
- 3.- Motivación por afiliación
- 4.- Motivación por autorrealización
- 5.- Motivación por poder

Estos cinco poderes motivacionales son factibles de maximizar en el campo organizacional, siempre y cuando se ejerza un liderazgo efectivo por parte de los mandos medios, superiores y de alto nivel.

Todos los individuos las tenemos, unas con mayor intensidad que otras, pero normalmente, ellas inciden en la productividad organizacional. Son variables independientes que afectan la calidad del trabajo, los resultados obtenidos, y el aporte que cualquier individuo está dispuesto a ofrecer a la empresa donde trabaja.

✓ Motivación por logro:

“La motivación por logro es un impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer”. Por ejemplo, si a un individuo en su familia, escuela, iglesia, amigos y libros le hacían hincapié en el logro personal, su actitud hacia la vida tendía a ser familiar.

También se ha comprobado que los países que cuentan con un mayor número de personas motivadas hacia el logro personal, tienden a manifestar un desarrollo económico y social más rápido. Este tipo de motivación conduce a metas e impulsos más elevados, ya que las personas trabajan mejor y alcanzan adelantos más sobresalientes.

La gente orientada hacia los logros personales busca el triunfo “per se”. No experimenta una “sed de dinero” particularmente fuerte, aunque puede adquirir riquezas en su esfuerzo por alcanzar el triunfo. Trabaja gracias a su deseo de vencer obstáculos, alcanzar metas y ser útiles a otros.

✓ Motivación por competencia:

“La motivación por competencia es un impulso para realizar un trabajo de gran calidad”. Los empleados que siguen esta motivación se esfuerzan por obtener un gran dominio de su trabajo y crecimiento profesional. Generalmente buscan realizar buenos trabajos debido a la satisfacción interna que obtienen de ello. Al realizar una tarea excelente, perciben una profunda satisfacción interior por su triunfo.

Las personas motivadas por la competencia esperan también que sus colaboradores desarrollen trabajos de gran calidad, y suelen impacientarse cuando estos realizan trabajos deficientes. De hecho, su impulso por el trabajo bien realizado puede ser tan grande que tienden a hacer caso omiso de la importancia de las relaciones humanas en el empleo.

✓ Motivación por afiliación:

“La motivación por afiliación es un impulso que mueve a relacionarse con las personas”. Las comparaciones de los empleados motivados por el logro o el triunfo con los que se inspiran en la afiliación, mostrarán la manera en que estos dos patrones influyen en la conducta. Los que se interesan por el triunfo, trabajan con mayor ahínco cuando reciben una retroalimentación específica sobre sus éxitos y fracasos. Sin embargo, las personas que tienen motivaciones de afiliación laboran mejor cuando reciben alguna felicitación por sus actitudes favorables y su colaboración.

Las personas motivadas por el logro eligen asistentes competentes, sean cuales fueren los sentimientos personales que tengan hacia ellos. Sin embargo, los que se sienten motivados por la afiliación, seleccionan amigos para rodearse de ellos. Sienten una satisfacción interna mayor al encontrarse entre conocidos.

✓ Motivación por autorrealización:

“La motivación por autorrealización es un impulso por la necesidad de realización personal, es la tendencia del hombre a ser lo que puede ser, a utilizar y aprovechar plenamente su capacidad y su potencial”. Esta necesidad se manifiesta a través del descubrimiento del Yo real y se satisface por medio de su expresión y desarrollo.

Evidentemente, cada persona siente la necesidad de manifestar de una forma específica su propio yo, y, por tanto, la tendencia a la autorrealización motiva comportamientos muy diversos, todos ellos dirigidos a un aprovechamiento de las propias capacidades.

Sin embargo, los individuos suelen presentar ciertas características psicológicas básicas similares, lo cual permite formular postulados de validez general respecto a cómo se manifiesta esta tendencia fundamental hacia la autorrealización. Según el tratadista C. Argyris, el ser humano:

a. Tiende a pasar de un estado de pasividad, propio del niño, a un estado de creciente actividad, propio del adulto. El hombre en su proceso de maduración psicológica, aprende a controlar el entorno en el que vive y a influir sobre él para que le sea favorable. Desea que sus propias decisiones sean las que determinen el éxito de sus esfuerzos.

b. Tiende a evolucionar desde un estado de subordinación total, propio del niño, a un estado de emancipación, propio del adulto. Generalmente evita las situaciones de subordinación y servilismo ante las opiniones de los demás. Desea ser y que se le considere en lo esencial igual a los demás.

De acuerdo con lo expuesto, podríamos decir que la necesidad de autorrealización es realmente una necesidad de maduración psicológica, de crecimiento personal que se manifiesta y concreta en un deseo o tendencia a desarrollar a lo largo de toda la vida el control de su entorno, autonomía, independencia, etc., hasta un nivel óptimo, de acuerdo con su propia personalidad y con las exigencias de una sociedad organizada. El entorno sociocultural en que vivimos favorece la activación de dicha necesidad, por eso es un factor motivacional preciso de tomar en consideración.

C. Argyris destaca el conflicto esencial existente entre las características psicológicas del ser humano y las de las organizaciones en las que aquel participa, lo cual explica en parte las dificultades que este encuentra al pretender satisfacer dicha necesidad.

✓ Motivación por poder:

“La motivación por poder es un impulso por influir en las personas y las situaciones”. Las personas motivadas por el poder tienden a mostrarse más dispuestas que otros a aceptar riesgos. En ocasiones emplean el poder en forma destructiva, pero también lo hacen constructivamente para colaborar con el desarrollo de organizaciones de éxito.

Un estudio de la motivación del poder reveló que las personas motivadas por este factor llegan a ser excelentes gerentes si sus ambiciones se encauzan hacia el poder organizacional más que hacia el poder personal. El poder organizacional es la necesidad de influir en la conducta de los demás para el bienestar de la organización como un todo. En otras palabras, estas personas buscan el poder a través de canales de liderazgo regulares, de manera que son aceptadas por otros y se elevan a posiciones de liderazgo debido a sus actividades sobresalientes. Sin embargo, si las ambiciones de un individuo se encaminan al poderío personal y a la manipulación política, dicha persona corre el riesgo de convertirse en un mediocre líder organizacional.

El conocimiento de estos patrones de motivación ayuda a la administración a comprender las actitudes de trabajo de cada empleado. Por lo tanto, puede relacionarse con ellos de un modo distinto de acuerdo con sus patrones de motivación personal. Por ejemplo, un empleado que se sienta motivado por el triunfo se asignará a un empleo que le ofrezca un desafío y una oportunidad de sobresalir. Otro que se sienta motivado por la competencia recibirá una asignación a un empleo similar en lo que respecta a requisitos de trabajos de alta calidad.

De esta manera, el gerente, jefe o supervisor, se comunica con cada empleado según el punto de vista y las motivaciones y necesidades de esa persona en particular. En este sentido, ambos estarán “hablando el mismo idioma”.

De la observación del comportamiento de una persona se puede inferir cuál es el tipo de necesidades que pretende satisfacer; por consiguiente cuáles podrían ser sus motivaciones. Es decir, una necesidad en tensión inicia y guía el comportamiento hasta que se alcanza la meta que destruye la tensión o hasta que la tensión cede de algún otro modo. La tendencia positiva y material del hombre es la de dirigir su energía hacia la satisfacción de sus necesidades. Por lo expuesto anteriormente, las organizaciones deben reorientar su interés por el recurso humano hacia formas, medios, métodos y mecanismos que le permitan una mayor interacción con él. Esto puede ser posible mediante un estudio motivacional (individual y colectivo) en la empresa, con el objeto de potenciar el conocimiento de dicha plantilla, para el establecimiento de programas motivacionales que verdaderamente respondan a las necesidades sentidas y latentes, y no como hasta la fecha, en que se aplican programas generales de "motivación" sin previo estudio, obteniendo, por supuesto, resultados no solamente diferentes a los esperados, sino que en muchos casos, conductas contrarias.

Todas las personas, una labor además de especialista, con un alto porcentaje poli funcional, una mayor aplicación de la creatividad y una mentalidad más abierta.

Este siglo tendrá las manos abiertas para recibir a las organizaciones que realicen este tipo de ajustes en relación con su entorno humano, pero también tendrá absolutamente las puertas cerradas para las organizaciones que no hagan nada al respecto y que se mantengan indiferentes en este sentido.

Debemos motivar a nuestro personal, pero antes, debemos saber qué les motiva, con ello estaremos en una excelente posición para crear el ambiente propicio y aprovechar las oportunidades que él representa, que a la vez se convertirá en una de las mayores fortalezas con que contará la organización. Si sabemos motivar correctamente a nuestro personal, tendremos mayores posibilidades que se **auto motive** y consecuentemente su respuesta inmediata será su productividad; aspecto que debe ser la orientación de toda empresa o institución.

1.2.1.5 Los círculos de calidad como técnica de motivación

Los círculos de calidad se basan en involucrar individuos para que trabajen conjuntamente en un proceso de resolución de problemas. Es una forma de solucionar problemas en forma grupal y en donde los trabajadores y la gerencia participan. La participación en los Círculos de Calidad le permite al trabajador contribuir y recibir reconocimientos. La gerencia entiende que los Círculos de Calidad no son solamente un programa, sino una forma de vida.

Normalmente, los problemas son causados porque diferentes personas tienen diferentes metas, ritmos de trabajo y diferentes responsabilidades. Los problemas

también son causados por desperfectos en la maquinaria, procesos y métodos inadecuados, por materiales que no cumplen especificaciones entre otros.

El Círculo de Calidad investiga para determinar cual es la causa del problema, como solucionar el problema, recomendar soluciones y ejecutar la solución si es aprobada por la gerencia. El círculo únicamente resuelve problemas de su área de trabajo relacionados con la calidad, productividad, seguridad industrial y otros.

En estos círculos participan todas aquellas personas que tengan voluntad de hacerlo. La participación no es obligatoria. El Círculo esta conformado por 4 a 10 personas. El círculo lo dirige un facilitador entrenado.

El proceso se realiza de esta manera:

1. Se inicia la búsqueda de voluntarios en la misma área de trabajo.
2. Se les entrena cómo solucionar problemas en equipo y en forma creativa.
3. Se les capacita en diferentes técnicas de análisis y de presentación (histogramas, gráficas, diagramas, presentación de informes, etc)
4. Se inicia la detección de problemas con la técnica de lluvia de ideas.
5. Se selecciona como primer problema a solucionar uno que no presente resistencia, que el tiempo de solución sea corto y que tenga potencial de mejorar la productividad, la calidad o el retorno de la inversión.
6. Escogido el problema los miembros buscan información para entender el problema, su naturaleza y sus causas.
7. Obtenida la información necesaria, se sugiere las soluciones, se analiza y se desarrolla un plan de trabajo.
8. El plan de trabajo se presenta a la gerencia para su evaluación y posterior aprobación.
9. El plan se ejecuta a nivel piloto, se evalúa, se ajusta y se introduce en la empresa.
10. Se analizan y solucionan nuevos problemas y se crean más Círculos de Calidad.

1.2.1.6 Generando cambios de conducta en el recurso humano

Un gerente líder tiene claro lo que desea de sus subordinados y, que la forma como los trate determinará en ellos su conducta y el avance en las actividades.

El gerente líder es capaz de crear en sus subordinados motivación y altas expectativas de realizar bien su trabajo y auto realizarse para crecer personal y profesionalmente.

La conducta es la forma como actúa una persona. Las distintas formas de actuar siempre están dirigidas por motivos o metas a cumplir, las cuales pueden ser conscientes o inconscientes.

Los motivos internos que tiene una persona para crear un patrón de conducta son las necesidades, deseos e impulsos, mientras que los motivos externos pueden ser premios o recompensas hacia donde los motivos están dirigidos.

La intensidad del motivo disminuye cuando ha sido satisfecho o cuando está bloqueado. Si la posibilidad de lograr el motivo se encuentra bloqueada surge la frustración, ocasionando muchas veces una conducta irracional y agresiva, hostil o apática.

Para cambiar una conducta, se requiere de la utilización de refuerzos conductuales. Estos refuerzos son:

- ✓ Positivos: Son los que hacen sentir bien a una persona. El ánimo de la persona se inclina a favor de lo que causó ese refuerzo positivo.
- ✓ Negativos: Son los que hacen sentir mal a una persona. El ánimo de la persona se inclina en dirección contraria a lo que causó ese refuerzo negativo.

Cuando se propone modificar la conducta de una persona, se sugiere que se sigan los siguientes pasos:

1. Identificar la conducta que se desea modificar y la conducta nueva que la reemplazará.
2. En el ambiente cultural de la organización y para cada persona se identifica lo que se considera como un refuerzo positivo y lo que se considera como castigo o refuerzo negativo de la conducta.
3. Desarrollar la estrategia para que la persona practique la nueva conducta.
4. Darle refuerzos positivos siempre que ejercite la nueva conducta correctamente.

El camino para la modificación de la conducta debe ser aplicando refuerzos positivos y la creación de una motivación para el cambio.

Sólo si la conducta que se desea cambiar es muy fuerte, se analizará la necesidad de suprimirla, eliminando los refuerzos positivos o bien con un castigo. Se debe recordar que el castigo es un refuerzo negativo y, que a veces, puede reforzar la conducta que se quiere cambiar. El castigo le muestra al trabajador lo que no debe hacer, pero no le muestra lo que debe hacer.

La intervención para modificar una conducta se hace en privado, a tiempo y utilizando el nivel emocional apropiado. Se habla específicamente de la conducta o falla observada y no de aspectos internos de la personalidad, sentimientos o carácter.

1.2.2 Calidad humana

El Ing. Agapito González, Presidente del Instituto Mexicano de Control de Calidad, A.C. enfatizó la importancia que la calidad humana tiene como base para el desarrollo de la calidad industrial y de servicios. Para el éxito hay que entender expresó, cuales son las virtudes que soportan la calidad humana en el trato con las diferentes personas y diferentes situaciones que se presentan, entendiendo también la influencia de las diferencias de sexo, edades, jerarquía, posición económica, instrucción y religión.

Como definición de la Calidad Humana se mencionó que debe entenderse como las características que debe tener la persona para que actúe eficazmente durante las tres etapas de la Triada del Progreso. Para la definición de metas y objetivos las personas deben contar con una agresividad creadora que les impulse a definirse objetivos desafiantes. Así mismo se debe tener capacidad de razonamiento para que las metas y objetivos sean razonables y valiosos.

En la etapa del Control las personas deben ser disciplinadas para seguir las prácticas establecidas y llevar registros.

Finalmente en la etapa de la Mejora debe tenerse espíritu de urgencia para establecer medidas correctivas inmediatas en el caso de desviaciones y ser perseverante para realizar la búsqueda de acciones correctivas permanentes que sean eficaces.

Concluyo diciendo que la Calidad Humana no solamente debe referirse a las virtudes de la persona sino muy en especial a sus características para ser realizador.

No se puede hablar de calidad humana si las personas involucradas no llevan un estilo de vida saludable, y esto no es posible hacerlo sin antes hacer un listado de comportamientos individuales y colectivos que definen el que hacer o no hacer para vivir más o menos años, independientemente de como se viven. Es necesario en primera instancia, adentrarnos en el concepto de Calidad de Vida y un poco más allá en este como componente del desarrollo humano orientado hacia que hacer, individual y colectivamente, para la satisfacción de las necesidades humanas.

1.2.3 Necesidades humanas fundamentales

La persona es un ser de necesidades múltiples e interdependientes, que conforman un sistema que se interrelaciona e interactúa, complementándose y compensándose simultáneamente para lograr dinamismo en el proceso de satisfacción.

Las necesidades humanas universales, son iguales en todas las culturas y momentos históricos, su variación la determina el mecanismo o medio utilizado para satisfacerlas.

La satisfacción de las necesidades humanas debe darse en tres contextos, también interrelacionados:

- En relación con uno mismo.
- En relación con el grupo social.
- En relación con el medio ambiente.

Como muchos otros autores; Manfred Max Neef, estudioso del Desarrollo a Escala Humana, clasifica las necesidades humanas según categorías existenciales y categóricas axiológicas. En las primeras define las necesidades de SER, TENER, HACER y ESTAR y las axiológicas en necesidades de subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad. La complementariedad e interrelación entre estas categorías permite determinar los satisfactores o formas de satisfacer una o varias necesidades. Una necesidad puede tener varios satisfactores y son estos los que determinan el grado de desarrollo en diferentes culturas y regiones.

Erróneamente se ha equiparado necesidad con carencia, sin considerar que simultáneamente las necesidades pueden ser también potencialidades humanas. Cuando se asume la necesidad solo como carencia, se restringe su campo sólo a lo fisiológico que es precisamente el campo donde una necesidad se asume con mayor fuerza como “ la falta de algo “ pero cuando las necesidades comprometen, motivan y movilizan a las personas, son potencialidades. Por ejemplo:

- Necesidad de participar potencial de participación.
- Necesidad de libertad potencial de autonomía.

La satisfacción de las necesidades humanas significa entonces auto dependencia y participación a nivel personal y colectivo, que conlleva a mejorar la calidad de vida y por ende a generar desarrollo humano.

1.2.4 Calidad de vida

Definir calidad de vida es difícil o mejor impreciso por la dificultad para concretarlo como una parte o un todo. Neugarten (1974) expresaba que la satisfacción de vida contiene: la satisfacción en las actividades diarias, el significado de la vida individual y colectivo, haciéndose responsable de la misma; la percepción de logro de metas de vida, la auto imagen y la actitud hacia la vida. Sin embargo, para San Martín y Pastor (1988) es la respuesta a una interrelación de estímulos a nivel individual y social en un ambiente total. En síntesis, dicen ellos, es un ejercicio de los valores sociales.

Conjugando las dos definiciones anteriores y lo objetivo - subjetivo con lo individual y colectivo, la definición de calidad de vida podría sintetizarse en la conceptualización multidimensional que hace la psicóloga Rocío Fernández Ballesteros, en la cual globaliza la participación de factores personales y socio-ambientales para alcanzar una satisfacción de necesidades que origine calidad de vida y por consiguiente desarrollo.

Entre los factores personales, la autora incluye la salud, el ocio, las relaciones sociales, las habilidades funcionales y la satisfacción de necesidades. Entre los segundos las condiciones económicas, servicios de salud y sociales, calidad del ambiente, factores culturales y apoyo social. Unos y otros, por su naturaleza física, social o ideológica, determinan estilos de vida individuales y colectivos.

1.2.5 Estilos de vida

Desde una perspectiva integral, es necesario considerar los estilos de vida como parte de una dimensión colectiva y social, que comprende tres aspectos interrelacionados: el material, el social y el ideológico (Bibeau y col 1985).

En lo material, el estilo de vida se caracteriza por manifestaciones de la cultura material: vivienda, alimentación, vestido.

En lo social, según las formas y estructuras organizativas: tipo de familia, grupos de parentesco, redes sociales de apoyo y sistemas de soporte como las instituciones y asociaciones.

En el plano ideológico, los estilos de vida se expresan a través de las ideas, valores y creencias que determinan las respuestas o comportamientos a los distintos sucesos de la vida.

Desde esta perspectiva integral, los estilos de vida no pueden ser aislados del contexto social, económico, político y cultural al cual pertenecen y deben ser acordes a los objetivos del proceso de desarrollo que como fue expuesto es dignificar la persona humana en la sociedad a través de mejores condiciones de vida y de bienestar.

Los estilos de vida se han identificado principalmente con la salud en un plano biológico pero no la salud como bienestar biopsicosocial espiritual y como componente de la calidad de vida. En este sentido se definen como Estilos de Vida Saludables.

1.2.5.1 Estilos de vida saludables

Definidos como los procesos sociales, las tradiciones, los hábitos, conductas y comportamientos de los individuos y grupos de población que conllevan a la satisfacción de las necesidades humanas para alcanzar el bienestar y la vida.

Los estilos de vida son determinados por la presencia de factores de riesgo y/o de factores protectores para el bienestar, por lo cual deben ser vistos como un proceso dinámico que no solo se compone de acciones o comportamientos individuales, sino también de acciones de naturaleza social.

En esta forma podemos elaborar un listado de estilos de vida saludables o comportamientos saludables o factores protectores de la calidad de vida, que al asumirlos responsablemente ayudan a prevenir desajustes biopsicosociales - espirituales y mantener el bienestar para generar calidad de vida, satisfacción de necesidades y desarrollo humano.

Algunos de estos factores protectores o estilos de vida saludables podrían ser:

- Tener sentido de vida, objetivos de vida y plan de acción.
- Mantener la autoestima, el sentido de pertenencia y la identidad.
- Mantener la autodecisión, la autogestión y el deseo de aprender.
- Brindar afecto y mantener la integración social y familiar.
- Tener satisfacción con la vida.
- Promover la convivencia, solidaridad, tolerancia y negociación.

- Capacidad de auto cuidado.
- Seguridad social en salud y control de factores de riesgo como obesidad, vida sedentaria, tabaquismo, alcoholismo, abuso de medicamentos, estrés, y algunas patologías como hipertensión y diabetes.
- Ocupación de tiempo libre y disfrute del ocio.
- Comunicación y participación a nivel familiar y social.
- Accesibilidad a programas de bienestar, salud, educación, culturales, recreativos, entre otros.
- Seguridad económica.

La estrategia para desarrollar estos estilos de vida saludables es en un solo término el compromiso individual y social convencido de que sólo así se satisfacen necesidades fundamentales, se mejora la calidad de vida y se alcanza el desarrollo humano en términos de la dignidad de la persona.

