

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
VICERRECTORÍA ACADÉMICA
ESCUELA DE CIENCIAS EXACTAS Y NATURALES
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD
SOSTENIBLES

**INFLUENCIA DE LAS CONDICIONES LABORALES EN LA
MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DEL ÁREA DE SALUD DE
MONTES DE OCA Y RECOMENDACIONES PARA EL DISEÑO
DE UN PLAN FORMAL DE INCENTIVOS**

TUTORA: MCS. ANA MOLINA MADRIGAL

INVESTIGADORAS:

VIVIANA CALDERÓN MOLINA

SEDALÍ SOLÍS AGÜERO

SAN JOSE, COSTA RICA

2008 RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de esta investigación, consistió en analizar las condiciones laborales que influyen en la motivación del personal del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008, con el fin de proponer recomendaciones para un Plan Formal de Incentivos.

El objeto de estudio fueron los empleados (as) del Área de Salud de Montes de Oca, los cuales, como requisito para formar parte de la investigación, debían tener al menos seis meses de laborar en el Programa.

Para la recolección de datos se utilizó como técnica la encuesta, y se diseñó como instrumento un cuestionario, el cual se aplicó a los y las funcionarias. El cuestionario utilizado tuvo las siguientes características: anónimo, estructurado, con preguntas cerradas en su mayoría, autoadministrado, con observación no participativa de las autoras.

Adicionalmente al anterior cuestionario, se aplicó uno a los miembros del Equipo de Apoyo que desempeñan funciones de jefatura, el cual reunía las mismas características del cuestionario antes mencionado.

Los resultados obtenidos se presentaron en tablas y gráficos y posterior a su análisis, éstos fueron los principales hallazgos:

- La mayor parte de los y las funcionarias entrevistadas se ubican en el grupo de edad de 25 a 34 años, pertenecen al sexo femenino, son solteros (as), poseen título universitario de bachillerato y/o licenciatura y tienen más de tres años de laborar para el PAIS.
- Las condiciones laborales que motivan a la mayoría de los y las entrevistadas son: las instalaciones físicas, el salario, el horario de

trabajo, la relación con los pacientes y/o usuarios, el trabajo que se realiza y la organización para la cual se trabaja (PAIS).

- Las condiciones laborales que motivan poco o no motivan a la mayoría del personal entrevistado son: la seguridad en el trabajo, los recursos materiales de que se dispone para la realización del trabajo, la actual carga de trabajo, el desempeño laboral de los compañeros (as), la cercanía y confianza con los superiores, las oportunidades de capacitación, el reconocimiento del desempeño, y las oportunidades de ascender de puesto y de desarrollo profesional.
- En relación a los incentivos y su actual gestión, la mayoría de los y las funcionarias considera que el PAIS no tiene incentivos económicos, ni no económicos, no existe un trato igualitario en el otorgamiento de los incentivos, no han recibido incentivos en los últimos seis meses y/o año, no hay o desconocen la existencia de mecanismos para diferenciar entre el buen y mal desempeño laboral, y para un porcentaje importante del personal entrevistado, los incentivos de otras instituciones son mejores que los del PAIS.
- La mayoría de los y las entrevistadas proponen que sea la evaluación del desempeño (individual y grupal), el criterio a ser tomado en cuenta para el otorgamiento de los incentivos, el cual debe darse cada vez que así se requiera, sin que haya diferenciaciones entre los puestos de trabajo, siendo la Dirección del Programa quien los otorgue y que este otorgamiento sea de conocimiento del resto de compañeros.

Además, la mayoría de los y las funcionarias, considera que el diseño de un Plan Formal de Incentivos debe hacerlo una comisión de funcionarios (as) y jefaturas que represente a la totalidad del personal, y que dicho plan debe incluir como incentivos: capacitaciones, reconocimiento del desempeño, días libres, actividades o lugares de recreación, equipos y herramientas de trabajo en buen estado e incentivos económicos.

De acuerdo a los resultados y conclusiones encontradas, se propusieron recomendaciones que ayuden a fortalecer y/o mejorar las condiciones laborales analizadas. De igual manera, se hicieron recomendaciones para el diseño de un Plan Formal de Incentivos, tomando en cuenta el criterio del personal entrevistado y mencionando algunas características que según la teoría y experiencias de otros centros de salud, debe tener dicho plan.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a todas las personas que de una u otra manera colaboraron en la elaboración de este Trabajo Final de Graduación.

DEDICATORIAS

A nuestros padres por su apoyo incondicional y por habernos inculcado el espíritu de superación y perseverancia.

INDICE

Resumen ejecutivo	i
Agradecimientos	iv
Dedicatoria	v
Introducción	xi
Capítulo I	
Marco Contextual	1
1.1 Antecedentes internacionales	1
1.2 Antecedentes nacionales	7
1.3 Antecedentes locales	9
1.3.1 Antecedentes históricos del Programa de Atención Integral de Salud (PAIS)	10
1.3.2 Organización general del PAIS	11
1.3.3 Organización del Área de Salud de Montes de Oca	13
1.3.4 Recurso humano	14
1.3.5 Situación financiera del PAIS	15
1.3.6 Incentivos del PAIS	15
1.3.7 Evaluación del desempeño	23
1.4 Justificación	24
1.5 Formulación, definición y delimitación del Problema	28
1.6 Objetivos	28
1.6.1 Objetivo general	28
1.6.2 Objetivos específicos	28

Capítulo II	
Marco Conceptual	29
2.1. Desarrollo Organizacional	29
2.1.1 Objetivos básicos del Desarrollo Organizacional	31
2.2 Clima Organizacional	31
2.3 Gestión del Recurso Humano	33
2.3.1 Definición	33
2.3.2 Subsistemas de la Gestión de los Recursos Humanos	34
2.4 Motivación	36
2.4.1 Definición	36
2.4.2 Ciclo Motivacional	37
2.4.3 Fuentes de motivación	37
2.4.4 Teorías de la motivación	38
2.4.4.1 Teorías de Contenido	39
2.4.4.2 Teorías de Procesos	44
2.4.5 Propuesta de la CCSS para analizar la motivación	46
2.4.6 Motivación y condiciones laborales	48
2.5 Incentivos	49
2.5.1 Concepto	49
2.5.2 Teorías sobre el rol de los incentivos en una organización	50
2.5.3 Planes de incentivos	52
2.5.3.1 Aspectos económicos y no económicos de los planes de incentivos	53
2.5.3.2 Principios y criterios que deben cumplirse para ser factible un plan de incentivos	55
2.5.3.3 Obstáculos en el diseño de los planes formales de incentivos	58

2.5.3.4 Tipos de planes de incentivos	59
---------------------------------------	----

Capítulo III

Marco Metodológico	62
3.1 Tipo de estudio	62
3.2 Área de estudio	62
3.3 Universo	63
3.4 Fuentes de información primaria y secundaria	63
3.5 Selección de técnicas e Instrumentos	63
3.6 Procedimientos para análisis de la información	64
3.7 Resultados esperados: alcances y limitaciones	64
3.8 Cuadros de operacionalización de variables	67

Capítulo IV

Análisis de resultados	75
4.1 Características socio-demográficas	75
4.2 Algunas condiciones laborales y su nivel de motivación en el personal del PAIS	76
4.2.1 Instalaciones físicas, seguridad en el trabajo y contaminación del entorno laboral	76
4.2.2 Disponibilidad de recursos materiales	81
4.2.3 Disponibilidad de recursos humanos	83
4.2.4 Remuneración	85
4.3 Relaciones interpersonales	88
4.4 Realización personal y laboral	92
4.5 Compromiso, identificación y aportes de las y los funcionarios	96

4.6 Análisis del cuestionario aplicado a las jefaturas	99
4.7 Incentivos y su gestión actual	103
4.8 Opinión de los y las funcionarias sobre un esquema deseable para el otorgamiento de incentivos y su gestión en el PAIS	107
Capítulo V	
Conclusiones y recomendaciones	119
5.1 Conclusiones	119
5.1.1 Características socio-demográficas	119
5.1.2 Influencia de algunas condiciones laborales en la motivación del personal entrevistado	119
5.1.2.1 Condiciones laborales que son motivantes para la mayoría del personal entrevistado	119
5.1.2.2 Condiciones laborales que motivan poco o no motivan a la mayoría del personal entrevistado	122
5.1.3 Incentivos y su actual gestión	126
5.1.4 Propuestas de los y las funcionarias que deben ser tomadas en cuenta al diseñarse un Plan Formal de Incentivos	126
5.2 Recomendaciones	128
5.2.1 Recomendaciones para fortalecer y/o mejorar algunas condiciones laborales que motivan a la mayoría del personal entrevistado	129
5.2.2 Recomendaciones para mejorar algunas condiciones laborales que no motivan o motivan poco a la mayoría del personal entrevistado	131
5.2.3 Recomendaciones para el diseño, desarrollo e implementación de un Plan Formal de Incentivos	133
6. Bibliografía	139
6.1 Libros	139

6.2 Tesis	139
6.3 Sitios de Internet consultados	140
7. Anexos	146
Anexo N° 1	146
Anexo N° 2	147
Anexo N° 3	148
Anexo N° 4	149
Anexo N° 5	150
Anexo N° 6	151
Anexo N° 7	152
Anexo N° 8	153
Anexo N° 9	154
Anexo N° 10	155
Anexo N° 11	156
Anexo N° 12	157
Anexo N° 13	158
Anexo N° 14	159
8. Glosario	160

INTRODUCCIÓN

Actualmente muchos de los problemas que enfrentan gran parte de los servicios de salud en nuestro país, se derivan de los constantes y acelerados cambios en las demandas de atención en salud que exige la población.

Ante estas crecientes demandas, las instituciones de salud deben hacer un análisis minucioso de su organización, los recursos humanos, materiales y tecnológicos con que cuentan, así como la calidad del servicio y la percepción del usuario sobre la atención que recibe.

En toda organización el elemento más valioso lo constituye el personal, pues es sólo a través de éste que los recursos productivos pueden ser utilizados eficientemente. Son las personas directamente involucradas en determinado servicio las que pueden con mayor certeza exponer las deficiencias, carencias, debilidades, fortalezas, propuestas y soluciones para mejorar los problemas organizacionales que sean detectados, de modo que pueda cumplirse con el objetivo primordial de cualquier organización, que es satisfacer al cliente externo (usuarios) y al cliente interno (funcionarios).

De ahí la importancia de desarrollar un entorno en el que se logre la comunicación, cooperación e intercambio de ideas, que facilite la toma de decisiones y que además permita reconocer y desarrollar el potencial de los trabajadores, aumentando de esta manera el nivel de responsabilidad, participación y compromiso de los empleados de la organización. Resultando de fundamental importancia todas aquellas acciones o factores de motivación que puedan ser desarrollados o implementados y que se constituyen por tanto en incentivos para que cada empleado desde su puesto de trabajo contribuya al éxito organizacional.

Esta investigación surge de la necesidad de analizar a profundidad el tema de la motivación relacionada con las condiciones laborales, ya que hasta la fecha se cuenta con pocos estudios realizados sobre el tema, siendo éstos

de tipo cuantitativo. Además por los resultados de los talleres realizados en el segundo semestre del 2007, donde se inició una etapa de revisión de la Gestión del Área de Salud de Montes de Oca, priorizándose dos problemas: la desmotivación del personal y su vinculación con las condiciones laborales actuales, y la ausencia de un Plan Formal de Incentivos.

Por lo tanto, los hallazgos y las propuestas de este Proyecto Final de Graduación, permitirán continuar con ese proceso de análisis de la Gestión, lo cual llevará a formular estrategias de cambio del Clima Organizacional, particularmente en las condiciones laborales. Asimismo, servirán como insumo para el diseño de un Plan Formal de Incentivos.

El desglose del presente documento es el siguiente: inicialmente se hace un recuento de los antecedentes de la investigación, el problema a estudiar y objetivos que se pretenden alcanzar con el desarrollo de la misma. El marco conceptual realiza una descripción de diversos términos, basada en la revisión bibliográfica, los cuales servirán de fundamento teórico para la investigación. El marco metodológico detalla la forma en que se ejecuta la recolección de datos, los métodos e instrumentos empleados para tal fin. El análisis de los resultados expone detalladamente los hallazgos a lo largo del proceso, y finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, como producto del análisis realizado.

1. MARCO CONTEXTUAL

Según diversas revisiones bibliográficas realizadas para esta investigación, se encuentran estudios a partir de la década de los noventa sobre Desarrollo Organizacional, y más específicamente sobre Gestión del Recurso Humano y Clima Organizacional, siendo de interés aquellas que abordan el tema de motivación asociada a condiciones laborales e incentivos.

Antecedentes internacionales.

A principios de 1993 se introdujo en las unidades de servicios de salud de la Fundación Hospitalaria del Estado de Minas Gerais, en Brasil¹, un nuevo sistema de incentivos complementario a la remuneración salarial por el buen desempeño y la productividad de los funcionarios. La implantación de este sistema de incentivos, surgió a raíz de una huelga que duró más de dos meses en un ambiente de crisis, insatisfacción y poca motivación laboral que prácticamente paralizó la institución. Las demandas de los huelguistas se centraban en la dotación de más y mejores recursos materiales, aumentos salariales y la contratación de más personal.

Con la estrategia de remuneración y de incentivo condicional adoptada, se pretendía no solo mejorar la producción y la productividad, sino también aumentar el compromiso de los empleados con la institución y de esa manera procurar un cambio positivo en el desempeño laboral de los funcionarios que se mantuviera a lo largo del tiempo. Además, dicha estrategia permitió corroborar la idea de que esas alternativas pueden utilizarse deliberadamente como parte de una estrategia más general de desarrollo organizacional a largo alcance, y no solamente como un elemento aislado dirigido a lograr mejoras puntuales y temporales en la productividad.

En el Continente Africano, específicamente en África del Sur,² un

¹ Leal Cherchiglia Mariangela, *Remuneración y productividad: el caso de la Fundación Hospitalaria del Estado de Minas Gerais. Brasil*. http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1020-49891998000800007

² Mullick S, Delany S, Moys A, Beksinka M. *Developing non-monetary incentives to improve the quality of care in RH services: Inpot from health care provides from two districts of South*

grupo de investigadores tenían la hipótesis de que en el caso específico de las maternidades, el personal de salud estaba desmotivado, sobre todo por la inadecuada supervisión y falta de incentivos. Por lo que realizaron una investigación cuyo objetivo era explorar cuáles incentivos novedosos y sostenibles podrían contribuir a mejorar la motivación del personal de salud, además de identificar vías prácticas para implementarlos.

Con la metodología de grupo focal se obtuvo que el personal consideraba incentivante la afirmación y reconocimiento de parte de colegas y superiores, mecanismos de reconocimiento públicos que contribuyeran a avanzar profesionalmente (principalmente capacitaciones), e información que indique el impacto de lo que cada individuo aporta, condiciones laborales que durante la investigación fueron consideradas poco o nada motivantes por dicho personal.

En Brasil³, en el año 2003, se investigó la calidad de vida laboral en instituciones de servicios de salud en la ciudad de Natal. Correspondió a una investigación comparativa a partir de tres encuestas realizadas en cinco unidades de salud de la ciudad. Las muestras fueron hechas con los empleados de nivel superior e intermedio de esas organizaciones.

Se observó que los trabajadores investigados deseaban obtener más oportunidades de crecimiento y ofrecer mayor calidad en sus servicios, exigiendo para esto entrenamiento y desarrollo tanto personal como profesional. Se consideraron satisfechos con las relaciones interpersonales que mantenían en la organización y con las comunicaciones intergrupales, pero manifestaron carecer de una mayor integración organizacional y social patrocinada por la institución.

Como parte de las recomendaciones de este estudio, se citaron el poder mejorar la calidad y eficacia en el entrenamiento de los trabajadores (as),

Africa.2000.

<http://gateway.nlm.nih.gov/MeetingAbstracts/102239723.html>.

³ Oliviera J. Arimatés. *Calidad de vida laboral en instituciones de salud en Brasil* In: VIII Congreso Nacional de Psicología social, 2003.

<http://www.gerhqual.ufrn.br/ppga/publicacoes/arimates/Calidad%20de%20vida%20laboral%20en%20istituciones%20de%20salud%20de%20Brasil.doc>.

mejorar las condiciones de integración social y organizacional, procurar una remuneración más justa y la oportunidad de crecimiento en el puesto de trabajo; ya que todo lo anterior podría incrementar la calidad de vida laboral y las personas trabajarían con mayor satisfacción y motivación.

En el año 2003, un trabajo⁴ realizado en Grecia tuvo como objetivo examinar el nivel de afectación del Síndrome del Quemado (agotamiento emocional, despersonalización y bajo nivel de logros personales), en el personal de enfermería que trabajaba con pacientes psiquiátricos, así como aquellos factores relacionados con el trabajo que contribuían al desarrollo de dicho síndrome.

Se concluyó que los factores que influyen en el ambiente laboral están directamente conectados con el desarrollo del Síndrome del Quemado. La falta de compañerismo y un control deficitario por parte de la dirección son factores que generan despersonalización y causan agotamiento emocional.

A través de este estudio, los investigadores confirmaron que los hospitales que propician la participación del personal en la toma de decisiones, logran mejorar la calidad del cuidado de los pacientes y que además los beneficios de una interacción social positiva en el ambiente laboral, también están íntimamente relacionados con la prevención de este síndrome.

En Chile, en el año 2006, se realizó una investigación⁵ cuyo objetivo era determinar la relación existente entre motivación y satisfacción laboral que tenían las enfermeras asistenciales del Servicio de Emergencias del Hospital Guillermo Almenara Irigoy.

⁴ Pera G.; Serra-Prat M. *Prevalencia del síndrome del quemado y estudio de los factores asociados en los trabajadores de un hospital comarcal*. 2003. http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1579-699X2003000300004&lng=pt&nrm= obtenida el 12 Mar 2008 06:50:59 GMT.

⁵ Flores Albornoz Doris, Guerrero Cruz Roxana y Saavedra Salvador Ysela. *Relación entre motivación y satisfacción laboral de la enfermera asistencial*. Hospital Guillermo Almenara Irigoy. 2006. <http://posgrado.upeu.edu.pe/csalud/revista/filev2/62-67.pdf>.

Para lograrlo se aplicó una encuesta a 43 profesionales de enfermería, durante su horario de trabajo en el referido servicio; obteniendo como resultado que los profesionales de enfermería estudiados como consecuencia de algunos motivadores extrínsecos (condiciones de trabajo, compensación económica, medidas de protección y recursos materiales inadecuados), tenían un bajo nivel de satisfacción laboral.

La investigación sobre Clima Organizacional “Experiencia Cubana en la Medición del Clima Organizacional⁶ realizada con directivos de la Atención Primaria del Sistema Nacional de Salud, se basó en la importancia que reviste identificar los elementos que dificultan o facilitan la conducción de los procesos de dirección a este nivel, explorando cuatro dimensiones básicas: motivación, liderazgo, reciprocidad y participación.

La investigación concluyó que las dimensiones más afectadas eran la motivación y la reciprocidad, lo cual guarda relación con lo planteado por las investigadoras de que el Clima Organizacional está muy influido por las características de los miembros de la organización, sus motivaciones, aspiraciones y las condiciones laborales en que se desempeñan, reflejando la interacción entre características personales y organizacionales, por lo que las investigadoras propusieron como una de sus recomendaciones procurar que el medio o entorno donde se desempeñan las personas y sus condiciones laborales sean adecuadas y que respondan a los intereses personales e institucionales.

En otro estudio realizado en Benin y Kenia, que pretendía determinar el papel que juegan los incentivos en la motivación del personal de salud, se utilizaron entrevistas semi-estructuradas y grupos focales para una muestra de profesionales de salud de medicina y cirugía, del sector público, privado y áreas rurales. La mayoría del personal coincidió en que algunas de sus

⁶ Pérez Perea Lizette, Segredo Pérez Alina, *El clima Organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos, 2003*, http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima_organizacional_en_el_desarrollo_de_sistemas_organizativos.doc

condiciones laborales: escasez del recurso humano, carencia de recursos materiales y equipos en buen estado y la deficiente infraestructura de sus lugares de trabajo incidían negativamente en su motivación laboral, por lo que sugirieron que poder dotarlos de más y mejores equipos materiales y herramientas más adecuadas para el manejo del personal constituían los incentivos más satisfactorios.⁷

Uno estudio que también abordó el tema de condiciones laborales, motivación e incentivos, que aunque no se realizó en servicios de salud, es importante mencionar en esta investigación, es el que correspondió a un estudio⁸ tipo Benchmarking en dos empresas chilenas, líderes en el campo de Clima Organizacional. Se deseaba en el mismo profundizar en los planes de incentivos de las compañías Lafersa y Hewlett Packard, particularmente en los incentivos no monetarios, los cuales en ese país son muy novedosos.

Los investigadores concluyeron que el principal motor de ambas empresas era lograr canalizar la motivación de los trabajadores de su compañía, a través de una política de incentivos. La visión de ambas coincidía en que la mejor manera de lograrlo, es a través de políticas no financieras fuertes, es decir tenían la convicción de que la entrega de un clima laboral adecuado, libertad en la toma de decisiones, la preocupación por el bienestar del empleado y su familia, entre otros, le dan mayor seguridad y ganas de trabajar a sus integrantes y el resultado de este enfoque es el compromiso absoluto de los empleados con sus respectivas compañías.

Por el último, según el Barómetro Europeo 2007⁹ sobre “Clima Laboral Bienestar y Motivación”, un 45% de los trabajadores españoles, casi uno de

⁷ Inke Mathauser and Ingo Imhoff. *Health worker motivation in Africa*. 2006.
<http://www.human-resources-health.com/content/4/1/24>

⁸ Health Workers: *Building and motivating the workforce*.
<http://www.dcp2.org/pubs/DCP/71/Section/10296>.

⁹ *Barómetro Europeo 2007*.
<http://www.elmundo.es/mundodinero/2007/06/26/economia/1182856251.html>

cada dos, está insatisfecho con sus condiciones laborales, principalmente por el salario y la falta de dinero en su vida cotidiana.

En general, apenas un trabajador español de cada tres (36%) se considera satisfecho en la actualidad con su remuneración, un porcentaje que ha disminuido sensiblemente en dos años, ya que en el Barómetro de 2005, la proporción de satisfechos era de un 57%, 11 puntos porcentuales más.

Globalmente, según el estudio, el 60% de los trabajadores españoles están satisfechos con su situación laboral, porcentaje que es muy superior en el caso de empleados con mayor responsabilidad o gerentes (82%) y que disminuye en el caso de empleados no gerentes hasta un 56%.

Otra preocupación de los trabajadores españoles es el desarrollo de las competencias profesionales. Así, un 92% de ellos estima que su empresa debería intervenir en la formación de sus empleados y un 59% de los encuestados opina que esta intervención debería ser prioritaria.

El estudio revela además que un 76% de los empleados españoles está muy satisfecho o bastante satisfecho con su ambiente laboral y un 54% de ellos declara que se siente muy implicado o demasiado en su trabajo, porcentaje que aumenta hasta el 58% en el caso de trabajadores del sector privado y al 68% cuando se trata de empleados con cargos de responsabilidad.

España se convierte así en uno de los países europeos con un índice de satisfacción más bajo (55%), sólo superado por Turquía (50%), frente a Bélgica (77%), Eslovaquia (71%), la República Checa (66%) y Francia (64%), que se encuentran en el otro extremo.