1.2.6 Antecedentes históricos de la salud

Para aclarar conceptos es importante entrar a definir lo que se considera como salud pública. Lo público se denomina como lo común para todos, reconocido por todos y que es potestad de todos, siendo todos los sujetos que se encuentran inmersos en un mismo contexto que comparten una colectividad. El término de salud ha tenido varias definiciones a lo largo de la historia, por ejemplo Hipócrates plantea criterios claros frente a las relaciones del hombre con esta naturaleza y ubica las expresiones causantes de enfermedad planteando el postulado de la conformación de la conformación del cuerpo humano en cuatro humores (sangre, pituita, bilis amarilla y bilis negra) correspondientes con los elementos de la naturaleza. Bajo la mirada Hipocrática la salud se presenta cuando existe un adecuado equilibrio en cuanto a mezcla, fuerza y cantidad de estos elementos de la naturaleza humana; en tanto que la enfermedad, se trata de un desequilibrio en esta conformación, es decir, en la Physis general, siendo producto de la acción conjunta de las causas externas e internas.

Posteriormente se consolidaría la versión epidemiológica del paradigma moderno, cuando se afianzan los pensamientos de Pasteur. En el paradigma moderno, es posible establecer una tendencia de interpretación de la salud que responde más al control de la enfermedad, es decir, a una lucha antagónica para preservar el equilibrio del individuo con la naturaleza.

De esta manera entonces la salud pública no debía ocuparse del tratamiento del cuerpo enfermo que correspondía a la medicina clínica, sino que se responsabilizaría de las causas que se encuentran por fuera de la máquina corporal. El paradigma social ha dirigido sus estudios alrededor de los aspectos asistenciales, la función del Estado, la planificación y administración en salud, y la economía política, todas las discusiones centradas como producto de la reorganización de las prácticas de salud, alternativas, con respecto a la medicina Hegemónica.

En la década de los 50 la organización Panamericana de la Salud (OPS) comienza a interesarse por la enseñanza de la medicina preventiva y social para superar las condiciones que según esta presentaban, por el atraso de los países, el desinterés por la prevención, la indisciplina y la anacronía metodológica presentes en la educación médica en Latinoamérica.

En los años 70 la declaración del Alma - Ata sobre la atención primaria, la cual surge como producto de discusión en torno a la necesidad de mejorar el bienestar en los sectores rurales haciendo énfasis en la cobertura y en la participación de las comunidades, lo cual se continua haciendo hasta el momento no solo en Latinoamérica sino en el mundo entero, la preocupación de los entes gubernamentales es que toda la población cuente con atención en salud sin importar sus condiciones económicas.

Este nuevo mundo, se caracteriza por la pérdida de fronteras en la economía y comunicación en donde la competitividad y flexibilidad definen las relaciones de producción y por tanto el hombre constituye el principal capital, el capital humano, capaz de reaccionar a las demandas del mercado. Pero que de igual manera se encuentra inmerso en una precarización de las formas de trabajo e inseguridad generadas por el desarrollo de las llamadas fábricas flexibles.

En la post – modernidad, esta flexibilización, competitividad, innovación y velocidad de reacción, empujan a las sociedades, grupos e individuos a un fenómeno particular, la fragmentación. Aunque si bien puede sentirse paradójico la globalización mundial incluye una fragmentación local que incluso

se traduce en los funcionarios a los que se privan de sus derechos. La fragmentación se evidencia entonces en la pérdida de lazos de solidaridad, la polarización en la distribución de la riqueza, la inequidad y la exclusión social.

En este sentido el Estado deja de ser el representante de la nación para transformarse en intermediador estratégico entre el capital globalizado, las instituciones internacionales y multilaterales y los poderes regionales y locales descentralizados. Así, el Estado inicia una relación diferente en el campo de la salud y bienestar, en donde la protección se dirige a los más pobres entre los pobres.

En cuanto al papel que le corresponde a la salud pública, esta se dirige a interpretar las maneras como los actores individuales y sociales, en su diario vivir, construyen sus saberes y desarrollan las acciones relacionadas con la salud y también con la enfermedad; y debe ser mediador estratégico con los poderes científico, político, y económico para apoyar la elevación de los niveles de salud y vida.

Estos cambios ratifican desde Ottawa, la lucha por la protección de la salud, desde una comprensión de la salud como una fuente de riqueza para la vida cotidiana, el desarrollo de políticas saludables, la búsqueda de la equidad y oportunidad de vida. Planteamientos reflejados en estrategias ahora muy reconocidas, tales como Municipios Saludables, Frentes por la Salud y la Vida y consejos locales de salud; dirigidos hacia el afianzamiento de procesos de autogestión y auto-cuidado originarios desde lo local, hacia la distribución del poder para el control de la salud.

1.2.7 Diagnóstico de la salud en la ciudad de Pasto

Todo lo anteriormente mencionado se refiere a la situación actual de la prestación del servicio de salud a nivel nacional y regional tanto para el usuario como para los profesionales en este campo. La ley es muy clara pero es evidente que muchas de la Entidades Prestadoras de Salud (EPS) no cumplen con dicha ley o al menos no con algunos de los artículos que en ella figuran como el artículo 153 el cual hace referencia a que el servicio debe ser igual para todos los usuarios, es decir equitativo; el servicio que se preste debe ser de calidad, con eficiencia, el usuario tiene derecho a recibir información, programas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de su enfermedad de una forma integral en el ser humano como tal y no como una patología más. Al igual que esto el usuario tiene derecho a escoger libremente tanto la EPS como la IPS en donde quiere ser atendido, es por eso que la ley exige a las EPS tener varias opciones de IPS para dar opción al usuario, en la actualidad se observa que no se cumple este artículo de la ley, ya que cada EPS contrata solamente con una IPS para que preste todos los servicios en los niveles de atención que ofrezca la Entidad, el usuario debe conformarse con los profesionales que esta IPS le brinde para su atención medica integral; término que para las EPS se define como la prestación del servicio de todos los especialistas en un solo lugar para según ellos "la comodidad del paciente". Pero las directivas de estas Entidades no conciben la palabra integral como forma de tratamiento médico y humano, no conciben que el ser humano es íntegro y que si se ve afectada su parte física por ende se afectará también su parte mental, emocional y psicológica causando básicamente un desequilibrio biopsicosocial en su vida cotidiana y familiar.

En referencia a lo anterior hay que mencionar que la atención en salud ha disminuido su calidad debido a que las EPS exigen al profesional de dicho campo cantidad de usuarios atendidos por día no calidad, es decir el pago del profesional se regirá de acuerdo al número de pacientes que atienda, entre menos pacientes atienda pues en esa proporción será el salario recibido mensualmente según consta en su contrato de trabajo pero la realidad es que los pagos siempre se realizan a 60 , 90 o más días dependiendo del presupuesto atrasado de las Entidades Prestadoras de Salud. De acuerdo con esto la ley es muy clara y determina en su artículo 193 que los trabajadores de salud deberán recibir incentivos motivacionales salariales o no salariales ya que esto contribuye al buen desempeño de su labor y la entrega de un servicio con calidad humana para el usuario; donde este salga satisfecho con la atención de su médico y esto servirá para una certificación de calidad por parte de los usuarios; entonces de esta manera se obtiene un médico sensible a las cosas que se le presenten, un usuario satisfecho, con mayor posibilidad de curarse ya que le han brindado el tiempo que se merece, un buen diagnóstico y tratamiento de su enfermedad, por lo tanto su evolución va a ser rápida y buena, si todo esto ocurre, las E.P.S se ahorrarían todos los costos que implica un diagnóstico equivocado.

Como esto no se cumple el SGSSS se ve afectado tanto a nivel médico como de usuarios; ya que el usuario como ser humano no se trata como tal debido a que al interior de las E.P.S se crean condiciones de trabajo donde someten al prestatario llámese médico general, especialista o terapeuta a cumplir con un número de pacientes diarios en un tiempo determinado, si se llegase a incumplir cualquiera de estos 2 aspectos esto repercutiría en la disminución del salario y el atraso de toda la agenda de los demás profesionales que deben atender en el mismo consultorio a diferentes horas del día, esta situación genera estrés en el profesional de la salud, debido a que se encuentra de por medio su salario mensual, su prestigio, en cuanto a puntualidad se refiere y el cumplimiento de la meta en atención en el número diario de usuarios de las E.P.S, este estado de tensión concluye en el afán del profesional por terminar su tarea a tiempo produciendo confusión y por cumplir con cantidad no puede cumplir con calidad.

1.2.8 Variables

Debido a que se realizaron 3 encuestas para directivos, personal médico y usuarios se tomaron en cuenta las siguientes variables:

SOCIOECONOMICOS

- ✓ Forma de pago del salario.
- ✓ El pago del salario es cumplido mes a mes.
- ✓ Satisfacción del personal médico con el salario.

- ✓ Salario es justo para los profesionales.

EMOCIONALES

- ✓ Recibe como usuario calidad humana.
- ✓ Número de pacientes que atiende a diario.
- ✓ Tiempo de consulta por paciente.
- ✓ Brinda como médico calidad humana.
- ✓ Si el salario fuera mejor su calidad de trabajo mejoraría.
- ✓ Su empresa tiene departamento de recursos humanos.
- ✓ Su empresa brinda capacitaciones a sus empleados.

MOTIVACIONALES

- ✓ Recibe como profesional motivación emocional por parte de la empresa.
- ✓ Recibe como profesional motivación económica por parte de la empresa.
- ✓ Brinda a su personal motivación económica.
- ✓ Brinda a su personal motivación emocional.

ESTABILIDAD LABORAL

- ✓ Forma de contratación.
- ✓ Duración del contrato.
- ✓ Tiempo de trabajo.

CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE SALUD

- ✓ Como es la atención médica
- ✓ Ha probado terapias alternativas.

RELACIONES INTERPERSONALES

AMBIENTE LABORAL

FACTORES MOTIVANTES

FACTORES DESMOTIVANTES

1.3 MARCO LEGAL LEY 100 DE 1993

En Colombia el Sistema de Seguridad Social integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que dispone la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica de los habitantes del territorio nacional con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

El Sistema de Seguridad Social Integral tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana. El sistema comprende las obligaciones del Estado y la Sociedad, las instituciones, y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicios complementarios. El servicio público esencial social se prestará con sujeción a los principios de eficiencia, universalidad, solidaridad, integralidad, unidad y participación. Según Art. 1 y 2 de la ley 100 de 1993.

Según el Art.4 de la misma ley el servicio de seguridad social es un servicio público obligatorio, cuya dirección, coordinación y control están a cargo del Estado y que será prestado por las entidades públicas o privadas en los términos y condiciones establecidos en esta ley. Según el Art. 6 los objetivos del Sistema Social de Seguridad Integral (SSSI) son: garantizar las prestaciones económicas y de salud a quienes tienen una relación laboral o capacidad económica para afiliarse al sistema, asegurar la prestación de los servicios sociales complementarios en los términos de esta ley, promover la ampliación de la cobertura hasta lograr que toda la población acceda al sistema.

Según el Art. 8 el SSSI está conformado por entidades públicas, privadas, normas y procedimientos y demás regímenes generales establecidos para pensiones, salud, riesgos profesionales y los servicios sociales.

De acuerdo con el Art.153 de la ley 100 de 1993 dentro de los fundamentos del servicio público de salud se encuentran las siguientes reglas: equidad, donde afirma que el servicio de salud será prestado en igual calidad a todos los habitantes del país; obligatoriedad, protección integral en educación, información y fomento de la salud y la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación en cantidad, oportunidad, calidad y eficiencia, de conformidad con el Art. 162 respecto al Plan Obligatorio de Salud (POS); libre escogencia del usuario de las EPS e IPS ; autonomía de instituciones; descentralización administrativa; participación social; concertación; calidad.

El Art. 155 determina como integrantes del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) a:

1. Organismos de dirección, vigilancia y control como el Ministerio de Protección Social, Consejo de Seguridad Social en Salud y la Superintendencia Nacional en Salud.
2. Organismos de administración y financiación: EPS, direcciones seccionales, distritales y locales de salud; fondo de solidaridad y garantía.
3. IPS públicas, mixtas o privadas.
4. Entidades de salud adscritas al Ministerio de Protección Social.
5. Empleadores, trabajadores, trabajadores independientes y sus organizaciones.
6. Beneficiarios del SGSSS.
7. Comités de participación comunitaria COPACOS.

En el Art. 156 se determina que el gobierno será quien dirija, oriente, regule y controle el servicio público de salud; todos los afiliados contarán con un plan integral de atención denominado Plan Obligatorio de Salud (POS) el cual cubrirá salud, atención preventiva, médico quirúrgica y medicamentos esenciales; por cada persona afiliada o beneficiaria la EPS recibirá una unidad de pago por capitación (UPC) ; los afiliados podrán formar alianzas o asociaciones que los representen en la EPS: para la población más vulnerable existe un régimen subsidiado que se financiará con aportes fiscales de la nación de la nación, departamentos y municipios o distritos; las entidades territoriales celebrarán convenios con las EPS para la administración y prestación del servicio de salud se financiarán con cargo a los recursos destinados al sector salud en cada entidad territorial.

De acuerdo con el Art. 157 los usuarios podrán participar como afiliados al régimen contributivo, son las personas vinculadas por contrato de trabajo, servidores públicos, jubilados y trabajadores independientes con capacidad de pago. Los afiliados al régimen subsidiado serán aquellas personas que no tienen capacidad de pago para cubrir el monto total de la cotización. Los vinculados son aquellas personas que por motivos de incapacidad de pago y mientras logran ser beneficiarias del régimen subsidiado tendrán derecho a los servicios de atención de salud que prestan las instituciones públicas y aquellas privadas que no tienen contrato con el Estado.

El SGSSS requiere una organización dentro de la cual se encuentran las EPS que son entidades responsables de la vigilancia y el registro de los afiliados y del recaudo de sus cotizaciones. Su función básica es organizar y garantizar directa o indirectamente la prestación del POS y girar el pago oportuno de las UPC al fondo de solidaridad y garantía (Art. 177).

El Art. 178 otorga las siguientes funciones a las EPS:

1. Promover la afiliación de los grupos de población no cubiertos por seguridad social.

2. Aceptar a toda persona que solicite afiliación y cumpla con los requisitos de ley.
3. Remitir al Fondo de Solidaridad la información relativa a la afiliación.
4. Establecer procedimientos para controlar la atención integral, eficiente, oportuna, y de calidad en los servicios prestados por la IPS.

Según el Art. 179 las EPS prestará o contratarán los servicios de salud con Instituciones Prestadoras de Salud (IPS) y profesionales; las EPS adoptarán modalidades de contratación y pago como capitación, protocolo, presupuestos globales o fijos de tal manera que incentiven las actividades de promoción y prevención y control de costos. Cada EPS deberá ofrecer alternativas de IPS. Las EPS podrán ser públicas, privadas o mixtas, deben tener una razón social, tener personería jurídica reconocida por el Estado, tener como objetivo la afiliación y registro de la población al SGSSS, recaudo de cotizaciones y la promoción, gestión, coordinación y control de servicios de salud de la IPS; disponer de organización administrativa y financiera que permita tener base de datos, acreditar la capacidad técnica y científica necesaria para verificar el desempeño de las IPS; evaluar la calidad de los servicios ofrecidos; lograr la afiliación de todos los estados y diferentes grupos de riesgo; acreditar periódicamente el margen de solvencia que asegure la liquidez de la EPS y tener un fondo capital social mínimo.

El Art. 181 determina los tipos de EPS así:

1. ISS
2. Cajas, fondos, entidades o empresas de previsión y servicios de salud del sector público.
3. Cajas de compensación familiar.
4. Entidades que ofrezcan medicina prepagada.
5. Empresa que cree el distrito, municipio y asociaciones.
6. Organizaciones no gubernamentales.
7. Entidades privadas solidarias o públicas creadas con el propósito de funcionar como EPS.

En el Art. 185 se asignan como funciones de las IPS prestar sus servicios en su nivel de atención correspondiente a los afiliados y beneficiarios dentro de los parámetros y principios señalados por la ley. Las IPS tendrán autonomía administrativa, técnica y financiera y deben tener como principios básicos la eficiencia y calidad.

El Art. 193 habla de los incentivos a los trabajadores y profesionales de la salud "Con el fin de estimular el eficiente desempeño de los trabajadores y profesionales de la salud y su localización en las regiones con mayores necesidades, el gobierno podrá establecer un régimen de estímulos salariales y no salariales, los cuales en ningún caso se constituirán salario. También establecerá estímulos de educación continua, crédito para instalación, equipos,

vivienda y transporte. Igualmente las EPS auspiciarán las prácticas de grupo y otras formas de asociación solidaria de profesionales de la salud”.

En el Art. 202 se define el régimen contributivo como un conjunto de normas que rige la vinculación de los individuos y las familias al SGSSS, tal vinculación se hace cuando a través del pago de una cotización individual y familiar o un aporte económico previo financiado directamente por el afiliado o por medio de su empleador.

El Art. 211 define el régimen subsidiado como un conjunto de normas que rige la vinculación de los individuos al SGSSS cuando dicha vinculación se hace a través del pago de una cotización subsidiada total o parcialmente, con recursos fiscales o de solidaridad.

Una vez mencionados los artículos de la ley 100 en los cuales se menciona la función y composición de cada uno de los organismos de vigilancia y control en salud y de los incentivos a los trabajadores que prestan su servicio a la salud de todos los Colombianos y que hoy en día es claro que no se está cumpliendo por políticas establecidas en las EPS e IPS distintas a las de la ley 100 que en lugar de favorecer al profesional de la salud desmerita y no valora su trabajo con la comunidad y por ende se pierde la calidad en la atención a los usuarios del SGSSS.

1.4 MARCO CONCEPTUAL

- ✓ Calidad: Todo aquello que alguien hace a lo largo de un proceso para garantizar que un cliente fuera o dentro de la organización obtenga aquello que desea en términos de características intrínsecas, costos y atención que arrojan indefectiblemente satisfacción para el usuario o consumidor. La calidad en el servicio se describe como intangible por lo que es más difícil medirla. “Empleados contentos atienden mejor a los clientes”. (monografías .com.).
- ✓ Entidad Prestadora de Salud: Se define como una entidad prestadora de salud la cual presta o contrata los servicios de salud con instituciones prestadoras de salud y profesionales. Estas pueden ser públicas, privadas o mixtas, deben tener una razón social, tener personería jurídica reconocida por el Estado, tener como objetivo la afiliación y registro de la población al Sistema General de Seguridad Social en Salud. (Ley 100 de 1993).
- ✓ Fisioterapia: Según la ley 528 de 1999 se define como una profesión liberal, del área de la salud, con formación universitaria, cuyos sujetos de atención son el individuo, la familia y la comunidad, en el ambiente donde se desenvuelven. Su objetivo es el estudio, comprensión y manejo del movimiento corporal humano, como elemento esencial de la salud y el

bienestar del hombre. Orienta sus acciones al mantenimiento, optimización o potencialización del movimiento así como a la prevención y recuperación de sus alteraciones y a la habilitación y rehabilitación integral de las personas, con el fin de optimizar su calidad de vida y contribuir al desarrollo social. Fundamenta su ejercicio profesional en los conocimientos de las ciencias biológicas, sociales y humanísticas, así como en sus propias teorías y tecnologías. (Ley 528, 1999).

- ✓ Institución Prestadora de Salud: Se define como una institución prestadora de salud la cual presta sus servicios en su nivel de atención correspondiente a los afiliados y beneficiarios dentro de los parámetros y principios señalados por la ley. Tendrán autonomía administrativa, técnica y financiera y deben tener como principios básicos la eficiencia y la calidad. (Ley 100 de 1993).
- ✓ Motivación: Hace referencia a todos los motivos, móviles o alicientes que mueven a actuar para conseguir un objetivo. Comúnmente también se conoce como fuerza de voluntad, perseverancia, espíritu de lucha, amor propio. (Gallego y otros, 2000)
- ✓ Plan Obligatorio de Salud: Se define como plan obligatorio de salud el cual se encarga de cubrir salud, atención preventiva, médico quirúrgica y medicamentos esenciales; por cada persona afiliada o beneficiaria de la E.P.S. (Ley 100 de 1993).
- ✓ Régimen contributivo: Se define como un conjunto de normas que rige la vinculación de los individuos y las familias al SGSSS, tal vinculación se hace cuando a través del pago de una cotización individual y familiar o un aporte económico previo financiado directamente por el afiliado o por medio de su empleador. (Ley 100 de 1993).
- ✓ Régimen subsidiado: Se define como un conjunto de normas que rige la vinculación de los individuos al SGSSS cuando dicha vinculación se hace a través de una cotización subsidiada total o parcialmente con recursos fiscales o de solidaridad. (Ley 100 de 1993).
- ✓ Salud: Situación de bienestar físico, mental y social con ausencia de enfermedad. No es una definición estática, sin que la homeostasis se deriva de un cambio constante y de un conjunto de mecanismos y de adaptación al estrés. (Mosby, 1999).

1.5 METODOLOGÍA

1.5.1 Tipo de investigación

El estudio proyectivo para investigación permite describir situaciones y eventos que son específicos e importantes, los cuales dan el soporte al trabajo de investigación además de plantear una alternativa de solución aplicable a las empresas estudiadas para mejorar diversos procesos; es por esta razón que el presente se clasifica como prospectivo debido a que se van a describir y plantear propuesta de trabajo tomando en cuenta los aspectos más relevantes tanto de la ley 100 como de la situación actual de la salud en Colombia más específicamente en la ciudad de Pasto.

1.5.2 Población de estudio

La población de estudio fue constituida por gerentes, usuarios y personal médico de 3 diferentes E.P.S de la ciudad de Pasto, como lo son SaludCoop, Coomeva y Solsalud además de usuarios y personal médico de las mismas con amplio número en semanas de cotización y tiempo de trabajo dentro de las mismas respectivamente.