1.2 Antecedentes Nacionales.

A nivel nacional, se encuentran menos estudios en el ámbito de Gestión del Recurso Humano y Clima Organizacional, sin embargo, se describirán aquellos relacionados a la temática de interés, los cuales son muy valiosos para esta investigación.

Para el año 1998, una serie de problemas como el ausentismo, las sustituciones y las incapacidades entre funcionarios, llegaron a alcanzar niveles

muy superiores a los mostrados en años anteriores en el Hospital Tony Facio Castro de Limón, razón por la cual se realizó una investigación con la que se pretendía determinar el grado de conocimiento que tenían los empleados del Hospital en cuanto a los incentivos que brinda la Caja Costarricense de Seguro Social¹⁰, concluyéndose que el 80% de los trabajadores del hospital estaban desmotivados y además desconocían o no toman como tales los incentivos existentes en la Caja; además el 49.4% de los encuestados (as) consideraba que el desempeño y la calidad de los servicios prestados eran regulares debido a la carencia de recursos materiales y humanos principalmente y el 51.2% de los trabajadores encuestados respondieron no estar motivados para realizar sus funciones eficientemente.

Para el año 2000 se realizó un estudio en el Hospital Nacional de Niños Dr. Carlos Sáenz Herrera¹¹, el cual permitió documentar que existía una buena identificación de los empleados con el Hospital ya que la mayoría manifestaron sentirse orgullosos de trabajar para la institución, sin embargo la poca satisfacción laboral y las deficiencias en diversos recursos principalmente económicos, materiales y humanos, incidían negativamente en la motivación laboral de los empleados del hospital, la cual fue calificada por las investigadoras como baja.

Además la investigación mostró que no existe una comunicación adecuada entre superiores y subalternos, y que para más de la mitad de los empleados, el salario recibido no era acorde con el desempeño y responsabilidades laborales.

En la tesis “Estudio sobre factores del Clima Organizacional que inciden en la

¹⁰ Barrantes Elizondo Anabelle, Ritton Riley Yolanda. *Incentivos que brinda la CCSS, su conocimiento y propuesta de estrategias para darlos a conocer en el Hospital Dr. Tony Facio Castro*. http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-12591998000200008&lng=es&nrm=iso. ISSN 1409-1259.

¹¹ Hernández Gómez Rodolfo, Velasco Dubon Regina. *La motivación laboral de los empleados en el Hospital Nacional de Niños "Dr. Carlos Sáenz Herrera"*. http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-12592000000100005&lng=es&nrm=iso

satisfacción de las enfermeras y enfermeros categoría 1, del Servicio de Terapia Intensiva del Hospital México”¹², realizada en el año 2002, se hace mención a varias investigaciones realizadas a nivel nacional en diferentes centros de salud: Hospital San Juan de Dios, Hospital de Niños, Hospital Escalante Pradilla y el Hospital México, en todas ellas incluyendo la anteriormente mencionada, a criterio de los funcionarios consultados, la carga de trabajo es excesiva, los materiales y la infraestructura generan insatisfacción debido a que tanto la cantidad como la calidad de los mismos no es adecuada y además las condiciones de seguridad son inadecuadas o inexistentes.

A su vez la relación entre compañeros de trabajo y jefaturas fue considerada como positiva, pero a criterio de los entrevistados (as) existen muy pocas posibilidades de recibir capacitaciones y ascender de puesto, además se presentó insatisfacción en lo referente al reconocimiento del desempeño.

En ninguna de las instituciones antes mencionadas, a criterio de los entrevistados se ofrecen incentivos y no hay reconocimiento por el buen desempeño, por lo que en todas las investigaciones, se recomienda proponer beneficios e incentivos que surjan de los funcionarios para recompensar el buen desempeño y divulgar los beneficios e incentivos a nivel Institucional e implementar un sistema para el reconocimiento a la excelencia en el desempeño de las funciones tanto en forma individual como grupal.

Estos resultados y recomendaciones son coincidentes con los obtenidos y dados por la investigación “Estudio de los factores del Clima Organizacional que influyen en la satisfacción del personal de la Unidad de Cuidados Intensivos Neonatales del Hospital Dr Carlos Sáenz Herrera, Agosto 2004”¹³.

¹² Morales Meza Sonia, Rosales Barrantes Roxana, *Estudio sobre factores del clima organizacional que inciden en la satisfacción de las enfermeras y enfermeros, categoría 1, del Servicio de Terapia Intensiva del Hospital México, abril 2002.*
<http://www.uned.ac.cr/sep/recursos/investigaciones/documents/TESSISSONIAYROXANA.pdf>

¹³ Arias Jiménez Milena, *Estudio de los factores del clima organizacional que influyen en la satisfacción del personal de incentivos de la Unidad de Cuidados Intensivos neonatales del Hospital Dr Carlos Sáenz Herrera, Agosto 2004.*
<http://www.uned.ac.cr/sep/recursos/investigaciones/UNIVERSIDADESTATALADISTANCIA.swf>

En otra investigación realizada en el 2005: “Estudio del Clima Organizacional en el socio-empleado de Coopesalud RL de Pavas”¹⁴, uno de los resultados calificado como un indicador crítico, fue la carencia de otros incentivos además del salario que le compensen al funcionario su contribución y trabajo a la institución, por lo que los investigadores recomiendan mejorar los indicadores de retribución, capacitación, educación y equidad y además fortalecer el sistema de recompensas mediante la educación e implementar un sistema donde se motive al trabajador, de acuerdo con sus necesidades, a través del reconocimiento a la labor en la empresa.

Además los entrevistados (as) consideraron que era necesario mejorar la infraestructura, la aplicación de normas disciplinarias y la equidad e igualdad para poder ascender de puesto dentro de la organización.

1.3 Antecedentes Locales.

En este apartado se abordarán, los antecedentes históricos del PAIS, su organización interna, situación financiera, incentivos y evaluación del desempeño.

1.3.1 Antecedentes históricos del Programa de Atención Integral de Salud (PAIS)¹⁵.

El Programa de Atención Integral de Salud Convenio UCR-CCSS (PAIS) nace en el año 1999, década en la cual el Sistema de Salud Costarricense inició la puesta en marcha de la Reforma del Sector Salud.

En esta coyuntura, se presenta la oportunidad de establecer una alianza estratégica entre la UCR, la CCSS y el Ministerio de Salud para el diseño e

¹⁴ Machado Ramírez Luis, Rodríguez Villalobos María, *Estudio del clima organizacional en el socioempleado de Coopesalud RL. De Pavas durante el período setiembre- noviembre del 2005*. <http://www.uned.ac.cr/sep/recursos/investigaciones/documents/TFG-LuisMachadoyMariaRodriguez.pdf>.

¹⁵ Área de Salud de Montes de Oca *Análisis de Situación Integral de Salud (ASIS)*. San José, Costa Rica. 2004

implementación del modelo readecuado de atención integral. Se visualiza especialmente la oportunidad de articular la academia en su sentido amplio, con la prestación directa de servicios de salud del Primer Nivel de Atención.

Antes de la Reforma Sectorial, la organización de los servicios de salud daba como resultado que las atenciones que debía dar la CCSS y el Ministerio de Salud a nivel local fueran incompletas, se duplicaban esfuerzos y los servicios no eran asequibles para toda la población; esta situación se presentaba en las poblaciones de Curridabat, Montes de Oca, San Juan, San Diego y Concepción de La Unión, razón por la cual en 1997, se firma un convenio entre la UCR, la CCSS y el Ministerio de Salud.

Durante los primeros meses de 1998 se formuló el proyecto “Modelo de Atención Integral de Salud para los cantones de Montes de Oca y Curridabat”, en el que se propone que la UCR, a través de la Vicerrectoría de Acción Social asuma la responsabilidad de organizar y brindar el servicio de salud para estos cantones.

En el mes de abril de 1999, las autoridades de la CCSS y de la UCR firmaron un Convenio, un Contrato y un Compromiso de Gestión, con lo cual se inician las actividades de atención de la salud en el mes de mayo, con un plan piloto en el distrito de Tirrases del Cantón de Curridabat. Mediante la firma de un Compromiso de Gestión en enero del 2000 se extendió la atención de la salud a todo el cantón de Curridabat. En enero del 2001, el Programa se extiende al Cantón de Montes de Oca (que incluye el distrito de San Ramón de la Unión) y posteriormente en enero del 2002 se incluye a los distritos de San Juan, San Diego y Concepción del Cantón de La Unión.

En el primer contrato firmado entre la CCSS y la UCR, se le asignó la administración del Programa a la Fundación de la Universidad de Costa Rica (FUNDEVI), ente privado de utilidad pública y sin fines de lucro fundado en 1988, con el propósito de promover el desarrollo científico-tecnológico de la Universidad de Costa Rica y sus actividades asociadas.

En febrero del 2001, la Contraloría General de la República evaluó la administración del Programa, emitiéndose en diciembre de ese año un informe en el que se indicó a la CCSS la no renovación del contrato con la Universidad, aduciendo diversos argumentos entre ellos, la participación de FUNDEVI.

Por lo anterior en el mes de octubre del 2002, la UCR decide excluir a FUNDEVI de la administración del Programa, iniciándose un proceso de inserción del PAIS a las estructuras de la Universidad, el cual culmina el 2 de enero del 2003¹⁶.

1.3.2 Organización General del PAIS.

Como se detalla en el Plan Estratégico del PAIS (2004-2006)¹⁷, éste se adscribe a la Vicerrectoría de Acción Social la cual, desde su origen, conformó el Consejo Directivo del Programa integrado por: representantes de diferentes Unidades Académicas, la Oficina de Salud, el representante del Área de Salud en el Consejo Universitario, el Director del Programa y el Coordinador Académico.

El Consejo Directivo es el ente encargado de formular políticas en salud y académicas del Programa, aprobar el presupuesto y los planes anuales; nombrar al Director General, al Coordinador Académico; coordinar, regular y apoyar la participación de unidades académicas, entre otras funciones.

El Programa tiene un Director General, quien asume la responsabilidad de la negociación, ejecución, control de los recursos financieros y materiales. El Director dirige y coordina las tres Unidades Administrativas ubicadas en el nivel central: Financiero-Contable, Recursos Humanos y la Unidad de Suministros y de Contratación Administrativa; estas unidades están coordinadas por un

¹⁶ UCR y FUNDEVI, <http://www.vinv.ucr.ac.cr/girasol/archivo/girasol27/convenio.htm>

¹⁷ Área de Salud de Montes de Oca *Análisis de Situación Integral de Salud (ASIS)*. San José, Costa Rica. 2004.

profesional en administración, especializado en su campo y es la contraparte en las oficinas coadyuvantes homólogas de la Universidad.

La Dirección de Áreas de Salud coordina y dirige las actividades operativas en los respectivos sectores en conjunto con los Equipos de Apoyo; es responsable de la coordinación con los servicios de Odontología, Laboratorio, Farmacia, la Unidad de Tecnologías Informáticas, el Centro de Equipos y la Coordinación del Programa de Desechos Sólidos Hospitalarios Peligrosos, en estrecha coordinación con las enfermeras profesionales encargadas del personal de enfermería de las Áreas de Salud; además, fortalece el vínculo con los establecimientos del II y III Nivel de Atención, en conjunto con las Coordinaciones de las Áreas de Salud del PAIS.

La Coordinación Académica la conforman un profesional y personal de oficina encargados de articular los diferentes procesos de la academia con las necesidades de la población, con el fin de contribuir al desarrollo de la salud integral y a los objetivos académicos y sociales de las unidades de la UCR.

Cada Área de Salud cuenta con una Coordinación Médica y un Equipo de Apoyo Interdisciplinario integrado por profesionales en Enfermería, Nutrición, Trabajo Social, Sociología, Psicología, Administración, dos oficinistas, una miscelánea (o) y un chofer.

Los tres Equipos de Apoyo, las Unidades Administrativas del Nivel Central, la Coordinación Académica y las Direcciones llevan a cabo procesos organizacionales para mejorar la gestión de forma permanente, como en toda organización cambiante que se debe ir adaptando a las diferentes condiciones del contexto interno y externo.