1.5.3 Instrumentos

Para obtener la información necesaria para evaluar a la población se diseñaron 3 formatos o cuestionarios para cada una de las personas integrantes y cuestionadas en este estudio (directivos, usuarios y personal médico) teniendo en cuenta aspectos como forma de contratación, término del contrato, salario, número de pacientes, factores emocionales, relaciones interpersonales, ambiente laboral, factores motivantes y desmotivantes, tanto por parte del trabajador como del empleado. Por parte del usuario se toman en cuenta factores como la calidad en la atención de las diferentes E.P.S y probabilidades de tomar terapias alternativas a parte de su tratamiento convencional.

1.5.4 Técnicas de recolección de datos

Se tiene en cuenta la parte de estadística que se va a aplicar en el estudio siendo en este caso la descriptiva la cual se sabe que es un sistema o método científico que se usa para la recolección, organización, análisis e interpretación numérica de la información al igual que estudia el comportamiento de los fenómenos de grupo. Esta solo se limita a describir una serie de datos sin concluir o generalizar con respecto a varias personas, objetos o fenómenos de los mismos, al igual que cualquier tipo de investigación se necesitan bases numéricas para sustentar la

realidad o la prevalencia de determinados fenómenos en diferentes situaciones o circunstancias; el presente no es la excepción debido a que se evaluaron diferentes aspectos socioeconómicos, emocionales y motivacionales de cada uno de los encuestados y este tipo de estadística es la que permite medir y describir en que situación se encuentra actualmente y como es catalogada la salud desde los diferentes puntos de vista tanto de los usuarios como del personal médico y los directivos.

Para la recolección de datos se elaboraron 3 formatos de encuesta dentro de los cuales se toman 6 aspectos básicos socioeconómico, emocional, motivacional, estabilidad laboral y calidad en la prestación del servicio de salud básicamente y relaciones interpersonales.

1.2.1 Análisis y presentación de resultados

Tabla 1. **Encuesta para personal médico:** Forma de pago del salario Vs. Cumplimiento en el salario.

Pregunta 3 / Pregunta 4	Pago	Cumplimiento
Evento Si	53.3 %	53.3 %
Capitación No	46.6 %	46.6 %
Total	100 %	100 %

De acuerdo con los resultados que arroja la tabla se puede observar que el 53.3% de los profesionales de la salud ganan por evento, es decir le pagan el número de pacientes que atiende por día y se vuelve acumulativo al final del mes y la sumatoria de todos los pacientes es el salario que le corresponde ese mes; el pago no es cumplido mensualmente para el 46.6% de los empleados.

Tabla 2. **Encuesta para personal médico:** Conformidad con el salario Vs. Calidad de trabajo con un salario más alto

Pregunta 9 / Pregunta 12	Conformidad	Calidad de trabajo con mejor salario
Si	20 %	100 %
No	80%	0%
Total	100 %	100 %

De acuerdo con esta tabla solo el 20% de los profesionales se siente a gusto con el salario mensual que reciben y el 80% no está conforme, cifra que se debería tener en cuenta para mejorar la calidad de la prestación del servicio; es decir, el personal no se siente motivado ni tan siquiera con el salario mensual que recibe por prestar el servicio a las E.P.S, si los salarios fueran justos la calidad en la salud mejoraría en un gran porcentaje.

Tabla 3. **Encuesta para personal médico:** Relación compañeros Vs. Relación jefe inmediato.

Pregunta 13 / Pregunta 14	Relación con compañeros	Relación con jefe inmediato
Buena	60 %	20%
Regular	33.3%	66.6%
Mala	6.6%	13.3%
Total	100%	100%

Para el 60% de los empleados resultan buenas las relaciones con sus compañeros en un 60% a diferencia de la relación con su jefe inmediato que solo es buena para el 20% del personal médico.

Tabla 4. **Encuesta para personal médico:** Relación jefe inmediato Vs. Percepción del ambiente laboral

Pregunta 14/ Pregunta 16	Relación jefe inmediato	Percepción ambiente laboral
Buena	20 %	60%
Regular	66.6%	33.3%
Mala	13.3%	6.6%
Total	100%	100%

En esta tabla se puede observar que la percepción del ambiente laboral es buena para el 60% de los trabajadores y que la relación con su jefe inmediato perturba para no obtener un porcentaje mayor en dicha percepción.

Tabla 5. **Encuesta para personal médico:** Relación jefe inmediato Vs. Factores desmotivantes.

Pregunta 14/ Pregunta 17	Relación jefe inmediato	Factores desmotivantes
Buena / Muchos	20 %	60%
Regular/ Pocos	66.6%	33.3%
Mala / Ninguno	13.3%	6.6%
Total	100%	100%

Existen muchos factores desmotivantes los cuales están afectando considerablemente las relaciones con los jefes inmediatos según lo indica la tabla.

Tabla 6. **Encuesta para personal médico:** Espacio físico Vs. Factores desmotivantes.

Pregunta 15/ Pregunta 17	Espacio físico	Factores desmotivantes
Si / Muchos	80 %	60%
No/ Pocos	20%	33.3%
Mala/ Ninguno	—	6.6%
Total	100%	100%

De acuerdo con la tabla el espacio físico no es un factor desmotivante para el desempeño de las actividades diarias del profesional ya que el 80% se siente a gusto con sus instalaciones.

Tabla 7. **Encuesta para usuarios:** Libre escogencia de médico Vs. Tratamiento con calidad humana.

Pregunta 2 / Pregunta 3	Libre escogencia del médico	Tratamiento con calidad humana
Si	62.2 %	57.7 %
No	37.7%	42.2%
Total	100 %	100 %

Al parecer de acuerdo con el resultado de esta tabla las E.P.S no cumplen con algunos artículos de la ley 100 la cual las obliga a que el usuario es libre de escoger tanto el médico de su preferencia como la I.P.S donde quiere ser atendido y es por eso que también hay inconvenientes en la calidad humana, debido a que si el usuario no quiere ser atendido por cierto médico va a la consulta predispuesto, lo cual no deja entablar una buena relación médico – paciente.

Tabla 8. **Encuesta para usuarios:** Tratamiento efectivo Vs. Experimentación de terapias alternativas.

Pregunta 4 / Pregunta 5	Efectividad de tto. Convencional	Experimentación de terapias alternativas
Si	60 %	42.2 %
No	40%	57.7%
Total	100 %	100 %

El 60% de los usuarios obtiene buenos resultados en el tratamiento conservador, entonces la pregunta es: que pasa con el 40% restante; el tratamiento no es efectivo o que factor influye para que el 100% de los pacientes no sientan mejoría con la medicina tradicional o ese porcentaje corresponde a personas que han probado medicina alternativa y sienten más evolución con dicha medicina.

Tabla 9. **Encuesta para directivos:** Salario justo de acuerdo al número de usuarios atendidos por día Vs. conformidad del personal con el sueldo.

Pregunta 5 / Pregunta 6	Salario justo	Conformidad del personal con el salario
Si	100 %	33 %
No	0%	66%
Total	100 %	100 %

Los resultados de esta tabla resultan un poco contradictorios ya que los directivos en el total del porcentaje opinan que el salario para sus trabajadores es justo de acuerdo con el número de pacientes diario, y de otra parte se encuentra a los profesionales, los cuales en un 66% no están satisfechos y mucho menos creen que el salario es justo con respecto a la cantidad de trabajo diario, lo que permite pensar que en realidad la salud en nuestro país se está convirtiendo en uno de los negocios más lucrativos al igual que en uno de los trabajos más sacrificados y más mal pagados en Colombia.

Tabla 10. **Encuesta para directivos:** La empresa realiza capacitaciones Vs. Motivación emocional para los trabajadores.

Pregunta 2 / Pregunta 4	Capacitaciones	Motivación emocional
Si	100 %	33 %
No	0%	66%
Total	100 %	100 %

La tabla permite ver claramente que las empresas en su totalidad ofrecen capacitaciones a sus trabajadores pero dichas capacitaciones no tienen un enfoque personal o emocional hacia los trabajadores sino más bien orientadas a la parte empresarial y de su mejora continua, sin crear antes en los empleados un sentido de pertenencia con la empresa.

Tabla 11. **Encuesta directivos:** Empleados perciben buen ambiente laboral Vs. Ambiente laboral para ellos.

Pregunta 8 / Pregunta 10	Percepción ambiente laboral	Ambiente laboral para directivos
Si/ Buena	33.3 %	33.3%
No/ Regular	0%	66.6%
No Sabe/ Mala	66.6%	0%
Total	100%	100%

En esta tabla se aprecia que los directivos piensan que el 33.3% de sus empleados percibe un buen ambiente laboral y un 66.6% no lo sabe; en el caso de la percepción laboral de los directivos como tal es buena en un 33.3% regular en un 66.6% y mala para ninguno de los directivos.

Tabla 12. **Encuesta para directivos:** Relación con los subordinados Vs. Ambiente laboral para el directivo.

Pregunta 9 / Pregunta 10	Relación con los subordinados	Ambiente laboral para directivos
Buena	66.6 %	33.3%
Regular	33.3%	66.6%
Mala	0%	0%
Total	100%	100%

En esta tabla se observa que a pesar del ambiente laboral la relación con los subordinados es buena en un 66.6% y regular en solo el 33.3%, pero que resulta un porcentaje considerable para identificar que hay fallas en clima organizacional y en relaciones interpersonales.

Tabla 13. **Encuesta médicos Vs. Encuesta Directivos:** Forma de contrato Vs. Conformidad del personal con el salario.

Médicos 1 / Directivo 6	Forma de contrato	Conformidad con salario y contrato
Si Contrato	26.6 %	33 %
No Prestación de servicios	73.3%	66%
Total	100 %	100 %

El 73.3% de los trabajadores encuestados se encuentran vinculados a las empresas mediante contrato de prestación de servicios lo que genera mayor inestabilidad laboral y menor sentido de pertenencia con las empresas, a diferencia del personal médico, los directivos están convencidos en un 33% de que sus trabajadores están a gusto con su salario y su forma de contrato.

Tabla 14. **Encuesta médico Vs. Encuesta directivos:** Conformidad con el salario Vs. Salario justo.

Médicos 9 / Directivos 5	Conformidad con salario	Salario justo
Si	20 %	100 %
No	80%	0%
Total	100 %	100 %

Esta tabla deja ver la realidad de los trabajadores y sus directivos ya que en un 80% los trabajadores no están conformes con su salario y en cambio la totalidad sus directivos creen que es un salario justo el que están pagando a sus profesionales. De ahí que la calidad de la salud esté como está.

Tabla 15. **Encuesta médico Vs. Encuesta directivos:** Recibe motivación emocional por parte de la empresa Vs. Brinda la empresa motivación emocional al personal.

Médicos 10 / Directivos 4	Recibe motivación emocional	Brinda motivación emocional
Si	26.6 %	33 %
No	73.3%	66%
Total	100 %	100 %

El 73.3% de los trabajadores opinan que la empresa no brinda ningún tipo de motivación emocional, a diferencia de los directivos que coinciden en un 33% que si se da dicha motivación a los profesionales de la salud.

Tabla 16. **Encuesta médico Vs. Encuesta directivos:** El personal recibe motivación económica Vs. Brinda motivación económica al personal.

Médicos 11 / Directivos 3	Recibe motivación económica	Brinda motivación económica
Si	26.6 %	0 %
No	73.3%	100%
Total	100 %	100 %

En esta tabla se encuentra que el 26.6% de la población recibe motivación económica pero no se ponen de acuerdo con los directivos, lo que da a pensar que ese porcentaje son personas que están vinculadas a la empresa bajo contrato de trabajo lo cual toman como motivación económica las prestaciones de ley.

Tabla 17. **Encuesta usuarios Vs. Encuesta médicos:** Recibe atención con calidad humana Vs. Brinda a los usuarios calidad humana.

Usuarios 3 / Médicos 8	Recibe calidad humana	Brinda calidad humana
Si	57.7 %	100%
No	42.2%	0%
Total	100 %	100 %

Con respecto a los usuarios se observa que si bien en su mayoría, es decir el 57.7% opinan que si hay calidad humana en el servicio, existe aún un 42.2% que resulta un porcentaje significativo que considera que no hay calidad humana en el servicio y los profesionales afirman en un 100% que si lo hacen.

Tabla 18. **Encuesta usuarios Vs. Encuesta directivos:** Médico brinda calidad humana Vs. El personal brinda calidad humana.

Usuarios 3 / Directivos 7	Brinda calidad humana	Personal brinda calidad humana
Si	57.7 %	100 %
No	42.2%	0%
Total	100 %	100 %

Existen ciertas diferencias entre la opinión de los usuarios con respecto a la de los directivos, los cuales están 100% convencidos de que su personal médico atiende con calidad humana a los pacientes. Y son los usuarios quienes tienen la razón y la última palabra en atención al cliente.

2. PRESENTACIÓN DE LAS EMPRESAS

2.1 SaludCoop

Es una Entidad Promotora de Salud, fundada en 1994 por iniciativa de empresas del sector cooperativo, para prestar los servicios del Plan Obligatorio de Salud en el Régimen Contributivo. Inicia operaciones en 1995, mostrando un rápido crecimiento y expansión geográfica.

Desde 1996 inicia una agresiva labor social, mediante el apoyo al baloncesto aficionado.

Desde el año 2001, SaludCoop lidera la creación de varias empresas de origen cooperativo, cuyas actividades son conexas y complementarias con la prestación de servicios de salud.

En el año 2002 SaludCoop adquiere a Cruz Blanca EPS, una empresa con más de 530.000 afiliados actualmente. Un año después se formaliza la adquisición de Café salud EPS.

Misión

Somos un Grupo Empresarial, patrimonio del sector cooperativo colombiano, que trabaja de manera permanente por el bienestar de los usuarios y la sociedad, a través de la prestación de servicios de excelente calidad, fomentando el desarrollo humano de todos nuestros colaboradores.

Visión

Ser el Grupo Empresarial de mayor reconocimiento por su función y compromiso social con Colombia.

Valores

Solidaridad, honestidad, respeto, lealtad, responsabilidad, amistad, paz, justicia y laboriosidad.

2.2 Coomeva

Es una Empresa Promotora de Salud para el régimen contributivo; es la cooperativa médica del Valle, no suministran información en la empresa de fecha de iniciación de actividades, solo se conoce que es de origen vallecaucano;

maneja niveles de atención I y II básicamente ya que los niveles III y IV son contratados con la IPS Fasers aquí en la Ciudad de Pasto y esta misma a su vez contrata servicios con la clínica Palermo de la misma ciudad.

Misión

Administramos recursos para la promoción de la salud, prevención, curación y rehabilitación de la enfermedad, con el propósito de mantener nuestra población saludable, agregando valor en la relación con los colaboradores, proveedores, afiliados, Estado y accionistas.

Visión

Líderes reconocidos por mantener afiliados saludables y la excelencia en la prestación de los servicios.

Valores

- ✓ **Solidaridad:** Aportamos y potencializamos esfuerzos y recursos para resolver necesidades y retos comunes, la solidaridad es la que nos lleva a unirnos para crecer juntos y a interesarnos con lo que le pasa a los demás, para lograr una mejor calidad de vida, un mundo más justo y el camino hacia la paz.
- ✓ **Honestidad:** Somos coherentes con el pensar, decir y actuar, enmarcados dentro de los principios y valores empresariales; es un valor que manifestamos con actitudes correctas, claras, transparentes y éticas.
- ✓ **Servicio:** Satisfacemos y superamos las expectativas de quienes esperan una respuesta de la empresa, generando un ambiente de tranquilidad, confianza mutua y fidelidad.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Somos un grupo de personas que se necesitan entre sí; actuamos comprometidos con un propósito común y somos mutuamente responsables por los resultados.
- ✓ **Cumplimiento de compromisos:** Somos conscientes y responsables por el cumplimiento de los resultados esperados; por la satisfacción del afiliado; por el compromiso con el entorno y el desarrollo personal de los colaboradores y de las empresas del grupo.
- ✓ **Confianza:** Sentimiento de credibilidad construido y generado por la Organización frente a sus Asociados, clientes y colaboradores. Capacidad para decidir y actuar individualmente o en grupo, sin reserva, dentro de la ética y la moral.

2.3 Solsalud

Es una Empresa Promotora de Salud aprobada para el régimen contributivo y Administradora del Régimen Subsidiado. Tiene a nivel nacional aproximadamente 1'200.000 usuarios y en la ciudad de Pasto, cuenta con 2.000 usuarios exclusivamente de régimen contributivo. Existe en Colombia hace 10 años, es una empresa que nace en Bucaramanga y que se extiende a todo el territorio Nacional, abre sus puertas a la ciudad de Pasto en Agosto del 2004. Presta directamente atención médica en niveles de atención 1 y 2; los niveles 3 y 4 los contrata con hospitales y clínicas de la ciudad. Su misión es "Garantizar la seguridad social integral en salud a los afiliados y sus familias, con un excelente equipo humano en alianzas con instituciones de alto nivel científico, tecnológico y de calidad."

Propósito

Proyecto empresarial alternativo en seguridad social en salud que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los Colombianos, asegurando rentabilidad social y sostenibilidad financiera.

Misión

Garantizar la Seguridad Social Integral en Salud a los afiliados y sus familias, con un excelente equipo humano en alianzas con instituciones de alto nivel científico, tecnológico y de calidad.

Visión

SOLSALUD será en el año 2008 una Entidad Promotora de Salud con presencia nacional, reconocida por su liderazgo en calidad, excelencia en la atención y contribución al desarrollo social de la Nación a través de la construcción de familias saludables.

Valores corporativos

- ✓ RESPETO por la vida, la dignidad humana y el medio ambiente.
- ✓ ETICA en la aplicación de las prácticas médicas y en el comportamiento personal.
- ✓ HONESTIDAD en la administración de los recursos y en nuestro comportamiento personal e institucional.
- ✓ PAZ Neutralidad frente a los actores del conflicto armado.
- ✓ TRABAJO EN EQUIPO Y COMUNICACIÓN para lograr un alto desempeño organizacional y garantizar mejores resultados. Cumplimiento oportuno de los

deberes adquiridos con nuestros usuarios, socios, proveedores, colaboradores y la sociedad.

- ✓ CALIDAD EN LA ATENCION Y EL SERVICIO para satisfacer las necesidades en salud de nuestros afiliados y sus familias con personal médico científico, instituciones de salud y administración altamente calificada.
- ✓ RENTABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD FINANCIERA.

3. FUNDAMENTO Y DIAGNOSTICO PARA LA PROPUESTA

3.1 Fundamento de la propuesta

La propuesta se basa en la necesidad que tienen las empresas de salud de la ciudad de Pasto para mejorar la motivación en el personal que en ellas labora debido a que la calidad en dichas empresas ha disminuido notablemente según lo indican las encuestas realizadas al interior de las mismas tanto usuarios, como a personal médico y directivo.

Las empresas investigadas no cuentan con un programa establecido de motivación para sus trabajadores razón por la cual se crea esta propuesta para el mejoramiento de la motivación del recurso humano y cabe anotar que las tres empresas están entre las que mayor número de usuarios maneja a nivel tanto nacional como regional, estas son: SaludCoop, Coomeva y Solsalud.

3.2 Diagnóstico motivacional en las E.P.S

El presente trabajo se aplicó a directivos de 3 E.P.S., personal médico y usuarios de las mismas a los cuales se evaluaron aspectos básicos como socioeconómicos emocionales, motivacionales, estabilidad laboral, relaciones interpersonales, factores motivantes y desmotivantes y calidad en la prestación del servicio de salud de cada una de las E.P.S encuestadas.

Dentro de la encuesta para personal directivo se encontró que el 66% de sus organizaciones tiene un departamento de recursos humanos, con respecto a si el departamento de recursos humanos realiza capacitaciones para el personal el 66% afirmó que si lo hace. En lo que se refiere a si los empleados reciben algún tipo de motivación económica el 100% coincidió en que no lo hace, en cuanto a la motivación emocional se encuentra que efectivamente el 66% brinda al personal motivación emocional para el o su familia; según los directivos el salario que reciben los trabajadores es justo comparado con los usuarios que se atienden diariamente; aunque el 33% de ellos opina que el personal no se siente a gusto con el salario mensual y la forma de contratación, el 100% piensa que su personal brinda un trato amable y humano a cada uno de los usuarios que atiende, cuando se indaga acerca de si los empleados perciben un buen ambiente laboral solo el 33,3% afirma que si y el 66,6% restante no sabe que opinión tiene el personal acerca del clima organizacional; los directivos piensan en un 66,6% que las relaciones con sus subordinados son buenas y el 33,3% restante tiene regulares

relaciones con su personal; el ambiente laboral para ellos como directivos es bueno en un 66,6% debido a que ellos en algunas ocasiones tienen que tomar decisiones incómodas lo que podría causar algún tipo de malestar en sus empleados y causar que el restante 33,3% sienta un clima organizacional regular.

En la encuesta para personal médico se obtiene como resultados que el 73,3% de los profesionales está contratado por prestación de servicios y el periodo de contratación del 40% de ellos es de tres meses, 60% de ellos es de 6 meses; el 46.6% recibe salario cancelado por capitación el 53.3% restante es cancelado por evento, es decir por el número de pacientes atendidos en el mes, al 46.6% de los trabajadores no les pagan cumplidamente el salario mes a mes a diferencia del 53.3% restante que si les pagan a tiempo. El 33.3% trabaja solo medio tiempo en cada una de las entidades encuestadas. El 0% de profesionales atiende diariamente entre 0 y 10 pacientes, otro 33.3% atiende entre 11 y 20 pacientes por jornada y el 66.6% restante atiende entre 21 y 40 pacientes, el tiempo dedicado a cada paciente es para el 0% menos de 10 minutos, para el 73.3% es entre 11 y 20 minutos y el 26.6% restante es de más de 20 minutos. En algo que coincide el 100% de los profesionales es que todos atienden con calidad humana.

De acuerdo con el salario el 80% no está de acuerdo con el monto mensual y solo un 20% se siente a gusto con lo que le pagan. También los profesionales coinciden en un 73.3% en que no reciben motivación emocional de parte de la empresa donde trabajan, al 73.3% que tampoco reciben motivación económica y el 26.6% restante su motivación económica está dada por las prestaciones de ley; el 100% está de acuerdo con que si el salario fuera mejor su calidad en el trabajo mejoraría.

Al indagar al personal sobre aspectos como relaciones interpersonales con sus compañeros el 60% afirma que son buenas; un 33.3% regulares y un 6.6% malas; en cuanto a las relaciones con su jefe inmediato el 20% afirma que son buenas, un 66.6% regulares y un 13,3% malas. Con respecto a las instalaciones físicas de trabajo el 80% se siente a gusto y el 20% restante no lo siente de la misma forma. El ambiente laboral resulta bueno para el 60% del personal, regular para 33.3% y malo para el 6.6%. Existen muchos factores desmotivantes para el 60%, pocos para el 33.3% y ninguno para el 6.6% del personal. Por el contrario existen pocos factores motivantes para el 33.3% y ningún factor para el 66.6% de la población encuestada.

Dentro de la encuesta para usuarios se obtuvieron como resultados los siguientes: el 13.3% de la población encuestada opina que la atención en su E.P.S es mala, el 31.1% opina que es buena, y el 55.5% opina que es regular; el 37.7% afirma que el médico tratante no es de libre escogencia contrario a lo que opina el 62.2% restante a quienes si le permiten escoger el médico de su preferencia. El 57.7% de los usuarios recibe una atención con calidad humana y el 42.2% restante no lo considera así. Para el 60% de la población el tratamiento resulta efectivo, y el 40%

restante no ve buena evolución en el tratamiento suministrado; a la pregunta de si ha utilizado terapias alternativas la población no las ha utilizado en un 57.7% contra el 42.2% que si ha optado por dichos tratamientos.

4. PROPUESTA

4.1 Propuesta para la motivación del recurso humano

La propuesta se basa en mejorar ciertos aspectos al interior de las empresas para lograr como resultado final el mejoramiento de la motivación del recurso humano, que se verá reflejado en la mejora de la calidad en la prestación de los servicios de salud hacia los usuarios.

Para iniciar se plantean unos objetivos los cuales se llevarán a cabo utilizando diversas estrategias, planteando unas metas para lograrlos, se realizarán actividades que van a necesitar de un recurso físico, humano y financiero y para lo cual se deberá disponer de cierto tiempo y estará bajo la responsabilidad de un trabajador de la empresa y toda esta gestión se evaluará mediante un indicador de logro que arrojará finalmente los resultados numéricos acerca de si se logró o no el objetivo propuesto.

1. Objetivo: Descubrir los líderes estratégicos de cada una de las instituciones a fin de que sean propagadores de los trabajos de motivación

Este objetivo es muy importante, ya que la capacidad de comunicar es la herramienta más efectiva del líder. Un líder puede realizar grandes logros con palabras; sin embargo, las palabras por sí solas no son más que información. Potenciadas por el carácter del líder, su convicción y su ejemplo personal, las palabras cobran el poder de comunicar, es decir, de informar, exhortar, animar, curar o inspirar. Por sencillo que a primera vista pueda parecer, elaborar un mensaje, dirigirlo a otra persona, escuchar su feedback o retroalimentación y continuar entendiéndose mediante la comunicación, es uno de los cometidos más complicados del líder.

El proceso de comunicación de liderazgo, se divide en tres etapas. En primer lugar, desarrollar el mensaje, lo que se desea decir y hacer. En segundo lugar, comunicar el mensaje verbal, mental y metafóricamente. Y en tercer lugar, respaldar el mensaje manteniéndolo fresco y significativo, mediante sus actuaciones.

Las comunicaciones de liderazgo están compuestas por mensajes del líder que se fundamentan en los valores y la cultura de una organización y tienen una importancia significativa para actores clave como empleados, clientes, socios estratégicos, accionistas y medios de comunicación. Dichos mensajes influyen en la visión, misión y transformación de una organización y su principal cometido es fomentar la confianza entre el líder y sus subordinados. Además, se caracterizan por su relevancia, valores, consistencia y frecuencia.

En general, las comunicaciones de liderazgo tienen por objeto atraer la atención del receptor, conseguir que este se comprometa y ulteriormente crear un vínculo de confianza entre el líder y su seguidor. En concreto, persiguen uno o varios de los siguientes objetivos: afirmar la visión y la misión de la organización, poner en marcha iniciativas de transformación, llamar a la acción, reforzar la capacidad organizativa, crear un ambiente propicio para la motivación y/o promover un producto o servicio.

Con frecuencia se da por sentado que las comunicaciones en el seno de una organización tan sólo fluyen desde arriba hacia abajo; sin embargo, para completar el proceso de comunicación los líderes deben hacer algo importante: escuchar. Las comunicaciones en la organización son tarea de todos los integrantes de la misma, que deben conocer y entender las cuestiones tanto internas como externas a las que se enfrenta la organización y asimismo tener claro cómo deben actuar. Para asegurarse de esto último, los directivos deben establecer un clima propicio para el intercambio de ideas entre la dirección y los empleados, fijar sus expectativas en torno tanto a los empleados de forma individual como a los equipos de trabajo y estructurar sus comunicaciones para llegar a todos manteniéndose fieles a la cultura organizativa.

El valor de los equipos en el nuevo liderazgo

La mayoría de los ensayos y estudios sobre liderazgo, concuerdan en señalar la extinción de los antiguos líderes autoritarios en las empresas modernas. Los llamados superiores han dado paso a líderes más cercanos a sus grupos de trabajo. No hay duda de que los tiempos cambian y muchas veces con ello también lo hacen conceptos que parecían fuertemente arraigados en la mentalidad colectiva de ciertos grupos. Ejemplo claro de esto es el retroceso que ha manifestado la idea de líder "superior" que, paulatinamente, va siendo reemplazada por la de un líder cálido y próximo a su equipo, un modelo que ha sido bautizado como "de igual a igual".

Este enfoque es ampliamente estudiado por John Wilson, consultor de RRHH, en su obra "Como evaluar y mejorar su estilo de dirección", texto en el cual hace referencia a un líder de estilo directo y que intenta disminuir las distancias jerárquicas que existen entre él y sus trabajadores, integrando incluso a su grupo en la toma de decisiones. Según el autor este tipo de líder podría ser definido

como “unificador”, en otras palabras una persona “capaz de dirigir y motivar a grupos dispares”.

Wilson también hace referencia al perfil psicológico de estos líderes y los califica como “personas tranquilas y sencillas que buscan unir al personal con el fin de luchar por una causa común”. En el libro también se menciona a los líderes “carismáticos” que pese a cumplir con el papel de motivadores no siempre cumplen a la hora de unir al grupo, razón por la cual desestima su valor en las empresas modernas.

John Adair, el experto en liderazgo más importante de Gran Bretaña, coincide asimismo con Wilson al aseverar que: “El liderazgo efectivo es el resultado del interés por tres factores: la tarea, las personas y el equipo”.

Juan Malaret, presidente de Leadership Group, en tanto, explica en su libro Liderazgo de equipos con entusiasmo estratégico que el proceso de liderar pasa por tres fases:

- ✓ Marcar un rumbo. Definir y formular la visión de la empresa.
- ✓ Comunicar y Coordinar.
- ✓ Motivar e inspirar.

El autor es claro al señalar que “sin liderazgo las empresas se estancan y a menudo equivocan su estrategia... Sin liderazgo eficiente no hay equipos de alto rendimiento posibles”. A esto agrega que el líder debe cumplir con ciertos atributos como:

- ✓ Entusiasmo.
- ✓ Capacidad intelectual especial.
- ✓ Salud mental y emocional.
- ✓ Integridad.

Juan Carlos Pérez Espinoza, director general de Global Group, agrega a esas cualidades la empatía, la ecuanimidad, la persuasión y la visión de futuro, pero insiste en resaltar que la principal virtud de todo buen líder deber ser la “capacidad de entender las características y dinámica del grupo que se lidera y adaptarse a ellas”.

Pérez Espinoza, agrega además que los líderes “deben olvidarse de conceptos tales como buenos o malos equipos y hablar de grupos difíciles o fáciles, ya que, el líder es un instrumento al servicio del equipo al que dirige y no a la inversa. En definitiva serán las características del grupo las que condicionen el comportamiento del líder”.

Pese a ello, continúa Pérez Espinoza, “el líder debe ser capaz de alinear la visión de todos los miembros de su grupo con los objetivos de la empresa, bajo un mensaje coherente con el fin de poder llegar a sus empleados y motivarlos”.

A su vez, Juan Carlos Pastor, director del Center for Global Leadership del Instituto de Empresa, señala que el gran reto de los líderes modernos es el aprender a delegar pues, a su juicio, aún se mantiene un cierto miedo a dar facultades de decisión a los grupos. “Los líderes deben aprender el arte del empowerment, especialmente por los cambios que se han registrado en el ambiente, lo cual ha hecho a las empresas más flexibles y competitivas”.

Bajo esta nueva realidad, Pastor insiste en que “el líder que toma conciencia de su facultad para delegar es clave en el funcionamiento de la empresa, pues si no existiera quedaría un vacío en cuanto a quien toma las decisiones. Actualmente la alta dirección no tiene tiempo para eso, pues necesita tiempo para pensar y dirigir estratégicamente la empresa. Es por ello que surge la necesidad de dar mayor importancia al tema del empowerment y del coaching en los mandos intermedios”.

Análisis psicotécnicos del recurso humano para buscar los líderes más representativos de cada empresa.

Tanto el currículum como la entrevista laboral tienen una gravitación fundamental dentro del proceso de selección de los líderes de cada empresa, pero ambas instancias aportan datos subjetivos acerca de las capacidades del candidato. No sucede lo mismo con los tests psicotécnicos, que actualmente constituyen la herramienta más efectiva para saber si el perfil del trabajador se ajusta o no a las características del líder que se quiere descubrir.

Por esa razón, las evaluaciones psicológicas han adquirido cada vez más importancia desde que las grandes empresas de Estados Unidos comenzaron a implementarlas en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial.

En la Argentina se han convertido en un recurso indispensable porque al empleador le permite contar con un diagnóstico bastante acabado de la personalidad y las aptitudes intelectuales del candidato, algo que no se aprecia en el currículum ni en la entrevista personal.

Mientras muchas consultoras de recursos humanos cuentan con departamentos de psicología dentro de sus estructuras, otras tercerizan el servicio dejándolo en manos de profesionales capacitados para tomar los tests, y para hacer la posterior interpretación de los resultados. Esta sería la labor que entraríamos a desarrollar nosotros, con nuestro equipo de trabajo especializado en dicha materia.

Aunque resulte incómodo desnudar la intimidad delante de un desconocido, es un requisito obligatorio, un paso inevitable en la carrera hacia el objetivo. Por eso desde quienes aspiran a puestos de operarios hasta en caso de altos niveles gerenciales, todos deben someterse a las distintas técnicas diseñadas para medir determinadas competencias individuales.

Herramientas variadas

El entrevistador puede recurrir a las de tipo proyectivo (muestran la personalidad, como el test de Rorschach), a otros que miden el coeficiente intelectual (el test de Raven, el del Dominó), o a una batería compuesta por 4 o 5 técnicas que incluyen al test de Bender (mide el aspecto neurológico), el test de los colores, el de Rosenzweig, el desiderativo, y el de la persona bajo la lluvia (muestra cuánta presión puede soportar una persona), entre otros igualmente complejos.

Algunos consultores también toman exámenes grafológicos para obtener información acerca del presente inmediato del postulante, pero no suele ser el recurso más común.

"Los psicotécnicos son una muestra gratis de cómo va a trabajar la persona - explica Nélide Genovese, psicóloga laboral de la consultora GLF & Asociados-. Cuando recibo a las personas en mi consultorio me fijo hasta en cómo saludan, las preguntas que hacen cuando les das la consigna, si son inseguros, y a veces sin tomar el psicotécnico sé si sirve o no para el puesto. Pero la finalidad de la evaluación no será el diagnóstico de la personalidad, sino el diagnóstico de una situación total del individuo y la empresa, y el énfasis estará puesto en el pronóstico de desempeño, no importa si es buena o mala persona", agrega.

El candidato ideal

"Los test son determinantes, es información válida y confiable. En la entrevista se conoce al candidato, pero es importante conocer en forma más direccionada las condiciones de la persona", explica Graciela Adams, de Metanoia. "Por eso tratamos de no ser parciales y tomar baterías, para tener un perfil completo de la capacidad intelectual y también saber cómo se relacionará la persona, hasta dónde puede llegar en el puesto", agrega Adams.

Para Carlos García Santos, de la consultora García Santos y Asociados, ya han pasado de moda los distintos test de coeficiente intelectual, entre otras cosas "porque existen varias formas de inteligencia, por esa razón sólo tomamos test proyectivos", explica.

En cualquier caso, el informe final deberá consignar las aptitudes y características más salientes del individuo en relación con el puesto, y también aquellas que no llegue a cubrir, sostiene Nélide Genovese. Sólo se trata de "casar" al candidato

con la tarea que le permita lucir sus capacidades y también satisfacer sus aspiraciones. Suena un poco idealista, pero un buen examen psicotécnico puede ayudar a cumplir ese objetivo.

Dentro de las actividades a desarrollar en este objetivo se encuentran realizar investigaciones exploratorias de campo, encuestas y exámenes específicos como ya se nombra anteriormente, todas las actividades estarán a cargo de personal experto en el área ya sea parte de la empresa o asesores externos que tengan que ser contratados para dicha función. El presupuesto destinado para dicha actividad es de \$2.000.000 de pesos por actividad.

2. Objetivo Fundamental Las Actividades De Las Empresas Sobre Metodologías De Trabajo En Equipo.

Una breve historia.

Los pioneros en esto de la creación de nuevos negocios e innovaciones industriales eran tipos rudos. Desafiaron las fronteras económicas y científicas de su tiempo. Intransigentes y autocráticos, casi sin ayuda, transformaron sus visiones personales en realidad. Vivían en una época distinta, una época en que una persona podía poseer la mayoría los conocimientos técnicos y de negocio necesarios para crear un producto nuevo y revolucionario (Edison o Ford).

A medida que transcurrió el Siglo XX,... avances en campos tan aparentemente dispares como la química, las ingenierías, el marketing, las finanzas... han hecho que sea muy difícil que un inventor solitario transforme sectores industriales por sí solo. Ya no es posible que una o dos personas posean los conocimientos necesarios para resolver los problemas básicos del día a día.

Las soluciones requieren de la pericia de diversos especialistas trabajando en campos que ni siquiera existían hace unos años. Así, en la década de 1950, las empresas se dieron cuenta de que resultaba esencial reunir a especialistas de distintas áreas empresariales en comités. Su misión era solucionar rápidamente problemas o proyectos. El problema está en que se volvieron demasiado "sofisticados".

Pertenecer a varios comités al mismo tiempo era sinónimo de prestigio. Al igual que un título nobiliario, la pertenencia a un comité se heredaba por los sucesores de los directivos. Un comité nunca moría: sobrevivía a cualquier reorganización, fusión o adquisición. Los comités dieron lugar a toda una subcultura corporativa, repleta de intrigas palaciegas, ineficacia, juegos políticos, pérdidas de tiempo y malgaste de recursos

El primer intento para reformar el sistema de comités, llegó en los 70, con el concepto de task force. El objetivo no era eliminar los comités, sino ponerles límites de funcionamiento y de tiempo, centrarles en una misión específica, resolverla lo más rápida y eficazmente posible, para disolverse después. A pesar de aportar resultados significativos al negocio, muchas task forces (o más bien quienes las rodeaban) pronto se perdieron en una ciénaga de papeleo y burocracia.

A principios de los 80, la alta dirección estaba ya un poco harta de escuchar ese chiste de "independientemente del nombre que se le ponga, cuando a un comité se le encargue crear un caballo, construirá un camello". En este panorama entra el concepto de equipos de trabajo. Los primeros que manejaron el concepto de equipos, fantaseaban con crear ambientes sin jerarquías, igualitarios, diseñados para que fluya el intercambio de información e ideas. Si el comité era un fiel reflejo de la estructura organizacional, los equipos estarían diseñados de forma más libre. Cada miembro tendría asignado un rol, podría participar en cualquier discusión y lo más importante, tendría el poder de influir directamente en las decisiones que se tomen.

Todo ello, para conseguir que los equipos fueran algo que creara resultados de negocio reales, y sirvieran para algo más que inflar los egos de quienes por allí pululasen.

El problema es que en los 90 se entró en la década de los equipos por los equipos. Aquel eslogan de "nunca antes había sido tan importante en la historia laboral el trabajo en equipo para el buen funcionamiento de una organización" cuajó con un éxito increíble, y desde entonces todos se lanzaron a crear cuantos más equipos mejor.

Sin embargo, el peso de la historia es muy grande. Desde los comités, los task forces, los primeros equipos... se han ido heredando inercias perjudiciales que todavía perduran. Hoy en día, el campo del trabajo en equipo sufre de una tremenda falta de disciplina (la última moda es la de algunos entrenadores deportivos que se lanzan a dar lecciones a empresarios escribiendo libros vacíos) y está repleto de falsos mitos que tristemente se han convertido en "verdades" asumidas por muchos. El efecto de dichas ideas es como el de las minas unipersonales escondidas por los caminos. Si no se descubren a tiempo, explotarán, dando al traste con todos los esfuerzos puestos en marcha.

Factores Importantes para Trabajar en Equipo.

Según Ken Blanchard, es necesario compartir tres cosas para que en una empresa se comience a trabajar en equipo.

1. Compartir la información. La información sobre las metas, estrategias de mercado, competidores, y aún las finanzas debe ser compartida. Si no se le da al personal la confianza y el respeto necesarios para permitirles tomar la iniciativa y sentirse responsables, es poco probable que consiga que ellos vayan más allá de trabajar de 8 a 6 y de hacer sólo aquello para lo que fueron contratados inicialmente. Una base más amplia de información y entendimiento sobre esa información es crítica para conseguir empleados de primera línea que piensen estratégicamente sobre el negocio.

2. Compartir responsabilidades. Inicialmente esto puede comenzar con capacitación cruzada, que tiene el beneficio de dar flexibilidad en la planificación del trabajo y de permitir a los empleados complementarse el uno al otro. Además de eso, lleva a los empleados de trabajos especializados hacia responsabilidades mayores y más generales. Esto mejora tanto el valor del personal para la organización, como su capacidad de actuar en función del mejor interés de la organización y no sólo de su posición.

Una vez que los empleados en un grupo pueden hacer las mismas tareas, ellos están un paso más cerca para ser capaces de asumir las tareas de manejo del trabajo en grupo. El trabajo de poner a funcionar un grupo puede entonces ser rotado o compartido, y el grupo puede comenzar a orientar las tareas tradicionales de gerencia, tales como la planificación, el presupuesto, y la solución de problemas, o incluso la contratación, despidos, y decisiones de compensaciones.

3. Compartir los beneficios. Mientras se anima a los empleados a cambiar, desde ser contribuyentes individuales hacia ser miembros de equipos, ese proceso será más fácil si los premios son orientados también al nivel del grupo. En esto es donde los programas de incentivos pueden ayudar. En vez de premiar a un solo ejecutor destacado, asegúrese que su programa de incentivos recompense, tanto o más, el trabajo de todos.

Las recompensas de los grupos tienen el beneficio adicional de promover la cooperación más que la competencia entre los miembros del grupo. Y, por supuesto, si los esfuerzos del grupo conducen a altos grados de efectividad, eficiencia, servicio al cliente, o innovación, las ganancias financieras para la organización también necesitan ser compartidas. Cuando a los trabajadores se les solicita dar más a la compañía, contribuir a la creatividad, y tomar más riesgos, ellos merecen compartir cualquier ganancia resultante. Si los gerentes solicitan a la gente dar de su talento creativo y compromiso y tomar riesgos aparentes, esa gente debería compartir cualquier beneficio resultante.

Ofrecer Capacitaciones De Trabajo En Equipo Con Especialistas De La Misma Metodología, De Acuerdo A Las Funciones Del Personal.

¿Cómo Aprender a Trabajar en Equipo?

Desde nuestra perspectiva se considera que aprender administración significa conocer, comprender y manejar de manera adecuada el arte de llevarse bien con los otros en cualquier relación humana que establezcamos en los diferentes campos de la vida. Lo siguiente se menciona porque se sabe que **“administrar es hacer algo a través de otros”**, y si a esto le añadimos la característica de la universalidad de la administración, nos encontramos que cualquier grupo social se encuentra ante la necesidad de administrar si se desea lograr de manera adecuada ciertos logros.

Alcanzar este complejo objetivo requiere que aprendamos a comunicarnos, por lo tanto, es necesario que sepamos que el diálogo y la discusión son los dos elementos de la comunicación. El diálogo permite que conozcamos a los otros, es decir, se requiere escuchar lo que dicen los demás, situación que permite que fluyan de manera libre y creativa las ideas. Quien aprende a dialogar sabe lo importante que es escuchar lo que se menciona y por ello suspende sus propias perspectivas y escucha desde los otros no desde el yo. La discusión es el arte de aprender a dirigirnos a los demás con el fin de exponer y defender nuestras perspectivas con ecuanimidad y respeto. El diálogo y la discusión son complementarios y permiten llegar a mejores toma de decisiones, construcción de ideas así como poder encontrar soluciones y mejoras.

Aprender el manejo adecuado del diálogo y la discusión da la posibilidad de habilitar y desarrollar el pensamiento crítico y creativo que nos permitirá potenciar nuestra capacidad para trabajar con otros seres humanos. Sin embargo, la mayoría de la gente carece de aptitud para distinguir entre el diálogo y la discusión y moverse entre ambos. Al respecto señala Bohm que la palabra discusión tiene la misma raíz que percusión y concusión, lo que conlleva a que sepamos que estos conceptos sugieren un juego en donde el propósito normalmente es “ganar”. Si reflexionamos en lo ya mencionado es fácil deducir que solo podemos ganar cuando aceptamos que otros también tienen ideas geniales que combinadas generan mejores alternativas.