De acuerdo a la población adscrita a cada Área de Salud, las personas se distribuyen en sectores de alrededor de 4,000 personas, a los cuales se les asigna un Equipo Básico de Atención Integral de Salud (EBAIS) conformado

por un médico (a), un auxiliar de enfermería, un Asistente Técnico de Atención Primaria en Salud (ATAPS) y un técnico de Registros de Salud (REDES).

Los Sectores/ EBAIS se organizan en Núcleos que son unidades que se ubican en una sola infraestructura; en la cual se agrupan desde uno hasta cuatro EBAIS, con el fin de utilizar los recursos de forma más eficiente y racional; así como mantener la continuidad de la atención.

1.3.3 Organización del Área de Salud de Montes de Oca.

Montes de Oca es una de las tres Áreas de Salud a cargo del Programa de Atención Integral de Salud (PAIS). Inició sus labores el 2 de enero del 2001, brindando atención en salud a la población del cantón de Montes de Oca y del distrito San Ramón del cantón La Unión, quienes no contaban con servicios de salud en el Primer Nivel de Atención, sino que eran atendidos por la Clínica Central y el Hospital Calderón Guardia.

Para efectos de brindar los servicios de salud a la población asignada, aproximadamente 59861 personas, el Área se divide en 15 sectores tomando en cuenta la accesibilidad de la población a los mismos, el uso eficiente de los recursos y la búsqueda de la calidad de los servicios de salud, bajo el enfoque de Atención Integral de la Salud. La Oficina de Coordinación del Área, es la sede del Equipo de Apoyo, cuya conformación se detalló previamente.

En el Área de Montes de Oca existen 5 Núcleos, a saber:

- Núcleo San Pedro: EBAIS San Pedro Norte, EBAIS San Pedro Sur y EBAIS Barrio Pinto
- Núcleo Lourdes: EBAIS Lourdes Norte y EBAIS Lourdes Sur.
- Núcleo San Rafael: EBAIS San Rafael Norte, EBAIS San Rafael Sur y EBAIS San Ramón.
- Núcleo Vargas Araya-Sabanilla: EBAIS Cedros, EBAIS Sabanilla Sur, EBAIS Sabanilla Este y EBAIS Vargas Araya Sur.

- Núcleo Mercedes: EBAIS Mercedes, EBAIS Sabanilla Norte y EBAIS Vargas Araya Norte¹⁸.

1.3.4 Recurso Humano.

En el Área de Salud de Montes de Oca, laboran un total de 94 personas de las cuales 67 son de sexo femenino y 27 de sexo masculino.

Cuadro No. 1 Distribución del personal que labora en el Área de Salud de Montes de Oca, según puesto y sexo. Año 2007

Puesto	Femenino	Masculino	Total
Equipo de apoyo	10	2	12
Médicos	8	7	15
Auxiliares de Enfermería	11	4	15
ATAPS	9	7	16
REDES	15	0	15
Conserjes	7	1	8
Auxiliares de Farmacia	8	5	13
Total	67	27	94

Fuente: Unidad de Recursos Humanos, PAIS, Año 2007

1.3.5. Situación Financiera del PAIS.¹⁹

A pesar de la vigencia de un nuevo contrato entre la UCR y la CCSS, desde el 1 de julio del 2004, las condiciones económicas del Programa no se han actualizado. Esta situación ha venido afectando, desde el año 2005 diferentes aspectos del PAIS, principalmente la contratación de nuevo personal, las adquisiciones o remodelaciones de la planta física, y la realización y ejecución de diversos programas dirigidos específicamente al desarrollo del recurso humano.

¹⁸ Área de Salud de Montes de Oca *Análisis de Situación Integral de Salud (ASIS)*. San José, Costa Rica. 2004

¹⁹ Programa de Atención Integral de Salud, <http://www.ucr.ac.cr/pais>.

Sin embargo, en el mes de setiembre del 2007, las autoridades del PAIS recibieron la aprobación del Addendum al nuevo contrato, por lo que consideran que la situación financiera mejorará sustancialmente, lo que permitirá atender las áreas críticas del Programa siendo la promoción del recurso humano una de las prioridades.

1.3.6 Incentivos del PAIS.

Los funcionarios del PAIS pueden disfrutar de los incentivos contenidos en la Convención Colectiva de Trabajo de la Universidad de Costa Rica²⁰ firmada en 1992, los cuales se citan textualmente.

1. Pago de incapacidades.

La Universidad pagará al trabajador un subsidio equivalente al salario completo durante los primeros tres días de incapacidad otorgada por la Caja Costarricense de Seguro Social. Las incapacidades mayores a tres días, se registrarán de conformidad con la reglamentación aplicable de la Caja Costarricense de Seguro Social.

El trabajador cubierto por la póliza de riesgos de trabajo del Instituto Nacional de Seguros, que se incapacite para el trabajo como consecuencia de enfermedades laborales o percances amparados por dicha póliza, recibirá la totalidad del subsidio equivalente al salario completo mientras dure su incapacidad, correspondiéndole a la Universidad pagar las diferencias entre el salario completo del trabajador y la suma que aporta el Instituto Nacional de Seguros.

La Universidad realizará un estudio para determinar la factibilidad de llevar a cabo el pago total del subsidio equivalente al salario completo de los trabajadores incapacitados, por medio de un convenio con la Caja Costarricense de Seguro Social.

²⁰ Universidad de Costa Rica, *Convención Colectiva de Trabajo*, 1992.
http://cu.ucr.ac.cr/normativ/convencion_colectiva.pdf.

2. Incapacidad por maternidad.

Las trabajadoras que se encuentren en estado de gravidez gozarán de un período de incapacidad de cuatro meses, que comprenden los períodos de pre y postparto, según las fechas que establezcan las boletas de incapacidad de la Caja Costarricense de Seguro Social. En ningún caso, el período preparto será mayor de un mes, excepto cuando se atrase el nacimiento del niño (a), de acuerdo con la fecha prevista por la Caja Costarricense de Seguro Social.

Los días equivalentes al atraso se contemplan dentro de la incapacidad preparto. La Universidad otorgará un permiso con goce de salario en aquellos casos en que se adelante el nacimiento del niño (período prenatal), hasta completar los cuatro meses de incapacidad, sumados los períodos de pre y postparto. Para efectos de esta Convención se acogerá a este derecho toda trabajadora que tuviere un parto después de cinco meses de embarazo.

En caso de embarazo interrumpido, la Universidad otorgará dos meses de permiso con goce de salario de conformidad con lo establecido en el Código de Trabajo. La trabajadora podrá optar por no acogerse a dicha licencia, dependiendo de la recomendación médica.

A toda trabajadora con más de un año consecutivo de servicio a la Universidad que al cesar en sus funciones tenga derecho de percibir subsidio por parto, de la Caja Costarricense de Seguro Social, la Universidad le completará dicho subsidio, mientras dure, hasta una suma equivalente al salario completo.

A toda trabajadora interina que cese en sus funciones mientras percibe subsidio por parto, de la Caja Costarricense de Seguro Social, la Universidad le completará dicho subsidio, mientras dure, hasta una suma equivalente al salario completo.

3. Permiso con goce de salario.

a) La Universidad concederá a toda trabajadora incapacitada por maternidad un permiso con goce de salario de 15 días calendario, adicional a la incapacidad por parto, quedando a opción de la trabajadora disfrutarlo antes o después del parto.

b) Todo padre con el nacimiento de un hijo(a) tendrá derecho de disfrutar de un permiso con goce de salario el día del parto y los dos días naturales posteriores a éste.

c) La Universidad dará además una hora diaria a las madres en período de lactancia para amamantar a sus hijos(as).

ch) La Universidad concederá tres meses con goce de salario a la trabajadora que adopte a un(a) menor.

d) La Universidad concederá permiso con goce de salario previa aprobación de la Vicerrectoría de Administración, en los siguientes casos:

1.- Por enfermedad de un hijo(a) o cónyuge que requiera internamiento médico o tratamiento especializado en el hogar, hasta un máximo de 8 días. El trabajador(a) justificará la solicitud de esta licencia mediante Seguro Social.

2.- Cuando la enfermedad del hijo(a) ó cónyuge persista más allá de los 8 días, la solicitud de licencia deberá presentarse ante la Vicerrectoría de Administración, la cual deberá resolver en un plazo no mayor de 3 días.

4. Permisos sin goce de salario.

Con la aprobación de la Vicerrectoría de Administración, los trabajadores administrativos disfrutarán de los siguientes permisos sin goce de salario:

a) Hasta por seis meses, cuando medien las siguientes causas: graves asuntos familiares, tratamiento médico o convalecencias prolongadas que no puedan considerarse como período de incapacidad por enfermedad,

prorrogables por un período igual. (Lo anterior cambiaría con el pronunciamiento de la Sala IV sobre la eliminación del tope de las incapacidades)

b) Hasta por un máximo de dos años, prorrogables por una sola vez, en casos como desempeño de funciones especiales por un plazo determinado en organizaciones internacionales, instituciones gubernamentales o sindicales.

c) Hasta por tres meses, cuando medie cualquier cambio de trabajo externo solicitado por el trabajador.

La Universidad garantiza que el trabajador, al reincorporarse a su trabajo, ocupará una plaza al menos con las mismas condiciones de jornada y categoría a las que tenía en el momento de otorgársele el permiso.

Las resoluciones de la Vicerrectoría de Administración, en la materia a que se refiere este artículo, podrán ser sometidas a conocimiento de la Junta de Relaciones Laborales, la cual emitirá un dictamen que se agregará al expediente del caso, a fin de que sea tenido en consideración por el superior, si el trabajador ejercita los recursos que corresponden según el Estatuto Orgánico.

5. Permisos para estudio con goce de salario.

La Universidad conviene en conceder hasta siete horas semanales de permiso con goce de salario a los trabajadores administrativos, en propiedad o nombrados a plazo indefinido, para que los destinen a recibir lecciones. Cuando se trate de horarios variables, el trabajador podrá disfrutar de hasta 28 horas mensuales.

A los trabajadores con grado de licenciatura solo se les concederá permiso para cursar estudios en un grado superior afín a su profesión.

6. Permisos para estudio sin goce de salario.

Con la aprobación del Vicerrector respectivo, del Rector o del Consejo Universitario, según el caso, podrán otorgarse permisos, sin goce de sueldo hasta por dos años renovables para que los trabajadores puedan llevar a cabo estudios en la Universidad o en cualquier centro de enseñanza nacional o extranjero, siempre que con ello no produzca perjuicio insalvable a la Institución.

Para la renovación del permiso, el interesado deberá, comprobar la aprobación de los cursos en los que estuvo matriculado.

7. Permisos por retención.

Cuando un trabajador sufiere detención policial o judicial, la Universidad le concederá permiso sin goce de salario por todo el plazo que dure la medida y mientras no exista sentencia condenatoria firme. El permiso cesará, una vez que alcance firmeza la sentencia.

8. Permisos por deceso de parientes.

La Universidad otorgará permiso con goce de sueldo por cinco días hábiles en caso de fallecimiento, dentro del país, de cualquiera de los progenitores, del cónyuge, de un hijo, de un hermano, o de una persona con la que el beneficiario haya tenido una relación parental analógica.

Concederá diez días hábiles de permiso con goce de sueldo, en caso de que el trabajador deba realizar diligencias con motivo del fallecimiento, si éste ha ocurrido fuera del país.

9. Cambios de domicilio.

La Universidad otorgará un día de permiso con goce de salario a los trabajadores que cambien de domicilio, como máximo una vez al año. El trabajador debe solicitar el permiso por lo menos con tres días de anticipación

10. Licencia por matrimonio.

Los trabajadores tendrán derecho a disfrutar, con goce de sueldo, siete días hábiles cuando contraigan matrimonio.