Actualmente las organizaciones requieren de personas que sepan administrarse dentro de los equipos de trabajo, hecho que conlleva a que reconozcamos la necesidad de aprender a estar en contacto con otras personas de tal manera que la comunicación dinamice al grupo. Este aprendizaje le permite a las personas incrementar sus potencialidades al unir fuerzas y con ello sustituir las debilidades de unos con las fortalezas de otros.

Para ello se requiere aprender la disciplina de aprender en equipo, cuestión que conlleva a la necesidad de transformar los vínculos de competencia por vínculos de cooperación que intensifique en las personas valores tales como la solidaridad, el compañerismo, la reflexión, la disponibilidad, la amabilidad.

Tener una dirección común permite armonizar las energías y evitar el desperdicio de las mismas. Para ello se necesita que el equipo aprenda a trabajar como tal para que pueda encontrarse en condiciones de alinearse y desarrollar la capacidad para crear los resultados deseados colectivamente. Por lo tanto, el proceso de aprender en equipo es indispensable para que el grupo se construya como tal y genere una disciplina que lleve a los integrantes a desarrollar una visión compartida. Es así como el alineamiento se convierte en la condición necesaria para que la potencia del individuo infunda potencia al equipo.

Para lograr el aprendizaje en equipo es necesario considerar lo siguiente:

- a). El equipo debe aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligente que una sola. Es por ello que aquellos grupos que comparten una visión generan resultados más productivos.
- b). Es necesario que los integrantes de un equipo se enseñen a actuar de manera innovadora, complementaria y coordinada, con el propósito de formar "ímpetu operativo".
- c). Los miembros del equipo deben aprender a comportarse alineadamente en los otros equipos en donde se relacionan y actúan. Sólo esforzándose por tener una mente colectiva es como el equipo se potenciará más.

De acuerdo a lo previamente expresado es que se hace imprescindible considerar el hecho de que el pensamiento en gran medida es colectivo, por lo cual no se puede mejorar en forma individual. Además el pensamiento es como un fenómeno sistemático que surge de nuestro modo de interactuar e intercambiar un discurso, que en algunos casos llega a ser recíproco. Precisamente dentro de los grupos que desean trabajar de manera alineada se debe aprender a discursar de tal manera que en los miembros se desarrolle una visión compartida que los lleve a generar valores de solidaridad, cooperación, compañerismo, trabajo, productividad, libertad y mejora continua. Son el diálogo y la discusión los dos tipos de discurso recíproco.

El diálogo

El diálogo es un método de aprendizaje que se caracteriza por que las conversaciones cobran "vida propia", permitiendo con ello a quienes lo aprenden ir a direcciones no imaginadas, ni planeadas a través de saborear el arte de la conversación. A su vez, permite que los miembros de un equipo se abran al flujo

de una inteligencia más amplia que exige esforzarse por tener la mente abierta para así estar en condiciones de poder intercambiar todo aquello que la mente de los individuos es capaz de generar. Para ello se hace necesario que los miembros que conforman el equipo se encuentren dispuestos e interesados por aprender a escuchar. A continuación se mencionan 4 técnicas que permitirán desarrollar la capacidad de escuchar:

- VERIFICAR: "Me permites repetir lo que dijiste para asegurarme de que te entendí"
- ESCLARECER: "Me parece que esto es lo que quieres decir..."
- MOSTRAR APOYO: "Te escucho, por favor continua"
- ESTRUCTURAR: "Que te parece si vemos los síntomas, tratamos de definir el problema y posteriormente discutimos posibles soluciones"

Cuando el equipo se encuentra deshabilitado en el arte de saber escuchar, generalmente manifiestan las siguientes características:

- Incapacidad para tomar decisiones por consenso. Esto se observa en las personas impositivas o bien apáticas.
- Dominio por parte de un miembro del equipo, es decir existe una tendencia a generar valores como unilateralidad, verticalidad, sumisión, incoherencia y desinterés.
- Interferencia que significa que los miembros del equipo no respetan la participación y generalmente existe mucha interrupción entre ellos mismos que se observa cuando muchos hablan al mismo tiempo.
- Ideas pérdidas o bien falta de objetivos claros que generalmente se da porque en las reuniones de equipo no hay una clara planificación de lo que se desea.
- Aportaciones repetitivas.
- Desánimo.

El propósito del diálogo consiste en revelar la incoherencia de nuestro pensamiento que se manifiesta al:

Negar que el pensamiento es participativo; es decir, de acuerdo a nuestro esquema referencial actuamos. Ejemplo los prejuicios.

Negar que el pensamiento se presenta y representa como en un teatro; es como si fuéramos actores de nuestra propia "falta de reflexión", olvidándonos que estamos representando el papel que nos dicta nuestro pensamiento. Este actuar inconsciente nos hace perder el contacto con la realidad más amplia en la cual se genera el teatro.

El diálogo hace que las personas aprendan a observar la naturaleza representativa y participativa de su pensamiento, permitiendo de esa manera

adoptar una postura más creativa y menos reactiva. Las condiciones básicas para el diálogo son:

- Tener conciencia de nuestras ideas, opiniones, prejuicios, necesidades y motivos con el objetivo de someterlos al examen que de ellos haga el grupo; es decir, no debemos adoptar pensamientos rígidos y no negociables que nos hagan sentir obligados a defenderlos.
- Considerar a los demás de manera conciente como colegas, de tal manera que interactuemos como tales. Este tipo de relación no implica que se deba concordar o compartir los mismos pensamientos, por el contrario, el poder de esta manera de interactuar opera cuando hay diferencias en los conceptos. Por lo tanto se hace imprescindible el aprender a visualizar a los "adversarios" como "colegas con otras perspectivas", con el fin de intercambiar formas de pensamiento de manera relajada y respetuosa que nos ayude a dejar atrás los sentimientos de cólera o enojo que comúnmente se dan cuando las personas no tienen la disciplina de mantener la mente abierta y creen que no hay otra forma de captar el mundo fuera de lo que ellos perciben.
- Entablar relaciones simétricas entre los miembros del equipo; es decir, evitar la idea de superioridad y/ó subordinación. Las relaciones en donde los individuos se perciben como iguales permiten que el flujo de formas de pensar se lleve a cabo mediante un diálogo abierto y de manera más equilibrada.
- Es necesario al inicio de la formación de un equipo de aprendizaje que exista un árbitro que "conservé el contexto del diálogo". Las funciones a desempeñar por dicho arbitro son:
 - ✓ Ayudar, invitar y animar a los miembros del equipo a formar parte del proceso y los resultados.
 - ✓ Mantener el diálogo en marcha y en equilibrio.
 - ✓ Guardar el equilibrio entre su pericia y su actitud servicial, pero sin adoptar el papel de "experto" o "doctor", que quitaría el énfasis a las ideas y a la responsabilidad de los otros miembros del equipo.
 - ✓ Comprender que el arte del diálogo consiste en experimentar el flujo del significado y en ver lo que es preciso ahora.
 - ✓ Evitar que surjan entre los miembros "rutinas defensivas"; es decir, evitar que los miembros del equipo asuman roles que obstruyan el flujo armónico, tales como: "Víctima", "sabelotodo", "crítico que no propone", "el yo no puedo", "el indiferente", "el necio".

La discusión

La discusión es la contrapartida necesaria del diálogo y es a través de ella como se presentan y defienden distintos puntos de vista. Mediante este proceso se llega a la toma de decisiones, que se hará productiva cuando se converge en una conclusión o curso de acción emanado del consenso.

La discusión es el arte de defender nuestros conceptos con respeto, sutileza, gracia y flexibilidad; dicho de otra manera, es cuando nuestra mente lleva el propósito de compartir y enriquecerse y no el de ganar a toda costa.

El desarrollo de habilidades y destrezas para la reflexión, colaboración y la indagación serán los cimientos para construir un diálogo y una discusión más sólidos y menos vulnerables a detalles circunstanciales como las simpatías o antipatías personales. Por todo lo expuesto concluimos que el proceso de aprendizaje grupal consiste en un vaivén continuo entre la práctica y el desempeño, en donde los miembros del equipo aprendan hacerse conscientes de su propia actuación. Esto permitirá formar equipos maduros, capaces de indagar y analizar temas complejos y conflictivos que les den la posibilidad de crecer continuamente a través de aprender a reflexionar-actuar de manera simultánea.

Con base en lo ya explicitado es que los docentes o capacitadores deben considerar de suma importancia este tipo de aprendizaje en los alumnos universitarios o en los trabajadores, ya que ello los habilitará de herramientas afectivas que les auxiliarán en los trabajos que desempeñan o que realizarán en el futuro.

Las actividades para cumplir este objetivo son realizar análisis de puesto de trabajo para adaptarlos a la nueva metodología, y realizar talleres y conferencias, este objetivo se logrará con la colaboración de psicólogos y se tiene un capital de \$1.000.000 de pesos.

3.- Implementar Técnicas Actualizadas de Atención al Cliente de Salud.

La atención centrada en el cliente

El otorgar prioridad máxima al cliente es clave para mejorar la calidad de los servicios de salud. Los planificadores, administradores y prestadores de servicios pueden crear y ofrecer servicios que cumplan con los estándares médicos y traten a los clientes como desean ser tratados.

El adoptar un enfoque centrado en el cliente suele requerir un cambio de actitud. Aun cuando tratan de prestar servicios de buena calidad, la mayoría de los prestadores de servicios y demás miembros del personal de salud han dado por

sentado que ellos, como expertos en el campo de la salud, saben lo que más le conviene al cliente. Al orientarse hacia el cliente, se reconoce que las inquietudes y preferencias del cliente también son válidas e importantes.

La orientación hacia el cliente también proporciona una nueva perspectiva con respecto a la administración de programas. También se debe cubrir los deseos y las necesidades de los miembros del personal programático si ellos han de motivarse y prestar servicios de buena calidad constantemente. Por lo tanto, los proveedores iniciales y sus supervisores pueden considerarse, en terminología administrativa, "clientes internos".

Muchas organizaciones de salud, así como muchas empresas privadas, históricamente han visto al cliente como un destinatario pasivo de los servicios o productos. Como expertos, los administradores de más alto rango se consideran al tope de la jerarquía de su organización, mientras que el cliente figura al fondo. En cambio, las organizaciones orientadas hacia el cliente lo elevan hasta la posición más alta.

En los servicios de salud centrados en el cliente, el cliente es lo primordial en todo momento de la planeación, implantación y evaluación de la prestación de servicios. El cliente es el experto con respecto a sus propias circunstancias y necesidades. El personal del programa reúne información sobre los clientes para crear y ofrecer servicios adecuados. Las preferencias del cliente guían todo aspecto de la prestación de servicios, desde el horario de la clínica hasta las técnicas de orientación y la toma de decisiones. Asimismo, los servicios centrados en el cliente continúan valorando la pericia de los profesionales de salud. Los prestadores de servicios poseen las habilidades y los conocimientos especializados para ayudar al cliente a tomar decisiones informadas, para garantizar la seguridad del cliente y para mantener la calidad técnica de atención.

Los clientes, en todas partes continuamente evalúan la calidad de los servicios que reciben. Dada una opción, ellos escogen prestadores de servicios e instalaciones que ofrezcan la mejor atención disponible, según la perciben, en aspectos de calidad, la localización de la clínica, etc., que afectan la cantidad de clientes que procuran servicios en una instalación. Los clientes que regresan, quienes ya conocen la calidad de los servicios prestados en la clínica, explican la diferencia en el aumento del flujo de clientes.

¿Cómo juzgan los clientes la calidad de los servicios de salud? Cada vez más investigaciones están descubriendo qué desean los clientes y cómo medir la satisfacción del cliente. Tanto en los países desarrollados como en los países en desarrollo, los clientes comparten siete inquietudes principales. Éstas son las siguientes:

1. **Respeto.** El cliente desea ser tratado respetuosa y amigablemente. El cliente interpreta la cortesía, confidencialidad y privacidad como signos de que los prestadores de servicios lo están tratando con equidad. Lidar con prestadores de servicios que las tratan mal es más de lo que algunas personas están dispuestas a tolerar.
2. **Comprensión.** El cliente valora el servicio individualizado y prefiere ser atendido por alguien que se esfuerza por entender su situación y necesidades específicas. El cliente desea que los prestadores de servicios lo escuchen, le expliquen las opciones en términos que pueda entender, por medio de una información exacta y completa que le aseguren que los problemas se pueden resolver y serán resueltos. El cliente valora la información. Le preocupa que los prestadores de servicios de salud no le digan todos los hechos, especialmente información negativa sobre sus patologías.
3. **Competencia técnica.** El cliente puede y suele juzgar la competencia técnica de los servicios que recibe, aunque no siempre use los mismos criterios del prestador de servicios y no sea preciso técnicamente. Por ejemplo, unos clientes basarán sus opiniones en la limpieza de la clínica otros, en la forma en que fueron examinados, o, en los tipos de medicamentos que recibieron. En definitiva, el cliente juzga la competencia técnica conforme al hecho de que se cubran sus necesidades o se resuelvan sus problemas.
4. **Acceso.** El usuario de salud desea tener acceso inmediato a los servicios y suministros de los servicios complementarios. Una ubicación conveniente y servicios prestados con prontitud son importantes, pero el acceso también significa que los servicios son confiables y económicamente accesibles y que no existen barreras. Por ejemplo, el acceso se ve limitado cuando los trabajadores comunitarios fallan en regresar según programado, a las instalaciones se les acaban los suministros, o los prestadores de servicios despachan a los clientes sin ofrecerles orientación ni atención.
5. **Equidad.** El cliente desea que los prestadores de servicios ofrezcan explicaciones detalladas y exámenes minuciosos a todos por igual. El cliente se queja de que los prestadores de servicios ofrecen tratamiento especial a sus amigos, pacientes, personas de una clase social más alta o ciertos grupos étnicos, a aquellos con conexiones políticas o a aquellos que los sobornan. En general se observa que los prestadores de servicios de salud, proporcionan menos información y son más irrespetuosos con los clientes más pobres y menos educados.
6. **Resultados.** El cliente procura servicios por una razón específica. Se disgusta cuando se le pide que regrese otro día o que vaya a otra instalación, o cuando los prestadores de servicios actúan como si sus quejas o inquietudes no tuvieran importancia. Muchas veces, el obtener los resultados que se desean tiene más peso que casi todos los demás factores como la forma en que se juzgan la calidad de atención, incluso que las largas esperas y el tratamiento brusco.

Desarrollar programas de capacitación a los Trabajadores de las EPS Por Áreas Operativas de trabajo

Cambiando las actitudes de los prestadores de servicios

Enfocarse en el cliente significa que los prestadores de servicios, se pongan, literalmente, en el lugar del cliente, y atiendan al cliente como si se tratara de ellos mismo. De hecho, una de las formas más eficaces de cambiar las actitudes de los prestadores de servicios es pedirles que reflexionen sobre sus propias experiencias al procurar servicios de salud.

Durante un ejercicio de COPE (Eficiencia del Proveedor Orientada al Cliente) en el Hospital Kumudini en Bangladesh, se utilizó este enfoque para ayudar al personal a apreciar la perspectiva del cliente con respecto a los servicios. El personal del hospital contestó la pregunta: "¿Qué esperaría si usted o uno de los miembros de su familia fuera a una clínica para recibir servicios?" Al ponerse en la posición del cliente, cada miembro del personal pudo definir la calidad concretamente como una instalación limpia, cómoda y bien equipada; horario flexible; atención pronta y eficaz con mínimo dolor y pocas molestias; una gama completa de servicios y una vasta selección de métodos; información clara, concisa y exacta; personal competente y cortés; privacidad; y confidencialidad .

El enfoque en el cliente es particularmente crucial para la orientación porque ésta provee la base para la toma de decisiones informadas, lo cual es esencial en la prestación de servicios de salud de buena calidad. Muchos de los prestadores de servicios creen saber lo que más les conviene a sus clientes porque tienen más pericia y más educación o pertenecen a un nivel socioeconómico más alto que sus clientes. Posiblemente duden de la capacidad del cliente para tomar decisiones sabias. Por ello, muchos prestadores de servicios controlan las sesiones de orientación; ellos hacen todas las preguntas y dan instrucciones. No motivan al cliente a participar.

Como resultado, los prestadores de servicios no aprenden lo suficiente acerca de las situaciones de sus clientes como para aconsejarlos bien, y puede ser que los clientes no aprendan lo suficiente como para tomar decisiones apropiadas. Puede ser que algunos clientes simplemente estén de acuerdo con todo lo que les sugiera el prestador de servicios.

En cambio, la orientación centrada en el cliente requiere que los prestadores de servicios respeten el conocimiento de cada cliente acerca de su propia situación y que usen su pericia profesional para ayudar al cliente a realizar sus tratamientos de una manera más racional y bien informada. La orientación centrada en el cliente ha resultado ser más satisfactoria tanto para el cliente como para los prestadores de servicios de salud. También ha mejorado las tasas de acatamiento y uso de medicamentos y medidas preventivas. La orientación centrada en el cliente ha mejorado los resultados entre pacientes con enfermedades crónicas,

tanto por medidas objetivas como la presión sanguínea, el azúcar sanguíneo y el alivio de síntomas, como por medidas subjetivas como el hecho de que el paciente evalúe su propia salud.

Evidentemente todas las habilidades que se requieren, para este cambio de actitud frente al cliente no se adquieren de la noche a la mañana, sino que se requiere de un programa bien implementado de Capacitación. El adiestramiento puede constituir también un incentivo importante para el trabajador ya que de esta forma la propia organización le brinda la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña.

En este sentido se puede decir que las políticas de desarrollo de recursos humanos deben comprender: La Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

Es así, que el adiestramiento en toda organización es importante ya que el mismo garantiza el mejor desempeño de los trabajadores.

En las organizaciones el adiestramiento permite el logro de la eficiencia de su eficacia. Una organización eficaz es aquella que cumple sus objetivos, es decir la que produce los bienes y servicios que la sociedad demanda, y una organización es eficiente si utiliza la mínima cantidad de recursos necesarios para producir esos servicios.

De acuerdo con esto, el adiestramiento cumple un importante rol en las organizaciones, pues ayuda al trabajador a un mejor desempeño de su labor lo que significa cumplir eficientemente con todos los objetivos de la organización. De esta forma, mediante el adiestramiento, se quieren mejorar las condiciones en que se desarrollan las labores por el personal, en unión a la enseñanza que representa, de modo de cumplir de una forma más eficiente con las tareas asignadas.

Es así, que el adiestramiento va dirigido al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. De este modo, el adiestramiento permite que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos en un puesto de trabajo con vistas a lograr un mejor desempeño.

Las actividades planteadas para este objetivo son talleres, conferencias folletos ilustrativos y videos, todo bajo la responsabilidad del encargado que en este caso el jefe de recursos humanos y los asesores externos quienes guiarán el cumplimiento

de este objetivo, el capital aproximado para estas actividades es de \$ 3.000.000 de pesos.

4.- Lograr la Satisfacción del Cliente Interno de las Empresas de salud en una Forma Integral.

Los profesionales de salud como clientes internos

Los miembros del personal de una organización pueden considerarse "clientes internos" porque reciben productos y servicios esenciales para su trabajo por parte de sus compañeros de trabajo. Los gerentes deben escuchar y responder a las necesidades de los proveedores iniciales, supervisores y otros clientes internos en la misma forma en que escuchan y responden a las necesidades de los clientes externos. El marco conceptual de los Derechos del cliente y necesidades del profesional de salud, reconoce que es importante apoyar a los proveedores iniciales para garantizar la buena calidad.

Los prestadores de servicios de salud dependen de sus compañeros de trabajo para obtener y mantener el equipo, para asegurarse de que se disponga de suministros, para archivar registros, para proveer capacitación y supervisión, para referirles clientes y aceptar referencias de ellos, y para realizar muchas otras tareas. Cuando los compañeros de trabajo no cubren estas necesidades, se les hace más difícil a los profesionales de salud prestar servicios de buena calidad.

En vez de culpar a los miembros del personal por los defectos de un programa, los supervisores deben revisar y reorganizar los sistemas de respaldo para facilitar su trabajo. Por ejemplo, los gerentes en el Hospital Masaka en Uganda mejoraron los servicios de atención primaria al proveer a los profesionales de salud con uniformes, horarios de trabajo, supervisión regular, suplementos de sueldo extraídos de las tarifas que se cobran a los clientes, y una existencia constante de suministros. Anteriormente y con frecuencia en la actualidad, muchos de los pacientes ambulatorios esperan por largos periodos de tiempo sin recibir tratamiento, lo cual se debe, en gran medida, al hecho de que los profesionales de salud no cuentan con la motivación y supervisión adecuada y se les paga muy poco. El nuevo sistema dentro de ley 100 ha tratado de eliminar las largas esperas.

En el caso del personal, la satisfacción y el desempeño en el trabajo suelen variar según las expectativas. Cuando los miembros del personal esperan que todos trabajen juntos para mejorar la calidad, pueden instar a sus compañeros de trabajo a mejorar. Por ejemplo, un equipo para el mejoramiento de la calidad en una clínica de salud costarricense inicialmente elevó las expectativas del personal al mejorar el flujo de registros médicos. A medida que este enfoque comenzó a dar resultados, todos participaron en él. Por ejemplo, los empleados de laboratorio

comenzaron a ayudar en el área de recepción durante las horas matutinas con mayor afluencia de pacientes.

Realizar Una Investigación De Las Necesidades del Cliente Interno Por Cada Unidad De Trabajo.

¿Cuál es la mejor política o la mejor estrategia para motivar a los empleados?

Esta pregunta podría tener una respuesta muy larga, en la cual se involucrarían conceptos como el empoderamiento, la jerarquía de necesidades que quieren llenar los empleados, etc. Pero, en forma generalizada, se puede decir que no existe una única y mejor política o estrategia de motivación.

La forma adecuada de motivar al personal se encuentra preguntando a los directamente afectados por la política de motivación, es decir, a los propios empleados, habrá algunos que prefieren incentivos económicos, otros incentivos educativos o de capacitación, otros los dos juntos, otros pueden estar realizando su trabajo motivados por posibilidades de ascenso, etc. De manera que si deseas conocer la mejor política, será preguntándoselo a ellos. Ahora, hay que tener en cuenta que todos no esperan lo mismo, entonces una única política no bastará para cubrir a todos los empleados, el óptimo sería tratarlos diferencialmente, pero como en las empresas esto sería tildado de locura, lo mejor que se podría hacer es combinar un poco todas las expectativas que los empleados puedan tener.

Sea cual sea la estrategia que se tome, siempre se debe entender que así la gente de una organización sea la mejor que se pueda conseguir, si no está motivada y enfocada hacia las mismas metas nunca dará los resultados que se podrían esperar de ella.

Por lo tanto, es pertinente implementar un sistema de investigación mediante encuestas muy diferenciadas de acuerdo a los objetivos y estructura de cada EPS y de cada unidad interna de negocio, a fin de que produzcan resultados más reales para poder aplicar mejor las estrategias de motivación.

Las actividades a desarrollar dentro de este objetivo son encuestas, exámenes específicos, observación directa al puesto de trabajo y su desempeño, reuniones de trabajo con los empleados, la persona responsable de estas actividades es el jefe de recursos humanos y el psicólogo. El presupuesto es de \$1.000.000 de pesos.

5.- Mejorar Las Relaciones Interpersonales Entre Los Trabajadores De Las EPS.

La comunicación interpersonal es no solamente una de las dimensiones de la vida humana, sino la dimensión a través de la cual nos realizamos como seres humanos. Si una persona no mantiene buenas relaciones interpersonales sentirá amenazada su calidad de vida".

En una sociedad cada vez más cambiante, acelerada y despersonalizada, el encuentro con el otro y, por extensión, el encuentro de uno mismo a través del otro no es tarea fácil. Sin embargo, esta dimensión interpersonal es un factor común en los múltiples modelos de madurez psicológica propuestos por diferentes autores. Carpenter, desde su modelo de Competencia Relacional, hace alusión a la sensibilidad emocional y la empatía; Smith destaca la importancia de la capacidad de relación estrecha con otros; Allport establece como criterios de madurez personal la relación emocional con otras personas, autoobjetivación, conocimiento de sí mismo y sentido del humor, entre otros; y Heath, desde una perspectiva dimensional evolutiva, hace referencia al alocentrismo como una de las características fundamentales (Zácares y Serra 1998).

De acuerdo a Scolt y Powers (1985, citado por Marroquín y Villa 1995:15), los principios de la comunicación interpersonal son los siguientes:

1. Las personas se comunican porque esa comunicación es totalmente necesaria para su bienestar psicológico.
2. La comunicación no es sólo una necesidad humana sino el medio de satisfacer otras muchas.
3. La capacidad de comunicación interpersonal, no debe medirse exclusivamente por el grado en que la conducta comunitaria ayuda a satisfacer las propias necesidades, sino también por el grado en que facilite a los otros la satisfacción de las suyas.

Las relaciones interpersonales constituyen, pues, un aspecto básico en nuestras vidas, funcionando no sólo como un medio para alcanzar determinados objetivos sino como un fin en sí mismo (Monjas 1999). Por tanto, la primera conclusión a la que podemos llegar es que la promoción de las relaciones interpersonales no es una tarea optativa o que pueda dejarse al azar.

Desde el campo psicoeducativo estamos viviendo un interés creciente por la llamada educación emocional. Autores como Gardner (1995) a través de las Inteligencias Múltiples y, más recientemente, Goleman (1996) con su concepto de Inteligencia Emocional, han inclinado sensiblemente la balanza ante los aspectos emocionales del individuo. La extensa obra de estos y otros autores (Pelechano 1984, Mayer, Caruso y Salovey 1999) afirman con rotundidad que el éxito personal

ya no depende tanto de nivel de inteligencia lógico-matemática como de las habilidades que el sujeto tenga para manejar contextos interpersonales.

Si esto es así, y parece serlo a la luz de los datos tanto empíricos como fenomenológicos, la consecuencia es clara: hemos de educar a las futuras generaciones en habilidades como la empatía, la resolución de conflictos interpersonales, el manejo de sus sentimientos y emociones, el control de la ansiedad, la toma de perspectiva y estrategias comunicativas, ya que les estaremos preparando para el éxito, entendido éste como un elemento que contribuye a una mayor calidad de vida.

Según Bisquerra (1999) la educación emocional tiene como objetivo último potenciar el bienestar social y personal, a través de un proceso educativo continuo y permanente que aúne el crecimiento emocional y el cognitivo, porque ambos son necesarios para el desarrollo de la personalidad integral.

De acuerdo con este autor, la educación emocional facilita actitudes positivas ante la vida, permite el desarrollo de habilidades sociales, estimula la empatía, favorece actitudes y valores para afrontar conflictos, fracasos y frustraciones y, en definitiva, ayuda a saber estar, colaborar y generar climas de bienestar social.

CÓMO MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES

En la actualidad nos encontramos ante sociedades neomodernas y hedonistas, cuyos individuos manifiestan una enorme soberbia cuando consideran que su ego es tocado o herido aunque sea en forma involuntaria a través de hechos o palabras, que muchas veces son mal interpretadas, entorpeciendo o rompiendo las relaciones que entablamos de forma cotidiana.

Hay más personas que son despedidas del empleo debido a sus malas relaciones interpersonales que debido a su ineptitud para desempeñar un trabajo.

Recientemente se ha revelado que el fracaso de mantener buenas relaciones con supervisores, directivos, subdirectivos y compañeros de trabajo, es la razón más común para que las personas sean reportados, acusados, cambiados de su centro de trabajo e incluso despedidos; sin embargo, estos problemas también se transportan a las escuelas. Existen Investigaciones que demuestran que, un importante factor de deserción lo constituyen las dificultades en las relaciones interpersonales; por lo que el llevarse bien con los demás, ya sean superiores, compañeros, padres o profesores, es un factor importante que influye en la permanencia, ya sea como estudiante o como trabajador.

Sin embargo, es un hecho que la dinámica que influye nuestras relaciones interpersonales, con frecuencia se frustra, y así nuestras intenciones, objetivos,

propósitos o metas de repente se van tiradas en el mejor de los casos en un cesto de basura, y esto, produce ansiedad y como entes adaptables al medio, desarrollamos defensas contra tal ansiedad.

En la vida, continuamente se encuentran frustraciones, por ejemplo, los docentes de educación básica se encuentran en competencia continua para obtener los mayores beneficios posibles como compensación a ciertas acciones, tales como la "Carrera Magisterial", sin embargo, será por mala suerte, coincidencia, la ruleta de la vida, etc., no todos pueden ganar.

En ocasiones para llegar al éxito, se hace a costa de alguien. Entonces se gana también, el rencor, la envidia, las malas vibraciones; quedando el ganador frustrado e insatisfecho de los logros obtenidos.

Nadie es absolutamente independiente de los demás, aquellos de quienes dependemos, a menudo tienen poder para controlar nuestra conducta u oponerse a nuestros deseos. De esta manera, nuestra independencia de acción se restringe por nuestra dependencia de otros. Cada día surgen muchas situaciones en las que nuestro primer impulso es manifestar una conducta agresiva, sin darnos cuenta que de esta forma atacamos el ego del otro, quedando de manifiesto en una o ambas partes a través de la agresividad su complejo de inferioridad e impotencia.

Sin embargo, a menudo nos vemos forzados a controlar la agresividad y a esconder nuestra hostilidad porque no se quiere correr el riesgo a ser castigados, ya sea en forma verbal o escrita, ya que son las armas más poderosas de los superiores, aunque si se nos pudiera castigar físicamente no cabe la menor duda de que éstos lo harían.

Hay que aceptar que la frustración y ansiedad por tales actos ya forma parte de una cotidianidad social, los psicólogos definen a este estado de ánimo como un estado general de descontento e incomodidad vago y persistente. Una persona llena de ansiedad es infeliz, y su infelicidad aumenta más su frustración. Como resultado, frustración, ansiedad e infelicidad forman un círculo vicioso y cada uno de ellos conduce inevitablemente hacia el otro; por lo tanto, consciente o inconscientemente, tratamos de romper el círculo y reducir nuestra ansiedad por medio de una variedad de mecanismos de defensa, siendo los más comunes: la racionalización, proyección, desplazamiento, fantasía y regresión.

RACIONALIZACIÓN: Es la defensa contra la ansiedad que más usamos; por ejemplo: los directivos razonan acerca del no cumplimiento del plan de trabajo anual, alegando que se les pidió la información a última hora. Tales excusas son útiles en la reducción de la ansiedad, porque así se escapa de que se culpe de las limitaciones personales por medio de una explicación que socialmente es

aceptable tanto para los compañeros como para las personas que ocupan el mismo nivel jerárquico.

PROYECCIÓN: Implica culpar a otros de nuestra propia conducta, por ejemplo: Un subdirector que muestra no estar actualizado en cuestiones didácticas alega que no tiene tiempo para actualizarse.

DESPLAZAMIENTO: Significa la situación de una salida aceptable, en vez de una no aceptable a nuestros sentimientos hostiles, por ejemplo: Un docente puede reprobar un examen de carrera magisterial; pero temiendo las consecuencias de hacer una impugnación, discute con uno de sus compañeros. Su ansiedad, de ese modo, se reduce por medio de una ventilación de su hostilidad en un receptor relativamente seguro.

FANTASÍA: o soñar despierto es un método ampliamente usado para encararnos con la frustración, por ejemplo: soñar un poco acerca de todas las cosas que podríamos haber dicho o hecho ante una situación violenta, nos hace sentir mejor. La fantasía es un recurso que se utiliza a menudo para compensarnos de nuestras ineptitudes en las relaciones interpersonales, sin embargo, como forma de ajuste, rara vez nos lleva a acciones constructivas y, por lo tanto, generalmente deja el conflicto sin solución.

REGRESIÓN: Es volver hacia formas de conducta anteriores y menos adecuadas. Los estados coléricos o el mal humor representan una reacción pueril y no adulta hacia la frustración. Por ejemplo: un directivo sorprende enérgicamente a un docente incluso lo reporta ante la supervisión de zona por aplicar dinámicas grupales donde generalmente se genera movimiento, alegando que los métodos antiguos de los años 40 son mejores. Esa conducta agresiva muy rara vez es útil en la solución de los conflictos y muestra la incompetencia para tratar temas o acciones actuales, sin embargo, el uso y abuso del poder en actos de regresión hace que se reduzca la ansiedad por medio de ese desahogo.

Puesto que la mayoría de nuestras frustraciones se originan en nuestra interacción con los demás, podemos controlar la ansiedad propiciando las situaciones para el mejoramiento de nuestras relaciones interpersonales.

A fin de obtener buenas relaciones personales debemos tener la actitud positiva que se refleja en los siguientes procedimientos para controlar las frustraciones de la vida.

- No darle demasiada importancia a las cosas que no la tienen, reconoce que las fricciones y fracasos pequeños son parte de la vida.

- "Tomar tiempo y actuar fríamente". Algunas veces, cuando las cosas andan mal, es útil escapar de esa situación por algún tiempo. No permitir que las emociones lo dominen.
- "Ponerse en el lugar del otro" No considerar únicamente nuestra parte en el asunto, tratar de ver el problema desde el punto de vista de la otra persona.
- No encerrarse en la frustración. Cuando algo le preocupe, hablar con alguien en quien se pueda confiar.

Realizar Actividades De Integración Y Superación Personal.

- ✓ Seminarios de superación personal
- ✓ Actividades lúdicas
- ✓ Paseos
- ✓ Reuniones Sociales
- ✓ Recreos Comunitarios
- ✓ Celebraciones

Las actividades planeadas para lograr este objetivo son dinámicas de grupo, programas de sensibilización, actividades recreativas, reuniones sociales bailables y paseos, el responsable de planear dichas actividades es un psicólogo y un sociólogo y el presupuesto destinado es el adecuado para cada actividad ya que todas implican gastos diferentes.

6.- Mejorar El Canal de Comunicación Horizontal Y Vertical En Todos Los Niveles Jerárquicos De La Organización.

En alguna medida todos tenemos algún tipo de habilidad para comunicarnos con los otros, por nuestra propia esencia como seres sociales pero su eficacia en el ámbito laboral está en correspondencia con el estatus y el rol que desempeñamos y la importancia que adquiere el trabajo y la colaboración en equipo, de ahí la insistencia en ellas.

El déficit en las habilidades interpersonales puede expresarse a modo de temor a expresarse en público, a enfrentar o simplemente conversar con los superiores, negación a hacer y recibir cumplidos, ansiedad por recibir negativas, preocupación excesiva por lo que expresan los demás, temor a expresar opiniones y a defender derechos propios, dificultad en expresar molestias e inconformidades, entre otros.

Si bien ciertas personas desde las etapas tempranas de la vida tienen facilidades para el contacto interpersonal porque el medioambiente en que se desarrollan ha contribuido a ello, fortaleciéndose en la medida que avanzan en edad, es posible

también que se les enfrente al reto de desempeñar un puesto de trabajo o una tarea que implica esta habilidad y se vaya adquiriendo mediante cursos de actualización, entrenamiento profesional, bibliografía científica e incluso a través de técnicas que sean usadas de manera empírica, dan un resultado positivo y sean incorporadas, o sea, que pueden ser desarrolladas.

Uno de los aspectos que define las habilidades interpersonales, es la comunicación fluida, podemos entonces arribar a la conclusión que no podemos separarlas de la comunicación eficaz. Y ¿cuándo existe una comunicación eficaz?

Cuando lo que se dice es escuchado y comprendido adecuadamente por quienes se comunican para poder ofrecer las respuestas adecuadas.

Es casi seguro que cualquier persona haya experimentado, incluso más de una vez, la sensación que al hablar con otra persona, es como si habláramos lenguajes o idiomas muy diferentes, y también hemos vivenciado el malestar de las consecuencias de malentendidos por no expresarnos claramente o no pedir aclaraciones necesarias, esto ejemplifica la comunicación ineficaz.

El proceso comunicativo es un proceso de intercambio de mensajes, mensajes que tienen un contenido y que tienen elementos afectivo-emocionales. Este intercambio ocurre entre un emisor y un receptor. Vamos a describir cada uno de ellos.

Es llamado *emisor*, quien inicia la comunicación. Esta persona debe contar con una intención (un para qué me comunico), elaborar lo que quiere decir (un qué voy a comunicar) y buscar un cómo lo va a hacer. Esto ocurre de manera muy rápida y se entremezclan los tres elementos.

El *receptor* por su parte, recibe el mensaje, lo decodifica. Reconstruye el mensaje que recibió. Un aspecto indispensable para él, es la escucha activa del mensaje para inmediatamente retroalimentar al emisor de lo que entendió, lo que ayuda al emisor a clarificar lo que dijo y evita malentendidos. A veces disparamos un mensaje y realmente no decimos lo que queríamos o no lo dijimos de la mejor manera.

Se señala también como factor de peso la actitud positiva pues si está predispuesto a lo que va a escuchar, la lectura del mensaje va a tener excesivos componentes emocionales, conduciendo a una errónea y poco objetiva interpretación.

El proceso comunicativo, es complejo e incluye un gran número de variables, por solo mencionar algunas: las necesidades individuales de los participantes, la percepción que tengo del otro, el estatus de cada uno, el lugar donde ocurra el proceso, el momento que se elija, la presencia o no de más personas. Pero pese a

la complejidad de la comunicación, cuando no funciona adecuadamente, es una fuente de conflictos, de incompreensión y puede interferir en la motivación, en la productividad así como en la consecución de los objetivos empresariales.

Por ello, es imperativo que las organizaciones tomen conciencia en la implementación de sistemas organizativos que faciliten las comunicaciones entre sus trabajadores y propicien espacios para la capacitación y práctica de esquemas asertivos que la favorezcan.

Estudiar Y Reformar Los Organigramas Y Flujo gramas De Las EPS Para Facilitar La Comunicación.

Los Organigramas Son sistemas de organización que se representa en forma intuitiva y con objetividad. También son llamados cartas o gráficas de organización. Consisten en esquemas en los que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto (y en ocasiones de quien lo ocupa) representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad. Los organigramas señalan la vinculación que existe entre sí de los departamentos a lo largo de las líneas de autoridad principales.

Los organigramas revelan:

- ✓ La división de funciones.
- ✓ Los niveles jerárquicos.
- ✓ Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- ✓ Los canales formales de comunicación.
- ✓ La naturaleza lineal o staff del departamento.
- ✓ Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- ✓ Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

La reorganización: en este punto se plantea un análisis interno y externo de cada EPS, con el fin de que se realice un diagnóstico de su estructura organizativa y poder comenzar un plan de reorganización.

Las estructuras Organizacionales también tienen un periodo de vida útil, el cual es determinado por factores internos, que provocan su obsolescencia, ó en otros casos, el crecimiento de la misma estructura provoca su incapacidad para conseguir los objetivos para los cuales fue creada.

Los síntomas que presentan las estructuras Organizacionales para la iniciación de una reorganización son los siguientes:

Internos:

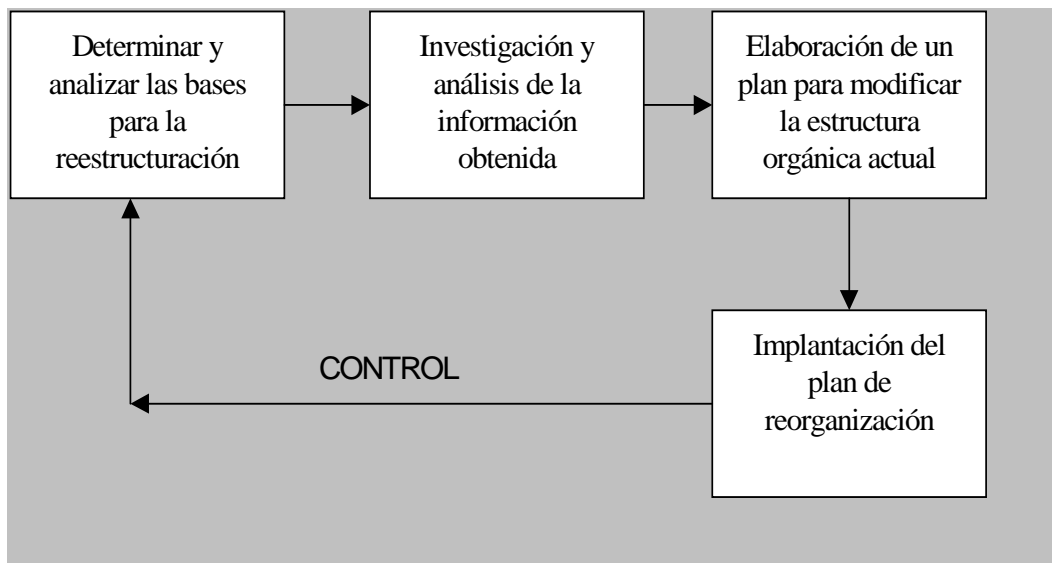
- Falta de claridad en los objetivos generales de la empresa, ó en los de las áreas en particular.
- Inadecuada división del trabajo.
- Problemas en la organización Organizacional.
- Tramos de control muy amplios.
- Deficiencia o falta de controles.
- Baja productividad.
- Crecimientos no programados.
- Problemática relación de trabajo.

Externos:

- Avance científico y tecnológico.
- Situación del mercado.
- Sistema político, económico, social y cultural.

Estos síntomas deben ser observados y valorados para tomar la decisión de implementar un proceso de reorganización, tarea que sugerimos, debe ser realizada por consultores ajenos al organismo pues su análisis y opinión contendrá mayor objetividad, experiencia y especialización. La información que se obtenga de este grupo de consultores, debe ser cuidadosamente analizada para establecer un proceso de reorganización ó en su caso el cambio total de la estructura Organizacional.

En caso de existir la necesidad de implantar un proceso de reorganización, la representación gráfica de este, sería el siguiente cuadro.



Cuadro 2. Proceso de reorganización

Proceso de reorganización

Dicho proceso estará supeditado a la eliminación de los problemas organizacionales, o síntomas como los llamamos en este capítulo, así pues el proceso será cíclico, cada que la organización presente problemática en sus actividades ó funciones.

Las actividades planeadas para lograr este objetivo son talleres de sensibilización, de comunicación de expresión corporal, reuniones de área, talleres de integración y crear protocolos de comunicación, estas actividades estarán a responsabilidad de sociólogos, psicólogos y expertos en comunicaciones, el presupuesto destinado para estas actividades es de \$3.000.000 de pesos.

7.- Alinear Los Objetivos de la Productividad y Competitividad de la Empresa con los de su Recurso Humano.

Se propone para tal efecto un modelo administrativo por objetivos y por competencias.

El modelo por objetivos es un proceso administrativo por medio del cual el Jefe y el subordinado, parten de una definición clara de las metas y prioridades de la organización establecidas en grupo por la alta administración, identifican en conjunto los resultados claves que están dispuestos a alcanzar así como los correspondientes indicadores de éxito, acuerdan una estrategia para alcanzar esos resultados, trabajan tratando de lograrlos, se da seguimiento a los esfuerzos y los resultados alcanzados y se evalúa el rendimiento del personal de dirección en función de los mismos.