11. Actividades culturales, recreativas y deportivas.

a) Para dar asesoramiento a la Administración en los programas vacacionales que se establezcan se integra una comisión bipartita con tres delegados de cada una de las partes y sus respectivos suplentes. La Comisión tendrá, además la facultad de estudiar y recomendar sobre las normas que regulen los programas vacacionales, antes de una aprobación definitiva por la instancia que corresponda.

b) La Universidad fomentará la participación de sus trabajadores en actividades culturales y deportivas. Para este efecto la Universidad facilitará la coordinación del sindicato con las instancias respectivas. Se garantizará a los trabajadores el acceso a las instalaciones deportivas de la Universidad, siempre y cuando se ajusten a las reglamentaciones establecidas, sin perjuicio de las actividades académicas de la Institución.

La Universidad promoverá y organizará actividades culturales, deportivas y recreativas utilizando los programas y presupuestos institucionales existentes.

12. Centros infantiles.

La Universidad y el Sindicato se comprometen a buscar soluciones a las necesidades de guardería infantil para los hijos(as) de los trabajadores universitarios. El servicio se podrá brindar directamente o mediante convenios con instituciones públicas o privadas. Para estos efectos se constituye una comisión bipartita, integrada por dos miembros de la Universidad dentro de los que figurará el Vicerrector de Acción Social, y dos del Sindicato. Esta comisión elaborará un proyecto que contenga los lineamientos y parámetros para iniciar de ser factible, su ejecución en 1997. El proyecto se podrá ejecutar por etapas y contemplará el aporte de los trabajadores para sufragar parte de los costos.

13. Ayuda por el fallecimiento del trabajador.

En caso de fallecimiento de un trabajador(a), la Universidad conviene en brindar un subsidio, para gastos de funeral, a sus familiares o beneficiarios debidamente identificados, por un monto de 20.000.00 colones. En caso de que el fallecido tenga derecho a un auxilio de cesantía inferior al máximo establecido en el artículo 23 de esta Convención, la Universidad reconocerá a los causahabientes una indemnización adicional equivalente a uno o dos meses de salario.

La Universidad dará permiso para asistir al funeral de un compañero(a) a los trabajadores que laboren en la misma Oficina o Unidad Académica del fallecido.

14. Capacitaciones de docentes.

La Universidad se compromete a mantener la aplicación del reglamento de capacitación de profesores que no llenen los requisitos establecidos por Régimen Académico ya aprobado por el Consejo Universitario. Las modificaciones posteriores del Reglamento serán puestas a conocimiento del Sindicato antes de su aprobación. Para efecto de los beneficios del presente artículo, se deben incluir el trabajo de Tesis y el Proyecto de Graduación. En este caso las horas de permiso se contarán para los cursos de investigación dirigida I, II y III atribuyéndoles para estos efectos 4 créditos.

15. Derechos adquiridos por beca.

La Universidad respetará los derechos adquiridos por el trabajador, originados en el sistema de becas especiales.

16. Deducibles del Instituto Nacional de Seguros.

La Universidad se compromete a mantener seguros colectivos especiales para los trabajadores que operan vehículos de la Institución, para lo cual realizarán los estudios técnicos correspondientes. Los deducibles que cobra el Instituto Nacional de Seguros en relación con los accidentes que se producen con vehículos de la Universidad, e independientemente del tipo de póliza que cubra el vehículo implicado, serán sufragados por la Universidad, siempre que no se compruebe la responsabilidad del trabajador.

En caso de responsabilidad imputada al trabajador, la Universidad valorará ésta, para determinar si asume el pago de los deducibles correspondientes. Se exceptúan de lo anterior aquellos casos en que medie dolo o culpa grave, de conformidad con el artículo 199 de la Ley General de la Administración Pública.

17. Medios de transporte.

Cuando los choferes de la Universidad terminen su jornada de trabajo después de las 22 horas, la Universidad les proveerá los medios de transporte necesarios hasta su casa, o hasta la terminal de buses respectiva, en caso de que haya servicio de ellos a esa hora. Igual beneficio tendrán los trabajadores que, por haber servido jornada extraordinaria, terminen ésta después de las 22 horas y antes de las 6 a.m.

Los pasajeros de los vehículos de la Universidad, después de las 22 horas, se dejarán cerca de sus residencias o en la parada de buses respectiva, siempre que haya servicio de éstos a esa hora. Habrá un vehículo a disposición de los guardas en forma permanente para atender urgencias. Se exceptúa de lo anterior, situaciones especiales debidamente calificadas a criterio de la Sección de Transportes.

18. Servicio de transporte a trabajadores que estudian en las sedes regionales.

La Universidad se compromete a conceder autorización a sus trabajadores para utilizar los servicios ordinarios de sus vehículos, cuando requieren servicios de transporte para trasladarse de un recinto a otro, por razones de estudio o trabajo.

La solicitud deberá hacerse ante la Sección de Transportes quedando únicamente sujeta a la disponibilidad de lugar.

19. Derecho de estacionamiento.

La Universidad en ningún caso y por ningún concepto cobrará a sus trabajadores derechos de estacionamiento. Estos trabajadores podrán sin previa autorización, hacer uso del lugar que se les haya asignado en el estacionamiento durante el tiempo que lo consideren necesario.

20. Vivienda.

La Universidad continuará gestionando, directa o indirectamente, programas con instituciones que permitan la compra, construcción o reparación de viviendas de los trabajadores en propiedad o a tiempo indefinido. La Universidad, por medio de la Rectoría y el Sindicato se mantendrán informados sobre las acciones que tomen en relación con este problema, con fines de coordinación y apoyo mutuo

1.3.7 Evaluación del desempeño en el PAIS.

Las Jefaturas de cada disciplina, han elaborado y aplicado instrumentos para evaluar el desempeño de los funcionarios que tienen a cargo. En general se utiliza un instrumento que evalúa al funcionario (a) a los tres meses de su ingreso al PAIS (Anexo N° 1); además se realizan monitoreos sobre la calidad de expedientes, dos ó tres veces al año, que valoran la calidad del trabajo del EBAIS y en particular del médico (a). En lo que respecta a los auxiliares de enfermería, ATAPS, y misceláneas son evaluados a través de instrumentos que miden la productividad en términos de cantidad y calidad (Anexo N° 2, N° 3 y N° 4).

Sin embargo, todos estos instrumentos a criterio de las propias jefaturas y la Dirección del PAIS, deben revisarse y adecuarse al perfil de puestos de trabajo, los cuales entraron en vigencia en enero del 2008.

1.4 Justificación.

Para el PAIS, su organización interna se centra en las personas, las cuales son seres creativos; su gestión se caracteriza por ser participativa, con un clima y cultura organizacionales y por un ejercicio del poder que promueven la resolución de conflictos, así como el desarrollo personal, técnico y profesional de su recurso humano y lo incentiva hacia la autocrítica, la excelencia en el desempeño y la rendición de cuentas.

El Plan Estratégico del PAIS 2004-2008, contempla como su cuarto componente el desarrollo del recurso humano, estableciéndose el siguiente objetivo estratégico “Gestionar el desarrollo del recurso humano acorde al Marco Filosófico y al Modelo de Atención Integral en Salud del PAIS”²¹. Pero diversas dificultades, principalmente de tipo económico ya comentadas, han hecho difícil implementar las acciones programadas.

Tres estudios realizados desde el 2004 hasta el 2006 sobre Clima Organizacional, han demostrado que una de las áreas críticas del Programa es la desmotivación del personal, lo cual impacta directamente en la calidad de los servicios que se brindan y por lo tanto en la misión del PAIS.

- El Análisis de Situación de Salud Ocupacional (ASISO), realizado en el 2004, permitió identificar como debilidad en el eje psico-social, el riesgo por desmotivación en el personal, así como una percepción de poco reconocimiento a la aportación y reciprocidad²².
- En el 2005, Chávez realizó un estudio sobre la Percepción del Clima Organizacional de los empleados del Área de Coordinación de Montes de Oca, determinándose que la brecha entre el clima ideal y el real según los funcionarios, es muy grande²³.

²¹ Universidad de Costa Rica. Vicerrectoría de Acción Social. Programa de Atención Integral de Salud. Convenio UCR-CCSS. *Plan Estratégico del PAIS-2004-2006. Lineamientos y Perfiles de Proyectos*. 2005

²² Área de Salud de Montes de Oca *Análisis de Situación Integral de Salud (ASIS)*. San José, Costa Rica. 2004

²³ Chávez Manuel; Madrigal Marielos y Rodríguez Cristina. *Percepción del clima organizacional de los empleados del Área de Coordinación en Salud del PAIS de Montes de Oca, marzo 2005*. San José, CR.

- En la tesis efectuada por la Jefatura de los Técnicos de Atención Primaria (ATAPS) en el 2006, se tomó en cuenta la percepción de los funcionarios en relación al clima de la organización donde laboran, concluyéndose que todas las dimensiones del Clima Organizacional analizadas (liderazgo, motivación, reciprocidad y participación), estaban en estado crítico, percibidas incluso como, en “estado de alerta”. En la dimensión de motivación, la realización personal fue valorada positivamente por todos los puestos de trabajo, caso contrario al resto de variables investigadas de esa dimensión (reconocimiento a la aportación, responsabilidad e incentivos). Se percibió como crítica la retribución recibida, aduciendo ausencia de incentivos y capacitaciones como las grandes debilidades. En general, el porcentaje de satisfacción relacionado con la reciprocidad fue de un 55,3% y con la motivación de un 58%.²⁴

Además, en algunos de los trabajos realizados por las autoras de este Trabajo Final de Graduación a lo largo de la Maestría, se ha evidenciado la poca motivación del personal, tal y como lo demostró la investigación sobre el Trabajo Escolar, y los trabajos realizados para la materia de Gestión de Recursos Humanos.

Todos los estudios anteriores, son de tipo descriptivo, con un enfoque cuantitativo, características que plantean la necesidad de abordar más a profundidad la influencia positiva o negativa, de las condiciones laborales en la motivación del personal del Área de Salud de Montes de Oca, con el fin de tratar de actuar sobre aquellas condiciones que resulten negativas proponiendo entre otras recomendaciones, un Plan Formal de Incentivos.

La necesidad de abordar este tema surge también como resultado de los talleres realizados en el segundo semestre del 2007, donde se inició una etapa de revisión de la Gestión del Área de Salud de Montes de Oca²⁵.

²⁴ Alfaro, Kattia. *Análisis del Clima Organizacional del Área de Salud de Montes de Oca, durante el tercer trimestre 2006*. San José, Costa Rica.

²⁵ PAIS. Resultados de la evaluación de la Gestión del Área de Salud de Montes Oca. 2007

En esa actividad las Jefaturas, Equipo de Apoyo y Coordinadores de Núcleo priorizaron la problemática de desmotivación del personal y la poca información existente sobre el origen de la misma, y su vinculación con las condiciones laborales actuales, además de la ausencia de un Plan Formal de Incentivos vinculado a la evaluación del desempeño.

Por lo tanto, los hallazgos y las propuestas de este trabajo de graduación, permitirán a la Dirección, Administración y Coordinación del Programa continuar con el proceso de análisis de la Gestión, lo cual llevará a formular estrategias de cambio del Clima Organizacional, particularmente en las condiciones laborales, para que éstas sean capaces de incidir favorablemente en la motivación del personal, y por ende en la calidad de los servicios que se brindan a las poblaciones del Área.

Asimismo, los resultados y conclusiones de esta investigación, permitirán brindar recomendaciones para el diseño de un Plan Formal de Incentivos, acorde a la composición, dinámica y necesidades del Programa, pues aunque los funcionarios del PAIS pertenecen a la Universidad de Costa Rica y pueden disfrutar de los incentivos descritos en los Antecedentes Locales, para la gran mayoría de ellos el Programa no cuenta con incentivos para sus empleados²⁶.

Un Plan Formal de Incentivos es por tanto una estrategia de intervención tendiente a paliar los signos visibles de poca o ninguna motivación laboral, ya que puede estimular conductas que lleven al logro de metas individuales y organizacionales que estén significativamente por encima y más allá de las responsabilidades laborales normales, por tanto es importante que los funcionarios participen en su elaboración pues así se puede mejorar la comprensión de su racionalidad, se permite generar un mayor compromiso con el plan y se logrará un mejor ajuste entre las necesidades individuales y el diseño del plan.

²⁶ Alfaro, Kattia. *Análisis del Clima Organizacional del Área de Salud de Montes de Oca, durante el tercer trimestre 2006*. San José, Costa Rica.

Además en la gran mayoría de los casos es a través de los funcionarios que se conciben soluciones sencillas, pero eficaces, para mejorar el desempeño, por lo que es necesario alentarlos a que comuniquen sus ideas y actúen basándose en ellas. Con la participación de los funcionarios, además se puede crear un mecanismo bastante atractivo que les permita plantear sus quejas, opiniones y sugerencias, propiciando así que el plan cuente con la credibilidad y confianza de los empleados y por ende su éxito a largo plazo.

Para la ejecución de esta investigación se cuenta con el interés y el apoyo de las Jefaturas del PAIS, ya que conociendo la situación crítica del clima de la organización, consideran necesario contar con insumos como esta investigación, que permitan posteriormente diseñar un Plan Formal de Incentivos que a su vez sea el complemento de un sistema de evaluación del desempeño y demás acciones que tanto la Administración como la Dirección del Programa consideren pertinentes. Al contar con ese apoyo, se han tenido facilidades para la recolección y análisis de información, así como el aval para hacer partícipes a los y las funcionarias del proceso de investigación y formulación del plan de acción.

1.5 Formulación, definición y delimitación del Problema.

¿Cómo influyen en la motivación del personal del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008, condiciones laborales que pueden ser reforzadas a través de un Plan Formal de Incentivos?

1.6 Objetivos.

1.6.1 Objetivo general.

Analizar las condiciones laborales que influyen en la motivación del personal del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008, con el fin de proponer recomendaciones para un Plan Formal de Incentivos.

1.6.2 Objetivos específicos.

- ✓ Identificar y relacionar condiciones laborales con la motivación del personal del Área de Salud de Montes de Oca.
- ✓ Determinar los esquemas de gestión y tipos de incentivos que los funcionarios consideran motivantes para su desempeño.
- ✓ Proponer recomendaciones para un Plan Formal de Incentivos que sea viable para el Área de Salud de Montes de Oca.

2. MARCO CONCEPTUAL.

En este capítulo inicialmente se hará referencia al tema de Desarrollo Organizacional, posteriormente se citarán algunas definiciones y subsistemas de la Gestión de los Recursos Humanos, para luego entrar al apartado de Clima Organizacional. De éste se estudiará la motivación, interesando su definición, las fuentes de la misma, sus teorías, para luego entrelazarla a las condiciones laborales.

Seguidamente se analizará la motivación según la propuesta de la CCSS, para continuar con el tema de incentivos, del cual se darán definiciones y teorías sobre el rol de los mismos en una organización. Para finalizar el capítulo se estudiarán los aspectos, principios y obstáculos a tomar en cuenta en el diseño de un Plan Formal de Incentivos

2.1 Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.²⁷

De las definiciones que se encuentran en la literatura, la que más se adapta al propósito de esta investigación es la de Hornstein, Burke y sus coeditores (1971), los cuales conceptualizan al Desarrollo Organizacional como "Un proceso de creación de una cultura, que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento, entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización".²⁸

El campo del Desarrollo Organizacional (DO) trata acerca del funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas. La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva del rol decisivo que tiene el recurso humano en el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional²⁹.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, aspectos de identificación y destino de la empresa o

²⁷ *Desarrollo Organizacional.*
<http://www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organiz/desarrollo-organiz.shtml>

²⁸ *Desarrollo Organizacional.*
<http://www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organiz/desarrollo-organiz.shtml>

²⁹ *Desarrollo Organizacional.*
http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_organizacional

institución, el como satisfacer los requerimientos del personal y cuestiones de eficiencia organizacional.³⁰

Para utilizar esta herramienta (DO), se emplea o se hace uso de un proceso fundamental como lo es el aprendizaje, que es la vía por lo cual se accede al conocimiento, adquiriendo destrezas y habilidades produciendo cambios en el comportamiento, es por esta razón que hay que tener en cuenta los aspectos que influyen en el rendimiento de los elementos que constituyen la organización.³¹

2.1.1 Objetivos básicos del Desarrollo Organizacional³².

- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.

³⁰ *Desarrollo Organizacional.*
http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_organizacional

³¹ *Desarrollo Organizacional.*
http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_organizacional

³²³² *Desarrollo Organizacional.*
<http://www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organiz/desarrollo-organiz.shtml>

- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.
- Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación.

2.2 Clima Organizacional.

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia actualmente, para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo. Se le ha llamado de diferentes maneras, ambiente, atmósfera, clima laboral, entre otros, demostrándose en todos los enfoques que el elemento de mayor utilidad para la organización son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral.³³

Por tanto el Clima Organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.³⁴ Para las organizaciones resulta importante medir y conocer el Clima Organizacional, ya que éste puede impactar significativamente los resultados organizacionales esperados, y hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

Las percepciones de los trabajadores dependerán de las actividades, interacciones y experiencias de los miembros de la organización, a través de su clima organizacional, la interacción entre las características personales y organizacionales. Por ende el clima generado en la organización repercutirá en la motivación de los trabajadores y su comportamiento hacia la empresa, traduciéndose en consecuencias que pueden ser positivas (sentimiento de

³³ Bustos Paulina, Miranda Mauricio, *Clima Organizacional*, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>

³⁴ *Clima Organizacional*, http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional

logro, alta productividad, baja rotación de personal, adaptación y otros) o negativas (ausentismo, baja productividad, pérdida de recursos y demás).

El Clima Organizacional se puede analizar desde la perspectiva de cuatro áreas críticas, las cuales, además de reflejar en forma bastante completa el ambiente laboral de la organización, son susceptibles de modificación, mediante un adecuado análisis del lugar de trabajo³⁵:

- El liderazgo: influencia ejercida por ciertas personas, especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados.
- La reciprocidad: relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización
- La motivación: conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional.
- La participación: contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de los objetivos.

Estas áreas críticas contemplan un grupo de variables que permiten diagnosticar el conjunto de percepciones de los individuos, las cuales representan la expresión de juicios de valor, que difícilmente se exteriorizan en forma espontánea.

2.3 Gestión de Recursos Humanos.

2.3.1 Definición.

Para la OPS, la gestión del trabajo se refiere a un conjunto de acciones intencionadas y concertadas, en las dimensiones nacional, subnacional y local, que permiten planificar, financiar, organizar y sostener el trabajo en salud,

³⁵ *Clima Organizacional*,
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/climaorganizacional/

incluyendo una adecuada distribución de capacidades humanas en función de las necesidades del sistema de salud, así como el diseño y utilización de instrumentos de regulación legales (leyes, normas), financieros (salarios e incentivos), administrativos (clasificación de puestos y plan de cargos), entre otros, en un marco de negociación permanente y de gerencia compartida³⁶.

El objetivo de la Gestión de Recursos Humanos, según el Ministerio de Salud de Perú, es mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado de su recurso humano, creando y manteniendo un clima favorable de trabajo, en el que se desarrollen las habilidades y capacidades de los trabajadores, permitiendo el desarrollo individual y organizacional sostenido. La Gestión de Recursos Humanos es por tanto, el proceso por el cual los equipos gerenciales de una institución organizan el trabajo y distribuyen sus “capacidades humanas”, para la consecución de los objetivos de dicha institución.³⁷

La Gestión de los Recursos Humanos, contempla las relaciones del individuo y la organización en su totalidad, por tanto, la complejidad de los procesos involucrados, sus conexiones con las dimensiones de política, regulación, formación, provisión de servicios de salud, exige que dicha gestión deba trascender el ámbito de las instituciones y proyectarse en las distintas dimensiones (nacional, subnacional, institucional) de la organización misma, de los sistemas y servicios de salud³⁸.

En este contexto la gestión del trabajo en los servicios de salud es una tarea indispensable y de gran complejidad, en la cual los gestores se enfrentan a una nueva presión social por universalidad y calidad, que requiere la comprensión de nuevas formas de relación entre las distintas instancias gubernamentales y los servicios de salud.

³⁶ Brito Quintana Pedro. *Enfoques, problemas y perspectivas de la Gestión de los Recursos Humanos en Salud* <http://www.opas.org.br/rh/admin/documentos/plg02010.pdf>

³⁷ Brito Quintana Pedro. *Enfoques, problemas y perspectivas de la Gestión de los Recursos Humanos en Salud* <http://www.opas.org.br/rh/admin/documentos/plg02010.pdf>

³⁸ Brito Quintana Pedro. *Enfoques, problemas y perspectivas de la Gestión de los Recursos Humanos en Salud* <http://www.opas.org.br/rh/admin/documentos/plg02010.pdf>

2.3.2 Subsistemas de la Gestión de los Recursos Humanos.

La administración del recurso humano debe estar constituida por subsistemas interdependientes, cada uno con políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de los empleados (as), y en los cuales, un cambio de dirección en uno o varios de ellos no implique que los demás subsistemas tengan que cambiar en la misma medida.

Atendiendo la clasificación que al respecto hace Adalberto Chiavenato, los subsistemas son los siguientes³⁹:

- Subsistema de alimentación: Este subsistema se refiere al conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización, además que permite escoger entre los candidatos los que mas se asemejen al modelo que la empresa prefiere, es un sistema de información mediante el cual la organización ofrece las oportunidades de empleo a su mercado de recursos humanos tanto interno como externo.
- Subsistema de aplicación: Es el proceso en el cual el trabajador es asignado o reasignado a un puesto determinado o cargo, incluyendo la asignación inicial, promoción o transferencia así como el logro del compromiso y la aceptación de los valores, normas y condiciones de la organización, a través de la socialización organizacional, logrando la plena relación e identificación del trabajador con su nuevo puesto
- Subsistema de mantenimiento: remuneración, condiciones laborales, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal. Este modelo depende del liderazgo y supone que las necesidades de subsistencia y seguridad han sido satisfechas en

³⁹ *Desarrollo Organizacional*. <http://www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organiz/desarrollo-organiz.shtml>

gran parte para dar paso a las de más alto orden. Los resultados que se obtienen son de gran participación por parte del empleado y un desempeño caracterizado por impulsos despertados, debido a la alta motivación laboral generada en los trabajadores.

Las variables de esta investigación están circunscritas en gran medida, a este subsistema.

- Subsistema de desarrollo: entrenamientos y los planes de desarrollo del personal. Los programas de capacitación se proponen mantener y mejorar el desempeño actual en el trabajo, mientras que los programas de desarrollo buscan desarrollar las habilidades de los trabajos futuros
- Subsistema de control: incluye banco de datos, sistema de información, auditoría de recurso humano y evaluación del mérito o del desempeño. Se hace basado en una razonable cantidad de informaciones respecto a los empleados y su desempeño en el cargo, con el propósito de estimar el valor y cualidades de algún objeto o persona.

2.4 Motivación.

2.4.1. Definición.

Motivar es equivalente a poner en movimiento, o dicho de otra forma, impulsar a realizar determinado tipo de acciones las cuales se ejecutan o se intentan ejecutar, ya fuere por necesidades del actor o por las expectativas que los resultados de la acción generan en él mismo⁴⁰. Puede ser definida también como “el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo”.⁴¹

⁴⁰ Rubinstein Gustavo. *Motivación e incentivos no-monetarios en el trabajo* 2004. <http://www.endeavor.com.uy/Documentos/Motivacion%20e%20Incentivos%20no%20monetarios%20en%20el%20Trabajo.pdf>.>

⁴¹ *Gestión de Recursos Humanos en los nuevos escenarios*. <http://www.monografias.com/trabajos5/rehum/rehum.shtml>.