La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente constituyó un criterio financiero de evaluación y de control. Como criterio financiero fue válido, pero en el enfoque global de la empresa trajo como consecuencia una distorsión profesional, pues los criterios de ganancia y de costo no son suficientes para explicar la organización social y humana. La respuesta de los niveles medios e inferiores de la organización a ese criterio fue de descontento y apatía, lo cual ocasionó conflictos entre los funcionarios de nivel medio e inferior y la alta dirección.

Fue entonces cuando comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. El único modo que encontró la dirección para revertir el proceso antes descrito fue la descentralización de las decisiones y la fijación de objetivos para cada área clave: cada cual escogería "cómo" alcanzar los resultados. Se eliminaron los órganos de staff, quedando a cargo de cada división la creación de los "servicios que se necesitaran para alcanzar los objetivos", lo que fortaleció la posición de autoridad de cada jefe operativo.

CARACTERÍSTICAS:

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. Inicialmente se establecen los objetivos anuales de la empresa, formulados sobre la base de un plan de objetivos a largo plazo (que pueden ser quinquenales o decenales), y los objetivos de cada gerente o departamento, con base en los objetivos anuales de la empresa. La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. Se logran objetivos comunes y seguros que eliminan cualquier duda del gerente, al lado de una cohesión de esfuerzos orientados hacia los objetivos principales de la organización. Así, el desempeño esperado de un gerente debe ser reflejo de lo que se espera en cuanto a la realización de los objetivos de la empresa; sus resultados deben ser medidos por la contribución de éstos al éxito del negocio. El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas.

En realidad, la "APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas". "En la APO, los gerentes principales y subordinados de una organización definen, en conjunto, sus metas comunes y especifican las áreas principales de responsabilidad de cada posición, en relación con los resultados esperados de cada uno, utilizando esas medidas como guías para mejorar la operación del sector y para verificar la contribución de cada uno de sus miembros". La APO es, por tanto, un método por el cual el administrador y su superior definen conjuntamente las metas y especifican las responsabilidades para cada posición, en función de los resultados esperados, pasando estos últimos a conformar los estándares de desempeño bajo los cuales los gerentes serán evaluados. Analizado el resultado final, el desempeño del gerente puede ser evaluado objetivamente y los resultados alcanzados pueden compararse con los resultados esperados.

En resumen, la administración por objetivos presenta las siguientes características:

- Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior.
- Establecimiento de objetivos para departamentos o posiciones.
- Interrelación entre los objetivos departamentales.

- Elaboración de planes tácticos y de planes operaciones con énfasis en la medición y control.
- Continúa evaluación, revisión y reciclaje de los planes.
- Participación activa de la dirección.
- Apoyo intensivo del staff durante las primeras etapas.

Beneficios para el subordinado:

- ✓ Mayor libertad de acción.
- ✓ Los logros quedan registrados de manera objetiva.
- ✓ Se demuestra objetivamente porque no se lograron los objetivos
- ✓ Permite concentrarse en áreas concretas.
- ✓ Todo jefe inferior tiene constantemente una idea de cuál es su situación frente al trabajo o ante la empresa.
- ✓ Lo anterior permite convencerse de la justicia de las promociones o ascensos.
- ✓ Permite a todo jefe dar sus puntos de vista en contra de las metas que se pretenden alcanzar, pero no después de que no se lograron, ni bajo la presión de la discusión o del conflicto.
- ✓ Se sabe siempre lo que se espera de él.
- ✓ Se sabe como ha logrado mejorar o superar sus deficiencias.
- ✓ Las metas no se le van a imponer, sino que quizás el va a escoger el área en que se han de lograr mejoras.

Beneficios para el jefe que la aplica:

- ✓ La calificación de los subordinados es objetiva e indiscutible.
- ✓ Concentra la supervisión en pocas áreas pero que son las principales.
- ✓ Le quita la necesidad de que se discuta el grado de realización.
- ✓ El jefe recibe ideas sobre mejoramientos que en ocasiones a él no se le habrían ocurrido.
- ✓ Hace que se cumpla el principio de la organización: La responsabilidad no se delega; se comparte.
- ✓ Exige mayor comunicación con los subordinados.
- ✓ Obliga a cada jefe a cumplir su función vital: hacer que los subordinados logren resultados.

Beneficios para la eficiencia de la empresa:

- ✓ Facilita una mayor delegación.
- ✓ Fija responsabilidades personales.
- ✓ Permite pagar sueldos y salarios por eficiencia, eliminando o reduciendo las discusiones a la hora del pago.
- ✓ Facilita y estimula la formación de grupos de trabajo.
- ✓ Es una base para el desarrollo de funcionarios.

Limitaciones:

- ✓ Coerción sobre los subordinados.
- ✓ Aprobación de objetivos incompatibles.
- ✓ Exceso de papelería.
- ✓ Focalización en resultados más fácilmente medibles por sobre los más importantes.
- ✓ Seguimiento rígido de objetivos que podrían ser abandonados.
- ✓ Necesariamente exigirá dedicarle al principio un tiempo mayor del que ordinariamente ocupaban los jefes.

Crear Programas De Medición De La Productividad Y Competitividad Del Recurso humano.

IMPORTANCIA DE LA PRODUCTIVIDAD

En términos generales, se entiende por productividad la relación existente entre el producto(s) y el insumo(s). Su medición al nivel de empresa es, entonces, la cuantificación de la producción obtenida y los insumos utilizados en el proceso productivo. Las diferentes maneras de medir el producto(s) y el insumo(s) y el significado de estas mediciones es el tema central de este documento. Antes de iniciar el desarrollo de esta temática es pertinente preguntarse ¿qué utilidad tiene para la empresa la medición de la productividad?

Hay al menos cinco razones para que el empresario se preocupe por la productividad y su medición. Ellas son:

1. Un valor fundamental del concepto y la medición de la productividad es la estrecha relación entre la productividad y la rentabilidad de la empresa. Por ello, este escrito establece un sistema de indicadores que explícitamente relaciona ambos conceptos.



En la figura se establece lo que para una empresa implica el encontrarse en diferentes situaciones con respecto a la productividad y la rentabilidad. La figura muestra cuatro posibilidades: alta productividad y alta rentabilidad, el que ambas sean bajas y el que una sea alta y la otra baja. Se observa que la productividad baja crea una situación no sostenible para la empresa. Por otra parte, la productividad alta muestra eficiencia interna y si, bajo estas condiciones, la rentabilidad es baja se debe a un entorno desfavorable para todas las empresas o que la empresa en cuestión tiene que implementar mejores estrategias de mercadeo y ventas.

2. Mediante la medición, la productividad en la empresa adquiere una dimensión concreta. Al cuantificar la productividad se precisan conceptos algunas veces difusos, con realidades mensurables, haciendo el concepto mucho más útil.

3. La medición de la productividad amplía la planeación de las empresas. Una vez cuantificada la productividad se cuenta con bases sólidas para la planeación estratégica de las empresas y el seguimiento de las acciones contenidas en él. El seguimiento al comportamiento histórico de la productividad revela áreas problemáticas de las empresas.

4. Existe una relación estrecha entre la productividad laboral y el nivel salarial. Para los empresarios y los trabajadores es fundamental contar con información precisa para la toma de decisiones relacionadas con la distribución de la riqueza creada por el trabajo y el capital y la determinación de la planta óptima de personal.
5. Por último, la medición de la productividad fortalece la cultura de la productividad en el sector productivo, cultura con amplio potencial para el desarrollo empresarial y económico.

SIGNIFICADO DE LA PRODUCTIVIDAD

La productividad tiene, en general, dos significados: la productividad física y la productividad del valor. El primero se refiere a la productividad como unidad básica cuantitativa y el segundo al valor económico creado a través de una serie de actividades.

La productividad física como unidad base puede aplicarse a una industria particular o a un proceso específico de operación, por ejemplo, la producción de una llanta por hora. Relaciona entonces la cantidad física de producto (s) obtenido con la cantidad física de insumos empleados en el proceso productivo. Este tipo de medición aunque importante tiene limitaciones cuando se trata de hacer evaluaciones intertemporales. Por ejemplo, si se considera un mismo tipo de llanta para automóviles para efectos de la medición de la productividad, con el tiempo se cambiarán y mejorarán las tecnologías incorporadas al producto mismo. Bajo estas circunstancias, los resultados de la medición no aseguran el seguimiento de las tendencias ni pueden utilizarse para un análisis comparativo.

Productividad laboral

El nivel de productividad por persona es el indicador más práctico para realizar comparaciones. El PIB “per cápita”, como es sabido, es comúnmente la base para la comparación del bienestar económico de los países, incluye niños, viejos y jubilados. Por ello es mejor el PIB por trabajador. Al nivel de una empresa, el criterio es el valor agregado “por empleado”, con el objeto de evaluar su desempeño comparándose con el promedio de la industria y sus competidores directos. La productividad del valor agregado por empleado se conoce usualmente como la “Productividad laboral” y comúnmente es un indicador fundamental en la evaluación.

El valor agregado se mide en pesos y la cantidad de trabajo en número de trabajadores u horas-hombre empleadas en el proceso productivo. Aunque las horas-hombre es una medida más exacta es difícil conseguir cifras sobre ellas y por ello se usa más el número de empleados.

Se pretende que la productividad laboral crezca aumentando la generación de valor agregado en mayor proporción a la que aumente el número de empleados.

Los aumentos en la productividad laboral como consecuencia de la disminución del número de empleados no tiene sentido ni responde al interés social. No tiene sentido pues el trabajo es una fuente de riqueza y prescindir de parte de ella es desaprovechar oportunidades de generar valor agregado y no responde al interés de la comunidad pues genera el grave problema del desempleo.

Mayores niveles de valor agregado, aumentando así la productividad laboral, se logra de varias maneras. Por ejemplo, incorporándole valor al producto respondiendo a las necesidades del consumidor, ampliando las ventas, capacitando la mano de obra, incorporando capital físico, mejorando la tecnología.

Nivel salarial

El salario promedio que una empresa paga a sus empleados y trabajadores se calcula dividiendo los gastos en el personal, incluyendo las prestaciones sociales por el número del personal.

Incrementos en los salarios pueden ser posibles cuando hay mejoramiento de la productividad laboral dado que la participación del trabajo en el valor agregado permanezca constante.

Las actividades para desarrollar en este objetivo son talleres y conferencias dictados por expertos en competitividad, productividad y calidad, el responsable de contratar a los asesores externos será el jefe de recursos humanos y los responsables de la capacitación como tal serán dichos asesores. El presupuesto destinado para dicho objetivo \$2.000.000 de pesos.

8.- Estimular El Trabajo Por Logro Y Competencias.

Para complementar el modelo administrativo anterior, también se trabajará con un modelo administrativo por competencias.

Las empresas necesitan que el personal que realiza trabajos que puedan llegar a afectar la calidad de sus productos o los servicios que brinda, tenga las competencias apropiadas. Estas competencias pueden ser adquiridas mediante un proceso formal de educación, o bien mediante la formación directamente en la empresa, la experiencia puede ser un factor que indique que se cuenta con dicha competencia.

El propósito de establecer las competencias, es para saber si las personas son capaces o no de hacer lo que se espera de ellas.

Para ello es necesario que primero se establezca quién hará qué. Las competencias no debe ser exigida tan solo a aquellas personas que están directamente involucradas en la realización del producto, hay otros puestos en que también las personas que lo desempeñan deben ser competentes (por ejemplo, compras, planificación o relaciones con los clientes).

Un caso especial es en las empresas pequeñas en donde casi todos pueden influir sobre de alguna forma en la calidad del producto o la prestación del servicio.

La competencia se concibe como una combinación de educación, formación, habilidades y experiencia adecuadas, la cual de una u otra forma debe poder ser demostrada. No se requiere que una persona disponga de las cuatro cualidades, sino sólo de aquellas que sean necesarias para una tarea específica. Cuando se asigna una persona a un trabajo en particular, deben considerarse las capacidades que necesitará para su desarrollo, probablemente se identifique la formación como una opción para conseguir desarrollar las habilidades necesarias.

No es suficiente con determinar la competencia necesaria para el personal, sino que debe proporcionarse formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades. Una vez que se ha brindado la formación es importante evaluar la eficacia de lo realizado y asegurarse de que el personal es consciente de la importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.

Es conveniente que regularmente evalúe la experiencia, capacitación, capacidades y habilidades actuales de su personal con respecto a las aptitudes y capacidades que la empresa llegará a necesitar en un futuro. Comparando la competencia actual de su personal con lo que se necesita, estará usted realizando un análisis de competencias. Es necesario llenar los vacíos mediante la formación, o bien contratando personal externo ya sea de manera fija o temporal.

Si decidiera formar a su propio personal, necesitarán que ellos adquieran formación y experiencia antes de que se les pueda considerar competentes. Para una pequeña empresa, podría resultar apropiado organizar sesiones de formación de cara al ingreso de nuevo personal (incluidos empleados eventuales y a tiempo parcial) así como para los empleados con dedicación exclusiva. Dicha formación podría abarcar:

- ✓ Naturaleza del negocio.
- ✓ Normas de higiene, seguridad y medioambientales.
- ✓ Política de la calidad y otras políticas internas.
- ✓ Papel de nuevo empleado.

✓ Procedimientos e instrucciones específicas para cada puesto de trabajo.

Podría resultar útil planificar la formación, de forma que pudiera desarrollarse por etapas. Dicho plan podría constar de un periodo de formación seguido de un periodo de familiarización, que se irían alternando, sucesivamente. Si su empresa está certificada bajo ISO 9000 o está pensando en certificarse, la formación en técnicas de calidad, en particular, en auditoría interna, es muy recomendable para sacar el máximo partido de las posibilidades que la gestión de la calidad puede aportar a su empresa.

La formación puede impartirse en el propio lugar de trabajo, dentro de la empresa o en algún lugar ajeno a ella. Dependiendo de los temas, puede ser aconsejable un programa de desarrollo personal o la simple asistencia a un seminario. Como alternativa a la formación, puede emplear a alguien que disponga de la competencia necesaria o contratar externamente/ la actividad.

Es necesario evaluar la efectividad de las acciones emprendidas. Por ejemplo:

¿Ha escogido el curso de formación adecuado?

La formación, ¿ha sido bien entendida?

¿Es esta formación directamente aplicable en el trabajo?

No basta con limitarse a impartir (y registrar) la formación; también tiene usted que evaluarla. Determinadas tareas pueden requerir un nivel específico de competencia antes de que puedan desempeñarse de forma adecuada o segura (por ejemplo, la auditoría interna de la calidad, la soldadura o los ensayos no destructivos). Podría ser necesario que el personal estuviera calificado para algunas tareas (por ejemplo, la conducción montacargas o camiones, o bien soldadura).

Los registros que resuman la finalización con éxito de un programa de formación y que la competencia ha sido demostrada, pueden ser tan sencillos o tan complejos como haga falta. Los registros pueden constar de un formulario que firme el interesado para confirmar que puede utilizar ciertos equipos, llevar a cabo procesos específicos o seguir ciertos procedimientos. Los registros deberían incluir una declaración inequívoca de que una persona puede ser considerada competente para realizar la tarea para la que ha sido formada. La efectividad de cualquier formación adicional debería ser reevaluada, pasado un tiempo, para confirmar que la competencia adquirida se mantiene.

Algunos trabajos requieren capacitación específica; por ejemplo, el operador de grúas, contadores. La formación debe ser impartida por personas que posean las habilidades, calificaciones y experiencia apropiadas. Puede ser necesario que los cursos de algunas materias estén acreditados por un organismo regulador antes de que la formación sea reconocida como suficiente.

Realizar Evaluaciones Periódicas Al Personal De Acuerdo A Su Cargo.

El profesional de recursos humanos enfrenta diversos desafíos en el logro de su objetivo en las organizaciones. Éste objetivo puede resumirse en la búsqueda permanente de coincidencias entre los intereses del recurso humano y los intereses del propietario, para el mejor desarrollo de la organización a la cual están integrados, sin olvidar el contexto social en el cual se desenvuelven.

En términos concretos, el principal desafío del especialista en recursos humanos es lograr el mejoramiento permanente de las organizaciones de las que forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces. Ser eficiente implica utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios. Ser eficaz implica lograr la producción de estos bienes y servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad. Estos dos factores conducen a mejores niveles de productividad.

La respuesta que el especialista de recursos humanos da al desafío indicado, es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del recurso humano a la organización.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño.

En este orden de ideas, al puntualizar el impacto de la evaluación del desempeño sobre la gestión de recursos humanos, sus principales contribuciones son las que se indican a continuación:

a.- Captación de Recursos Humanos

- ✓ Revisar y valorar los criterios de selección.
- ✓ Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección.
- ✓ Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro.

b. Compensaciones

- ✓ Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.

c. Motivación

- ✓ Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa.

d. Desarrollo y Promoción.

- ✓ Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación
- ✓ Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.
- ✓ Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a la programas de planes de carrera.

e. Comunicación

- ✓ Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

f. Adaptación al Puesto de Trabajo

- ✓ Facilitar la operación de cambios
- ✓ Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo
- ✓ Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento.

g. Descripción de Puestos

- ✓ Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.
- ✓ Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo.

h. Capacitación.

- ✓ Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.
- ✓ A estos efectos, deberá tenerse presente que evaluar el desempeño del trabajador no debe ser considerado un ejercicio de examen anual, ni un

procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- ✓ La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- ✓ Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- ✓ Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño
- ✓ El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores
- ✓ El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros.

La búsqueda de una metodología de evaluación del desempeño que sea capaz de mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para el logro de un beneficio mutuo, posibilitando la creación de las condiciones para un adecuado desempeño, medido en términos de esfuerzo, capacidad y percepción de su rol en la empresa, de parte del trabajador, y de factores del entorno, es uno de los retos más importantes del profesional de recursos humanos.

En la búsqueda de respuestas, el responsable de la gestión de recursos humanos, al tratar de definir la metodología de evaluación del desempeño apropiada, debe tener presente los siguientes elementos:

- ✓ La gente optimiza su productividad cuando el trabajo que hace es, a sus ojos, algo que vale la pena hacer.
- ✓ La gente puede diseñar trabajo que agregue valor si se le permite y ayuda.
- ✓ Las metas de la organización y las metas personales son más fáciles de conjugar cuando los puestos de trabajo están definidos en términos de tareas específicas, criterios para medir esas tareas y competencias requeridas.

- ✓ La tarea de definir el trabajo, revisar el desempeño y, consecuentemente, programar el futuro es doble, pues requiere profundo involucramiento del supervisor y del trabajador.

De acuerdo con lo anterior, evaluar el desempeño supone el desarrollo de un proceso que se inicia con la programación de las tareas de parte de la organización y del trabajador, bajo un esquema que permita al mismo expresar su concepto respecto a sí mismo en su actividad laboral y los mecanismos que estiman convenientes para mejorar sus niveles de productividad y satisfacción, sus necesidades y aspiraciones. De esta manera, evaluar el desempeño requiere que, tanto el supervisor – evaluador como el trabajador – evaluado, analicen en profundidad y determinen las causas del desempeño; ya sea insatisfactorio, para eliminarlas, o exitoso, para que se repitan.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Diversos autores coinciden en cuanto a señalar los objetivos de cualquier programa de evaluación del desempeño. Entre estos, pueden mencionarse los siguientes: Adecuar el trabajador al cargo; distribuir incentivos salariales; permitir el mejoramiento de las relaciones empresa-empleado; establecer controles sobre la conducta de las personas o provocar cambios en su conducta; detectar necesidades de adiestramiento; tomar decisiones de despido; manejar la política de sueldos y salarios. Sin embargo, las organizaciones tradicionalmente han utilizado estos procesos, casi exclusivamente, para tomar decisiones relativas a premios y sanciones para el recurso humano.

Existen diversas metodologías de evaluación, entre estas pueden mencionarse las siguientes: de escalas gráficas, de comparación, de comprobación, Hay de evaluación del desempeño, el método ECBC, por incidentes críticos. No obstante, con frecuencia los resultados de la aplicación de este tipo de métodos no son los esperados, haciendo necesario la utilización de una metodología que se fundamente en los siguientes factores:

- ✓ Aceptación del trabajador por participar en la fijación de objetivos y programas de actividades
- ✓ Generación de un adecuado grado de confianza entre el supervisor y el subordinado
- ✓ Basado en datos e información suficiente, pertinente y objetiva
- ✓ Que utilice metas cuantitativas
- ✓ Que permita revisiones periódicas del desempeño para ajustes
- ✓ Que permita acordar con el trabajador estrategias para superar sus deficiencias.
- ✓ Que se permita la participación en el desarrollo inicial, diseño de herramientas

- ✓ Que permita a los trabajadores tener un conocimiento completo y actualizado sobre lo que piensa la empresa acerca de sus esfuerzos.
- ✓ Apoyado en procesos de Capacitación para todo el personal
- ✓ Que el evaluador-supervisor conozca en detalle el puesto de trabajo
- ✓ El Método de Evaluación del Desempeño por Resultados.

El método de evaluación por resultados se fundamenta en la fijación de metas como técnica unida a la evaluación del desempeño. Éste es un mecanismo para informar a los empleados sobre el progreso alcanzado frente a las metas fijadas; tal retroalimentación personal o impersonal, absoluta o comparativa puede incrementar la productividad. Revisar el desempeño es tan importante como fijar metas.

La fijación de metas es un proceso participativo que consta de dos pasos fundamentales: planificar el desempeño y determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y cumpliendo con los objetivos. Comparar resultados esperados con resultados efectivos para identificar puntos fuertes, débiles y medidas correctivas, contribuyendo con ello al logro de los objetivos empresariales.