Desde el punto de vista gerencial, esta concepción ha de tenerse en cuenta para entender las reacciones humanas, pues no es posible lograr que las personas se involucren cuando éstas no encuentran satisfechas sus necesidades en el trabajo.

El elemento de “las necesidades” es clave en la definición que propone Stephen Robbins⁴², el cual define la motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer una necesidad individual, siendo el elemento esfuerzo una medida de la intensidad, pues cuando alguien está motivado, se dedica con ahínco a alcanzar su meta. Esta definición de motivación es fundamental para esta investigación, ya que propone satisfacer al cliente interno, para que éste sea capaz de dar su mayor esfuerzo y así alcanzar los objetivos de la organización.

2.4.2 Ciclo Motivacional.

La motivación, según Bergeron⁴³ puede ser entendida como una reacción autónoma de las personas, surge a causa de una necesidad insatisfecha, donde el individuo experimenta cierta tensión o incomodidad, lo que lo impulsa a hacer algo con el fin de alcanzar un objetivo, cuando satisface esa necesidad, disminuye la tensión y devuelve al individuo a su punto de partida, hasta que el ciclo vuelve a empezar.

En ciertas oportunidades la necesidad no es satisfecha pudiendo originar según el mismo autor frustración o compensación (transferencia hacia otro objetivo o meta).

2.4.3. Fuentes de motivación.

⁴²Robbins Stephen. *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall Hispanoamericana, Capítulo 5, 8 Edición; 1999.

⁴³Bergeron, Jean-Louis; Cote Leger, Nicole; Jacques, Joselyn; Lelanger (1983). *Los aspectos humanos de la organización*. San José, CR: Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP)

Conocer los móviles de la motivación es tan complejo como la complejidad de la propia naturaleza del comportamiento humano. Uno de los principales errores de la industria ha sido la simplificación excesiva del concepto de motivación. El hombre tiene muchos motivos y a menos que se reconozca la parte que desempeña cada uno de ellos, no es posible comenzar a entender su conducta.⁴⁴

Cuando se habla sobre motivación se dice que ésta se preocupa por estudiar al individuo con respecto a la condición psicológica cambiante y a una multitud de experiencias previas. Debido a estos factores (los cambios psicológicos y las experiencias anteriores) se debe reconocer que la motivación puede originarse desde el interior de un individuo o por factores que actúan sobre él desde el exterior. Los impulsos o motivos varían en intensidad no solo de un individuo a otro, sino también dentro del mismo individuo en diferentes ocasiones.⁴⁵

Quienes se han dedicado al estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones, han analizado desde diferentes enfoques las razones que motivan a la gente en su trabajo. Según Cooper⁴⁶, las verdaderas fuentes de motivación en el trabajo son la necesidad de relaciones interpersonales provechosas, la oportunidad para demostrar la capacidad de contribución, los proyectos que impliquen un reto y fomenten el desarrollo personal. De esta manera, los trabajos pueden diseñarse de manera que permitan oportunidades para la satisfacción de las necesidades del personal y, por consiguiente, para la expresión de comportamientos orientados hacia metas que la organización considera como verdaderamente motivadoras.

2.4.4 Teorías de la motivación.

⁴⁴ Rubinstein Gustavo. *Motivación e incentivos no-monetarios en el trabajo*. 2004. <http://www.endeavor.com.uy/Documentos/Motivacion%20e%20Incentivos%20no%20monetarios%20en%20el%20Trabajo.pdf>.>

⁴⁵ *Motivación de los empleados*. 2007. <http://www.monografias.com/trabajos6/moem/moem.shtml>

⁴⁶ Cooper Robert. *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Bogotá, Colombia: Norma SA. 1998.

La década de los cincuenta fue un período fructífero en el desarrollo de los conceptos motivacionales. Tres teorías específicas se formularon durante este período, las cuales según Stephen Robbins⁴⁷, aunque duramente atacadas y ahora cuestionables en términos de validación, son todavía probablemente las explicaciones mejor conocidas de la motivación del individuo. Estas son: las Teorías de las Jerarquías de las Necesidades, las Teorías X y Y y la Teoría de la Motivación-Higiene. Todas ellas representan la base de las Teorías Contemporáneas, y en la práctica, los gerentes por lo regular, utilizan estas teorías y su terminología para explicar la motivación del empleado.

Se encuentra en la literatura⁴⁸ otra propuesta de clasificación, que permite un mejor entendimiento del tema, la cual agrupa las teorías de la siguiente forma:

a. Teorías de contenido: Agrupa aquellas teorías que consideran todo aquello que puede motivar a las personas.

- Jerarquía de las necesidades de Maslow.
- Teoría X y Y de Douglas McGregor
- Teoría bifactorial de Herzberg.
- Teoría de las tres necesidades de McClelland
- Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer

b. Teorías de procesos: Agrupa aquellas teorías que consideran la forma (proceso) en que la persona llega a motivarse.

- Teoría de la modificación de la conducta de Skinner
- Teoría de la equidad de Adams.
- Teoría de la expectativa de Vroom.

2.4.4.1 Teorías de contenido.

⁴⁷ Robbins Stephen. *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall Hispanoamericana, Capítulo 5, 8 Edición; 1999.

⁴⁸ *Gestión de Recursos Humanos en los nuevos escenarios*.
<http://www.monografias.com/trabajos5/rehum/rehum.shtml>.

a. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades.

Stephen Robbins⁴⁹ menciona en su libro que Abrahams Maslow formuló la teoría de motivación más conocida. Su hipótesis es que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades las cuales son:

1. Fisiológica: incluye el hambre, la sed, el refugio, el sexo y otras necesidades físicas.
2. Seguridad: incluye la seguridad y la protección del daño físico y emocional.
3. Social: incluye el afecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad.
4. Estima: incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como el estatus, el reconocimiento y la atención.
5. Autorrealización: el impulso de convertirse en lo que sé es capaz de ser; por tanto incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Resulta interesante en este punto, destacar algunas características y observaciones de esta teoría:

Características del funcionamiento de la teoría de Maslow⁵⁰:

- a. Solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, aquella necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.
- b. Las necesidades fisiológicas nacen con el hombre, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.
- c. A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior. No todos los

⁴⁹ Robbins Stephen. *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall Hispanoamericana, Capítulo 5, 8 Edición; 1999.

⁵⁰ *Gestión de Recursos Humanos en los nuevos escenarios*.
<http://www.monografias.com/trabajos5/rehum/rehum.shtml>.

individuos sienten necesidades de autorrealización debido a que ello es una conquista individual.

d. Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominaran sobre las superiores.

e. Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivacional relativamente corto en contraposición a las necesidades superiores que requieren un ciclo mas largo.

Observaciones a la teoría de Maslow⁵¹:

- Según otros enfoques la teoría no reconoce que las personas son distintas y que lo que puede ser una necesidad para una puede no serlo para otra.
- Para algunos críticos el autor no reconoce que las personas puedan variar el orden de la jerarquía.
- Para otros, el modelo no resulta práctico desde la óptica del managment porque describe el funcionamiento de las personas, pero no considera la forma mas adecuada de brindar incentivos desde la organización.

b. **Teoría X y Y**⁵².

Douglas McGregor propuso dos posiciones distintas de los seres humanos: una básicamente negativa, nombrada Teoría X y otra básicamente positiva, nombrada teoría Y. De acuerdo con la Teoría X las cuatro premisas adoptadas por los gerentes son:

1. A los empleados inherentemente les disgusta trabajar y, siempre que sea posible, tratarán de evitarlo.
2. Ya que les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas.

⁵¹ *Gestión de Recursos Humanos en los nuevos escenarios*.
<http://www.monografias.com/trabajos5/rehum/rehum.shtml>.

⁵² Robbins Stephen. *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall Hispanoamericana, Capítulo 5, 8 Edición; 1999.

3. Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal siempre que sea posible.
4. La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición.

En contraste con estas percepciones negativas acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor listó las cuatro positivas que llamó Teoría Y:

1. Los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. La gente ejercerá la autodirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos
3. La persona promedio puede aprender a aceptar, aún buscar, la responsabilidad.
4. La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales.

c. **Teoría bifactorial de la Motivación-Higiene.**

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo están separados y son distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo. Por tanto, los gerentes que buscan eliminar los factores que crean la insatisfacción en el trabajo podrán traer más paz, pero no necesariamente motivación. Como resultado de lo anterior, características como la política de la compañía y la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario, son caracterizados como factores de higiene por Herzberg⁵³.

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

⁵³ Robbins Stephen. *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall Hispanoamericana, Capítulo 5, 8 Edición; 1999.

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo; éstos son los llamados factores motivadores.
- La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo; éstos son los llamados factores higiénicos⁵⁴.

- **Teoría de las Necesidades de McClelland⁵⁵.**

Fue desarrollada por David McClelland y sus asociados. La teoría se enfoca en tres necesidades: logro, poder y afiliación, las cuales se definen de la siguiente manera:

1. Necesidad de logro: el impulso de sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.
2. Necesidad de poder: la necesidad de hacer que otros se comporten en una forma en que no se comportarían.
3. Necesidad de afiliación: el deseo de relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

- **Teoría de la existencia, relación y crecimiento de Alderfer⁵⁶.**

Clayton Adelfer, llevó a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, la cual se convertiría en su teoría ERG: existencia, relación y crecimiento (growth, en ingles). La revisión efectuada por el autor tuvo como

⁵⁴ *Gestión de Recursos Humanos en los nuevos escenarios.*
<http://www.monografias.com/trabajos5/rehum/rehum.shtml>.

⁵⁵ Robbins Stephen. *Comportamiento Organizacional.* Prentice Hall Hispanoamericana, Capítulo 5, 8 Edición; 1999.

⁵⁶ *Gestión de Recursos Humanos en los nuevos escenarios.*
<http://www.monografias.com/trabajos5/rehum/rehum.shtml>.

resultado la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías mencionadas:

- Existencia: Agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.
- Relación: Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo las necesidades sociales y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow.
- Crecimiento: Representado por el deseo de crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización.

La teoría ERG no representa solamente una forma distinta de agrupar las necesidades consideradas por Maslow, ya que se distingue de la teoría de este último en los siguientes aspectos:

- La Teoría ERG no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción, pueden operar al mismo tiempo varias necesidades.
- En contraposición a Maslow, quien considera que las personas permanecen en un determinado nivel de necesidades hasta tanto sean satisfechas, esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión)

2.4.4.2 Teorías de Procesos.

- **Teoría del Reforzamiento o modificación de la conducta⁵⁷.**

B.F. Skinner, dice que todos somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior. Si se especifica lo suficiente el medio ambiente, se pueden predecir con exactitud las acciones de los individuos. La afirmación

⁵⁷ *Gestión de Recursos Humanos en los nuevos escenarios.*
<http://www.monografias.com/trabajos5/rehum/rehum.shtml>.

contenida en el párrafo precedente es de difícil aplicación en su integridad debido a que no se puede especificar el medio ambiente en forma tan completa como para poder predecir comportamientos. A pesar de la crítica efectuada a su trabajo, sobresale del mismo el concepto de "refuerzo positivo".

El refuerzo positivo consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado; no solo forma el comportamiento, si no que además enseña.

El refuerzo negativo está constituido por las amenazas de sanciones, que en general produce un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable. El castigo producido como consecuencia de una conducta indebida no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma dada, a lo sumo puede aprender a evitar los castigos.

El autor de esta teoría propone como ejemplo el caso de una persona que es objeto de castigo por no tratar bien al cliente. El solo castigo no enseña a la persona la forma en que debe atender a un cliente, pero si es probable que aprenda a evitar el contacto con la clientela (conducta de escape).