Las actividades específicas del método son:

- ✓ Establecer las metas de la organización
- ✓ Determinar la capacidad actual de la unidad y establecer metas para ésta.
- ✓ Elaborar la descripción del puesto conjuntamente entre subordinado-evaluado y supervisor-evaluador. Llegar a acuerdos sobre el contenido e importancia de las principales funciones o tareas, y establecer criterios de desempeño para cada una de ellas.
- ✓ Obtener el compromiso de los individuos con las metas de la unidad y precizarlo con su superior.
- ✓ Fijar los objetivos individuales o de grupo para el siguiente período y ponerse de acuerdo en los métodos para lograrlos.
- ✓ Definir puntos de comprobación para la evaluación del progreso
- ✓ Evaluar el desempeño real al final del período determinado.

Los Criterios de desempeño

Son indicadores, tasas o datos del resultado deseado en la ejecución de alguna tarea. Los criterios de desempeño están relacionados con las funciones principales del puesto y constituyen no sólo una lista de tareas sino que describen lo que el empleado debe lograr en el desempeño de su puesto. Fijar criterios de desempeño permite minimizar la aparición de elementos de subjetividad en el proceso de evaluación.

En el método de evaluación por resultados, la fijación de criterios de desempeño supone la fijación de una norma o nivel esperado de “producción”, y la comparación de los resultados de cada empleado o equipo con esa norma. De la misma manera como se mide el desempeño de una organización mediante datos, el desempeño de las personas hay que administrarlo con datos.

Evaluando el Desempeño

Fijados los criterios de desempeño, al momento de la evaluación, el evaluador hace una descripción de los resultados del empleado. Es importante que se hayan realizado revisiones periódicas, tanto de los criterios de desempeño inherentes a cada tarea, como de los objetivos en forma separada. La evaluación adecuada busca mejorar el desempeño, desarrollar posibilidades, permitir la distribución de recompensas y el conocimiento del potencial del trabajador.

Las acciones a cumplir son:

- ✓ Evaluación del cumplimiento general de los criterios de desempeño
- ✓ Evaluación del logro específico de los objetivos
- ✓ Revisión de los logros especiales alcanzados
- ✓ Establecer el plan de mejoras para el desarrollo del trabajador.

PROBLEMAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Entre los factores más frecuentes que pueden originar problemas en el proceso de evaluación del desempeño se encuentran:

- ✓ Que se definan criterios de desempeño inequitativos
- ✓ Que se presenten incoherencias en las calificaciones por que los supervisores-evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos.
- ✓ Que los supervisores-evaluadores no consideren la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación
- ✓ Que se desarrollen prejuicios personales
- ✓ Que se presente el efecto “halo”
- ✓ Que se sobrestime o subestime al evaluador
- ✓ Que se presente el efecto de tendencia central
- ✓ Que se produzca un efecto de indulgencia
- ✓ Que se evalúe por inmediatez
- ✓ Que se evalúe por apariencia externa, posición social, raza, etc.
- ✓ Cuando el supervisor-evaluador no entiende la responsabilidad que se le asigna.

LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

La entrevista es la clave del sistema de evaluación y, de no ser manejada adecuadamente, puede dar al traste con él. Su objetivo fundamental es darle a conocer al empleado informaciones significativas sobre su desempeño.

La entrevista se debe considerar como la revisión usual de la gestión de recursos humanos; es la actividad principal que ha de consolidar y dar valor al contacto diario de directivos con su personal para revisar lo que pasa y lo que debería pasar entre el empleado y la empresa

La entrevista de evaluación cumple los siguientes propósitos:

Llegar a acuerdos con el empleado, de manera que se le permita tener una idea clara de cómo se desempeña comparado con los patrones, normas o conductas esperadas.

Definir medidas de mejoramiento

Estimular relaciones motivadoras más fuertes

Eliminar o reducir disonancias, ansiedades, tensiones o dudas.

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y EL PROFESIONAL DE RRHH

La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del profesional de recursos humanos. Tanto el diseño del sistema como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del profesional de recursos humanos. El profesional de recursos humanos seleccionará la metodología a utilizar considerando los objetivos del mismo. Si el objetivo consiste en evaluar el desempeño durante el pasado y en la concesión de sanciones y reconocimientos, es probable que se prefieran enfoques de carácter comparativo. Si lo que se busca es optimizar la gestión del recurso humano, quizás deban emplearse métodos basados en resultados, como el descrito antes.

Sin embargo, independientemente de la técnica seleccionada, es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de la organización. El profesional de recursos humanos deberá identificar estrategias para lograr que los gerentes y supervisores-evaluadores asuman con entusiasmo y capacidad esta responsabilidad.

Por otro lado, si el proceso de evaluación indica que es frecuente el desempeño de bajo nivel, serán muchos los trabajadores excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa. Niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la gestión de recursos humanos. Es posible, por ejemplo, que el desarrollo de los recursos humanos no se corresponda con los planes de promoción profesional, porque los candidatos no se seleccionan adecuadamente. Puede ocurrir también que el plan de recursos humanos sea erróneo, porque la información obtenida del análisis de puestos sea incompleta o se hayan postulado

objetivos equivocados. Las fuentes de error son múltiples y requieren una cuidadosa inspección de toda la función que cumple el profesional de recursos humanos en la empresa.

Las actividades a desarrollar en este objetivo son premiar el buen desempeño de los trabajadores con capacitaciones para su crecimiento tanto personal como profesional a nivel nacional e internacional, bonificaciones, etc. El responsable de dichas premiaciones es el jefe de recursos humanos y el presupuesto destinado es diferente dependiendo del tipo de incentivo que se quiera dar.

4.2 Que pasará al implementar el programa de motivación al interior de las empresas?

Al implementar un programa de motivación para el personal de las E.P.S estudiadas se observará un aumento en la autoestima de los trabajadores y se creará un sentido de pertenencia para con la empresa, ya que los objetivos serán compartidos entre los trabajadores y la empresa; el clima organizacional mejorará al igual que las relaciones interpersonales y los canales de comunicación.

Ya las encuestas no arrojarán inconformidad motivacional, por el contrario mejorará la imagen que los trabajadores tenían antes de la empresa, al igual que cambiará el concepto que los trabajadores tenían de las capacitaciones las cuales servían solo para mejorar las condiciones de la E.P.S y nunca se enfocaban hacia el bienestar del empleado y sus familias.

Al lograr los objetivos de la propuesta, los resultados de la misma se verán reflejados en la calidad brindada a los usuarios y el concepto que cada uno de ellos tiene sobre el servicio de cada uno de los profesionales de las E.P.S estudiadas. Al final la empresa contará con un mejor talento humano, más desarrollado, más explorado, mejor aprovechado y no desperdiciado en cuanto a sus cualidades profesionales y personales se refiere; un equipo conformado por líderes naturales capaces de trabajar en equipo y de brindar el mejor servicio al cliente interno y externo, y serán quienes llevarán la voz con las mejores propuestas tanto para la empresa como para los trabajadores hacia los jefes o gerentes de distintas áreas dentro de la institución o al gerente general, buscando siempre lograr que los objetivos de la empresa coincidan o estén siempre guiados hacia el bienestar tanto de los trabajadores como de las E.P.S, y así se aportará un granito de arena al mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio de salud en la ciudad proyectándose desde el interior de cada E.P.S hasta el centro o casa madre de cada una de ellas en Colombia mejorando el sistema de salud para todos los usuarios.

4.3 Beneficios de la propuesta

Al implementar la propuesta las empresas se verán beneficiadas debido a que tendrán una serie de características y ventajas competitivas en el mercado lo cual los hará fuertes desde su eficiencia, eficacia y rentabilidad. Sin olvidar el aspecto más relevante que es prestar ante todo un servicio de calidad y con calidad humana al usuario.

USUARIOS	PERSONAL	EMPRESA
1. Clientes fidelizados.	1. Satisfacción emocional y salarial.	1. Top of mind.
2. Usuarios satisfechos y saludables.	2. Sentido de pertenencia.	2. Financieramente estable.
3. Reconocimiento a la calidad en la prestación del servicio.	3. Personal eficiente.	3. Aumento en el número de usuarios.
4. Disminución en tramitología.	4. Mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio.	4. Aumento de ingresos.
5. Prontitud en la atención.	5. Brindan tratamientos eficaces.	5. Prestigio y reconocimiento Nacional.
6. Servicio al usuario con calidad humana.	6. Control de la enfermedad en nivel 1 de atención y/o preventivo.	6. Disminución en costos por enfermedad crónica o catastrófica.
7. Accesibilidad al servicio.	7. Personal bien seleccionado.	7. Disminución en el suministro de medicamentos.
8. Disminución en incidencia de enfermedades.	8. Personal adecuado en el puesto adecuado.	8. Aumento en la rentabilidad.
9. Disminución en índices de morbi – mortalidad.	9. Recurso humano altamente productivo y competitivo.	9. Líderes en promoción de la salud y prevención de la enfermedad.

Cuadro 3. Beneficios de la propuesta.

CONCLUSIONES

- ✓ La conclusión es concreta y factible para sensibilizar a las Entidades Prestadoras de Salud, es prioritario que en sus modelos de organización creen espacios y programas de bienestar personal y social para todos sus funcionarios y usuarios.
- ✓ Es prioritario que las mismas entidades capaciten a su personal en calidad humana en la prestación del servicio de salud, y de esta manera traten al ser humano como tal, íntegro en cuerpo y mente.
- ✓ Es urgente una reforma del Sistema General de Seguridad social en Salud y ley 100 en nuestro país, para beneficio tanto de los profesionales como de los usuarios y las poblaciones más vulnerables.
- ✓ Se necesita un sistema de control y vigilancia más estricto con las Entidades Prestadoras de Salud y sus respectivas IPS.
- ✓ Es claro y urgente crear conciencia entre los directivos de la inconformidad de los profesionales tanto con su salario como con la forma de contratación, factor que influye enormemente con la calidad en el servicio y la calidad humana prestada a la población.
- ✓ Las reformas de la ley 100 debería apoyar más tanto económicamente como en el campo de seguridad social al profesional de la salud ya que es gracias a él que el servicio puede llegar a todos los rincones del territorio Colombiano.

RECOMENDACIONES

- ✓ Crear Conciencia en las directivas de las E.P.S sobre la importancia de tener un recurso humano altamente motivado que por las circunstancias de la legislación actual se han visto vulnerados en sus derechos puesto que ellos representan y proyectan la imagen de las empresas ante la sociedad.
- ✓ Implementar en las E.P.S un programa de motivación continuado, sistematizado y coherente con las necesidades de cada institución y su recurso humano.
- ✓ Tener en cuenta las necesidades y capacidades de cada trabajador para ubicarlo en cada puesto de trabajo, valorando las cualidades tanto humanas como laborales, que puedan ayudar a la empresa a surgir dentro del medio con un buen nivel de competitividad.
- ✓ Dar la importancia que merece al proceso tanto de selección como de evaluación de cada uno de los puestos de trabajo, ya que de este depende el buen el buen funcionamiento y direccionamiento de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

CAVEY, Stephen R, Los siete hábitos de la gente eficaz. Barcelona: Paidós. 1982.

CERDA, Hugo Los elementos de la investigación. Bogotá: Bhúo, 1995

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA ley 100 de 1993. Santa fe de Bogotá: autor 1993

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA ley 528 de 1999. Santa fe de Bogotá: autor 1999.

DUNCAN, P. Estilos de Vida. En Medicina en Salud Pública. 1986.

GALLEGO, Domingo y otros, Inteligencia emocional. Santa fe de Bogotá: Búho. 2000.

GIL, Ignacio, y otros, La nueva dirección de personas en la empresa: Mc Graw Hill, 1997.

GIRALDO Z., L.F. Familia y teorías de desarrollo. En Cuadernos de Familia (2). Universidad de Caldas. Manizales 1987.

HAY, Louise, Usted puede sanar su vida.

MANFRED Max - Neff. Desarrollo a Escala Humana. Cepaur. Fundación Dag Hammarskjold 1986.

O.P.S. La Atención de los Ancianos: Desafío para los años noventa. Washington 1994.

PSZEMIAROWER, N.P. y PSZEMIAROWER S.N. Calidad de Vida y Desarrollo en la Vejez. En Revista Geriátrica, 1992; 8 (1): 33 - 37.

www.enbuenasmanos.com

www.monografias.com

ANEXO A.
ENCUESTA PARA PERSONAL DIRECTIVO

1. Tiene su organización un departamento de recursos humanos?
1. SI _____ 2. NO _____
2. El departamento de recursos humanos realiza capacitaciones para el personal?
1. SI _____ 2. NO _____
3. El recurso humano recibe motivación económica?
1. SI _____ 2. NO _____
4. El recurso humano es motivado en el aspecto emocional propio y/o de su familia?
1. SI _____ 2. NO _____
5. El salario que reciben sus trabajadores es justo de acuerdo con el número de usuarios que se atiende diariamente?
1. SI _____ 2. NO _____
6. Sabe usted si su personal se siente a gusto con el salario y forma de contratación?
1. SI _____ 2. NO _____
7. Sabe usted si su personal brinda un trato humano y amable a los usuarios?
1. SI _____ 2. NO _____
8. Sus empleados perciben un buen ambiente laboral?
1. SI _____ 2. NO _____ 3. NO SABE _____

9. Su relación con sus subordinados es?

1. BUENA _____ 2. REGULAR _____ 3. MALA _____

10. El ambiente laboral para usted es?

1. BUENA _____ 2. REGULAR _____ 3. MALA _____

ANEXO B.
ENCUESTA PARA PERSONAL MEDICO

1. Su forma de contratación es:
 1. Contrato laboral _____
 2. Prestación de servicios _____
2. La duración del contrato es a:
 1. 3 meses _____
 2. 6 meses _____
 3. un año _____
 4. Mayor a un año _____
 5. Menos de 3 meses _____
3. Su salario es pagado por:
 1. Evento _____
 2. Capitación _____
4. Su salario es pagado cumplidamente mes a mes?
 1. SI _____
 2. NO _____
5. Ud. Trabaja:
 1. Medio tiempo _____
 2. Tiempo completo _____
6. Que número de pacientes atiende Ud. Diariamente?
 1. De 0 a 10 _____
 2. De 11 a 20 _____
 3. De 21 a 40 _____
 4. Más de 41 _____
7. El tiempo de consulta por paciente es:
 1. Menos de 10 min. _____
 2. De 11 a 20 min. _____
 3. Más de 20 min. _____
11. Atiende usted a los usuarios con calidad humana?
 1. SI _____
 2. NO _____

12. Se siente a gusto o con su salario?

1. SI ____ 2. NO ____

13. Usted recibe algún tipo de motivación emocional por parte de la Empresa donde trabaja?

1. SI ____ 2. NO ____

11. Usted recibe motivación económica por parte de la empresa donde trabaja?

1. SI ____ 2. NO ____

12. Si su salario fuera más alto su calidad de trabajo mejoraría?

1. SI ____ 2. NO ____

13. Como es la relación con sus compañeros de trabajo?

1. BUENA ____ 2. REGULAR ____ 3. MALA ____

14. Como es la relación con su jefe inmediato?

1. BUENA ____ 2. REGULAR ____ 3. MALA ____

15. Se siente a gusto con el espacio físico asignado para desempeñar su trabajo?

1. SI ____ 2. NO ____

16. El ambiente laboral que percibe es?

1. BUENA ____ 2. REGULAR ____ 3. MALA ____

17. En su ambiente laboral existen factores desmotivantes?

1. MUCHOS ____ 2. POCOS ____ 3. NINGUNO ____

18. En su ambiente laboral existen factores motivantes?

1. MUCHOS ____ 2. POCOS ____ 3. NINGUNO ____

**ANEXO C.
ENCUESTA PARA USUARIOS**

1. La atención médica en su E.P.S es:

1. Buena _____ 2. Mala _____ 3. Regular _____

2. Su E.P.S le permite escoger el médico de su preferencia para su tratamiento?

1. SI _____ 2. NO _____

3. El médico brinda un tratamiento con sentido y calidad humana?

1. SI _____ 2. NO _____

4. El tratamiento médico brindado es efectivo para usted?

1. SI _____ 2. NO _____

5. Ha utilizado usted terapias alternativas?

1. SI _____ 2. NO _____

ANEXO D.

PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

DETALLE	PARCIAL	SUBTOTAL	TOTAL
Ingresos totales			<u>13.000.000</u>
Total presupuesto ingresos			<u>13.000.000</u>
GASTOS PERSONAL			
Honorarios (3 Conf.)	<u>3.000.000</u>	3.000.000	
Arrendamientos auditorio y sala de conferencias	<u>2.000.000</u>		
Materiales y equipos	<u>650.000</u>	2.650.000	
GASTOS DE VIAJE			
Pasajes aéreos	2.100.000		
Alojamiento	<u>750.000</u>	2.850.000	
DIVERSOS			
Útiles, papelería y fotocopias	1.850.000		
Taxis y/o combustible	250.000		
Restaurante	1.400.000		
Otros (incentivos)	<u>1.000.000</u>	<u>4.500.000</u>	
Total presupuesto gastos			<u>13.000.000</u>

ANEXO E. Plan operativo de la propuesta

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE	INDICADORES
1. Descubrir los líderes estratégicos de cada una de las instituciones a fin de que sean propagadores de los trabajos de motivación.	Hacer un análisis psico-técnico del Recurso Humano para buscar los líderes mas representativos de cada empresa.	Encontrar por lo menos un líder por cada sección de trabajo o área operativa durante el primer año de actividades	Realizar investigaciones exploratorias de campo, encuestas y exámenes específicos.	Físico: salas de conferencias papelería Humano: Psicólogo, Jefe de recursos humanos. Financiero: \$2.000.000	1 o 2 meses	Gerente general, jefe de recursos humanos, psicólogo, asesor externo.	# De líderes / total de unidades o secciones de trabajo.
2. Fundamentar las actividades de las Empresa sobre metodologías de Trabajo en Equipo.	Ofrecer capacitaciones de trabajo en equipo con especialistas de la misma metodología de acuerdo a las funciones del personal.	Ejecutar todas las contrataciones que se logren bajo este esquema propuesto.	Realizar análisis del puesto de trabajo para adaptarlos a la nueva metodología. Realizar talleres y conferencias.	Físico: auditorio Humano: Psicólogo Financiero: \$1.000.000	Jornada de un mes de trabajo hasta establecer la programación.	Psicólogo, jefe de recursos humanos asesor externo.	# de unidades de trabajo implementadas / total de unidades de cada E.P.S.

3. Implementar técnicas actualizadas de atención al cliente de salud.	Desarrollar programas de capacitación a los trabajadores de las E.P.S por áreas operativas o de trabajo.	Lograr la implementación de esta metodología en las tres empresas de Salud en este año.	Talleres, conferencias, folletos ilustrativos, videos.	Físico: auditorio, cartillas, videos. Humano: psicólogo, sociólogo, experto en servicio al cliente y calidad total. Financiero: \$ 3.000.000	Charla - taller 8 hrs., cada 15 días durante 3 meses.	Gerente general, Jefe de recursos humanos, conferencista invitado, asesor externo.	# de personas capacitadas / total trabajadores de la E.P.S
4. Lograr la satisfacción del cliente interno de las empresas de salud en una forma integral.	Realizar una investigación de las necesidades del cliente interno por cada unidad de trabajo.	Realizar este estudio y evaluar su resultado en las 3 empresas del Sector Salud	Por medio de encuestas, exámenes específicos, observación directa, reuniones de trabajo con los empleados, etc.	Físico: área de trabajo Humano: psicólogo, jefe de recursos humanos. Financiero: \$1.000.000	El tiempo depende de la duración del análisis del puesto de trabajo. Aproximadamente de 3 a 6 meses.	Jefe de recursos humanos, asesor externo.	#de necesidades satisfechas / # de insatisfacciones encontradas

5. Mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la E.P.S	Realizar actividades de integración y superación personal.	Disminuir el estrés laboral, equilibrar esferas afectivas. Realizar una actividad semanal.	Dinámicas de grupo, programas de sensibilización, actividades recreativas, reuniones sociales, bailables, paseos.	Físico: El adecuado para cada evento. Humano: psicólogo, sociólogo. Financiero: relativo a la actividad.	El adecuado para cada actividad.	Jefe de recursos humanos.	# de actividades realizadas / # de actividades propuestas.
6. Mejorar el canal de comunicación horizontal y vertical a todos los niveles jerárquicos de la empresa	Estudiar y reformar el organigrama y flujogramas de las E.P.S para facilitar la comunicación.	Mejorar en un 80% las comunicaciones interpersonales en las E.P.S	Taller de sensibilización Taller de comunicación Taller de expresión corporal Reuniones de áreas Talleres de integración Crear protocolos de comunicación	Físico: auditorio amplio colchonetas, espejos, ropa cómoda, material didáctico, Internet. Humano: psicólogo, sociólogo, técnico y/o profesional en telecomunicaciones Financiero: \$3'000.000	2 meses.	Jefe de recursos humanos, psicólogo, sociólogo, jefe de cada área de trabajo.	#problemas de comunicación superados / total problemas detectados

7. Alinear los objetivos de la productividad y competitividad de la empresa con los del recurso humano de la misma.	Crear programas de capacitación en productividad y competitividad del recurso humano como base de su desarrollo personal.	Implantar este programa de capacitación en las tres empresas de salud investigadas en este trabajo.	Talleres y conferencias dictadas por expertos en competitividad, en productividad y en calidad.	Físico: auditorio Humano: conferencistas invitados Financiero: \$2'000.000	2 horas por taller.	Jefe de recursos humanos, invitados.	Total objetivos satisfechos de los empleados / Total objetivos de la empresa.
8. Estimular el trabajo por logro y competencia.	Realizar evaluaciones periódicas al personal de acuerdo a su cargo.	Mejorar en un 50% el grado de competencia y logro de los empleados	Premiar el buen desempeño del trabajo con capacitaciones, bonificaciones, etc.	Físico: incentivos tangibles, menciones. Humano: jefe de recursos humanos, psicólogo. Financiero: varia depende al incentivo.	2 meses.	Psicólogo, jefe de recursos humanos.	# De logros obtenidos a partir del programa.