- **Teoría de la Equidad⁵⁸.**

La equidad según su autora Stacy Adams juega un papel importante en la motivación. Los empleados hacen comparaciones sobre sus aportaciones individuales al trabajo y los beneficios que obtienen en relación con los demás. Existen cuatro referentes de comparación que un empleado puede usar:

1. Interno propio: Las experiencias de un empleado en una posición diferente dentro de su organización actual.
2. Externo propio: Las experiencias de un empleado en una situación o posición fuera de su organización actual.

⁵⁸ Robbins Stephen. *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall Hispanoamericana, Capítulo 5, 8 Edición; 1999.

3. Interno de otro: Otro individuo o grupo de individuos dentro de la organización del empleado.
4. Externo de otro: Otro individuo o grupo de individuos fuera de la organización del empleado.

La Teoría de la Equidad reconoce que a los individuos les interesa no sólo la cantidad absoluta de las recompensas por sus esfuerzos sino también la relación existente entre esta cantidad y la que reciben los demás.

- **Teoría de las Expectativas⁵⁹.**

La teoría de las expectativas de Victor Vroom, sostiene que la fortaleza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto sea seguido de una respuesta dada y de lo atractivo del resultado para el individuo. En términos más prácticos, esta teoría dice que un empleado estará motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando crea que éste llevará a una buena apreciación del desempeño; que una buena apreciación conducirá a recompensas organizacionales como un bono, un incremento salarial o un ascenso; y que las recompensas satisfarán las metas personales del empleado.

2.4.5 Propuesta de la CCSS para analizar la motivación.

Un instrumento de la CCSS⁶⁰ propone analizar la motivación de acuerdo con las siguientes subvariables:

- a. Realización personal

⁵⁹ Robbins Stephen. *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall Hispanoamericana, Capítulo 5, 8 Edición; 1999.

⁶⁰ Caja Costarricense del Seguro Social. Gerencia de División Modernización y Desarrollo. *Modelos para evaluar Clima Organizacional y Gestión de la Jefatura*. San José, CR. 1999

- b. Reconocimiento de la aportación
- c. Responsabilidad
- d. Adecuación de las condiciones de trabajo

Las cuales define como se presenta a continuación:

- a. Realización personal: La realización integral de la persona sólo se puede dar en un ambiente ocupacional donde sea posible aplicar sus habilidades. El ser humano habrá de conocer todas las oportunidades de autorrealización que tiene en el trabajo organizado y tomar conciencia de la trascendencia comunitaria e histórica de su aportación en la organización. Por eso la naturaleza del trabajo es especialmente importante, ya que para que represente oportunidades de realización personal, el trabajo debe permitir gran control del destino propio, libertad de expresión y oportunidades para la experimentación. Cuando estas necesidades de realización personal son satisfechas en el trabajo, el individuo se motiva a canalizar hacia él mismo sus capacidades más creativas y constructivas
- b. Reconocimiento de la aportación: Cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por cada persona o grupo en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos de la institución, posee un alto potencial motivador porque satisface las necesidades de realce del ego. Aquellos organismos que se inclinan por satisfacer estas necesidades de reconocimiento como forma de motivación, tienden a poner énfasis en la recompensa pública y en los sistemas de reconocimiento del mérito de las y los funcionarios a partir de sus aportaciones para el logro de los objetivos.
- c. Responsabilidad: La responsabilidad es la capacidad de las personas para responder a sus deberes y por las consecuencias de sus actos. Para que las personas puedan responsabilizarse de sus acciones, necesitan conocer y comprender su ubicación y su proyección dentro del área. Cuanto mayor es el grado de comprensión que las personas tienen

de la labor que realizan y de la proyección social de la misma, su capacidad por adquirir responsabilidad es más alta, por lo tanto se esperaría que se sientan motivadas con la labor realizada.

- d. Adecuación de las condiciones de trabajo: Las condiciones ambientales, físicas y psicosociales en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, deben ser congruentes con la naturaleza misma del trabajo. Cuando la adecuación de estas condiciones no se da, se produce “insatisfacción” en el personal, repercutiendo en bajos niveles de desempeño y en la calidad de los productos o servicios producidos. Situación que solamente puede ser modificada por los altos medios, los cuales al acercarse a los y las funcionarias, pueden conocer las necesidades que tienen los mismos en estas áreas y buscar estrategias de solución.

2.4.6 Motivación y condiciones laborales.

Las condiciones laborales o condiciones de trabajo, corresponden al conjunto de factores que influyen en la realización de las tareas encomendadas y que abarcan tres aspectos diferenciados⁶¹:

- Las condiciones medioambientales en torno al trabajo, las cuales están definidas como aquellas condiciones que pueden resultar nocivas tanto para la salud física como para la salud psíquica de los trabajadores, entre ellas están:
 - El entorno donde esté ubicado el centro de trabajo.
 - La ubicación geográfica que tenga la organización.
 - El tipo de desechos que se generen en la organización.
 - La seguridad ocupacional.

⁶¹ *Condiciones de trabajo.* http://es.wikipedia.org/wiki/condiciones_de_trabajo.

- Las condiciones físicas en las que se realiza el trabajo. Las tareas que ejecuta un trabajador se realizan en un lugar concreto que pueden ser en el interior de un edificio o en el exterior, al aire libre, también las puede realizar moviéndose de unos lugares a otros. En cualquiera de los casos anteriores la organización debe proporcionar a sus trabajadores lugares de trabajo apropiados y seguros para el desempeño de sus funciones los cuales incluyan:
 - Espacios físicos en los cuales la iluminación, temperatura, humedad y dimensiones sean los indicados para el desempeño de las funciones del trabajador
 - Lugares exclusivos para el almacenamiento y manipulación de materiales mediante los cuales se propicie un uso efectivo del espacio disponible y la eliminación de esfuerzos innecesarios.
 - Espacios destinados para las necesidades básicas del trabajador como lo son: área de comedor, servicios sanitarios, entre otros.
- Las condiciones organizativas que rigen en la organización en la que se trabaja, las cuales se definen como el conjunto de objetivos, normas y procedimientos bajo los cuales se desarrolla el proceso de trabajo. Ejemplos de estas condiciones son:
 - Características y estructura de la organización
 - Gestión y liderazgo
 - Diseño del puesto de trabajo
 - Organización del trabajo
 - Insumos para el desarrollo del trabajo
 - Participación de los trabajadores
 - Remuneración
 - Reconocimiento al desempeño

Las condiciones ambientales, humanas, físicas y psicosociales en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, deben ser

congruentes con la naturaleza misma del trabajo. Cuando la adecuación de estas condiciones no se da, se produce insatisfacción en el trabajador, repercutiendo en bajos niveles de desempeño y en la calidad de los productos o servicios producidos.

2.5 Incentivos.

2.5.1 Concepto.

Los incentivos son instrumentos de motivación que estimulan o inducen a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos costo y mayor satisfacción.⁶²

La principal justificación para el uso de incentivos se sustenta en el hecho de que alguien hará alguna tarea en la medida que reciba una compensación. “La idea es que la mejor forma de que se haga algo es proveer una compensación a la gente cuando ellos actúan de la forma en que nosotros queremos que lo hagan” (Kohn,1993:3)⁶³, pues las instituciones reclutan y seleccionan su recurso humano para alcanzar con ellos, y por medio de ellos, objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, satisfacción de los clientes, reducción de costos, etc) y los individuos, por su parte, pretenden alcanzar salarios, beneficios, seguridad y estabilidad en el empleo, condiciones adecuadas de trabajo, desarrollo profesional, etc.

Resulta de gran interés en esta investigación, la idea que la personalidad de una organización se ve configurada por su sistema de incentivos, tal y como lo proponen los autores Gupta y Jenkins.⁶⁴ Para que una organización tenga

⁶² Alonso Corrales Margarita, *Origen de los sistemas de incentivos*, <http://petra.euitio.uniovi.es/~i9792470/ORIGENINCENTIVOS.HTM>, 2004.

⁶³ *Motivación Organizacional*, Capítulo 4 2007. http://www.idrc.ca/es/ev-30225-201-1-DO_TOPIC.html.

⁶⁴ *Motivación Organizacional*, Capítulo 4 2007. http://www.idrc.ca/es/ev-30225-201-1-DO_TOPIC.html.

un buen desempeño, debe contar con mecanismos que estimulen a individuos y a grupos a trabajar en pro de sus intereses a corto y largo plazo.

Estos mecanismos según los mismos autores pueden incluir beneficios tangibles como sueldos y bonificaciones, o menos tangibles como la libertad de dedicarse a sus intereses o participar en iniciativas de colaboración.

2.5.2 Teorías sobre el rol de los incentivos en una organización.

Siguiendo con la idea de que los incentivos están estrechamente ligados a la noción de control en las organizaciones, Miller⁶⁵ plantea que existen dos grandes grupos de pensamiento a este respecto, teniendo cada uno de éstos una visión particular del rol de los incentivos en la organización. El propone que el primer grupo “ve el control organizacional” como un problema mecánico del diseño de los sistemas de incentivos y sanciones de manera que los empleados “egoístas y desmotivados” trabajarán procurando alcanzar los objetivos de la organización y su interés propio. En esta línea, el principal elemento de análisis está dado por el cómo diseñar un sistema de premios que recompense a aquellos que actúen de manera adecuada, y castigue a aquellos que no cumplan lo planteado o esperado.

En el segundo grupo, los incentivos son entendidos como mecanismos para permitir la cooperación entre trabajadores. Esta visión trata de replantear la forma en que se entienden los incentivos, particularmente, al destacar las externalidades positivas que pudiesen tener este tipo de instrumentos administrativos. Miller plantea que “la primera tarea del administrador es la de liderazgo, es decir, la de inspirar interés por cooperar, de tomar riesgos, de innovar, de ir mas allá del nivel de esfuerzo que pueda suponer un análisis restringido y egoísta”.

⁶⁵ Pliscoff Varas Cristian. *Sistemas de incentivos monetarios y reforma del Estado: Elementos para una discusión necesaria*. 2005.
http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/pa/instituto_de_asuntos_publicos/p200511291553doc4.pdf

La retribución no debe ser entendida solamente como una compensación, sino como un sistema estructurado de incentivos que procure la aproximación de los objetivos individuales de cada uno de los partícipes de la organización, a los objetivos de la organización misma; en otras palabras, lo que Chester I. Barnard llamaba eficiencia; y considerando que ésta busca alcanzar un objetivo con el gasto mínimo de recursos, no se pueden olvidar los recursos humanos, los cuales deben estar comprometidos con los objetivos de la empresa. Los incentivos moldean y refuerzan el comportamiento, por tanto deben estar claramente relacionados con comportamientos controlables (evaluación del desempeño).⁶⁶

2.5.3 Planes de incentivos.

Los reconocimientos en el campo laboral son incentivos que premian el esfuerzo del trabajador, su antigüedad y dedicación entre otros factores, constituyéndose éstos en incentivos que estimulan ciertos tipos de comportamiento. Por tanto, los sistemas de reconocimientos y recompensas que se otorgan al personal de una empresa pública o privada permiten que se premie las conductas positivas en los miembros de una organización.

Existen planes de incentivos informales o formales⁶⁷ En un Plan Informal, usualmente no existe documentación escrita ni ninguna fórmula de financiamiento o pautas de asignación. Este tipo de plan es más apropiado para las pequeñas empresas con pocos empleados. Por otro lado, si la organización es mediana o de gran tamaño, es muy probable que requerirá de

⁶⁶ Navarro Pedro. *¿Utiliza incentivos en su empresa? ¿sabe cómo hacerlo?*.
http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrhh/politica_incentivos.msp

⁶⁷ Weinberg Ira, *El diseño de planes de incentivos para empleados*.
<http://www.shrm.org/espanol/designincentiveplans.asp>

un Plan Formal que contenga los siguientes elementos: un plan formal debe ser por escrito, contener una fórmula de financiamiento predeterminada o incluir parámetros de asignación predeterminados.

Al establecer un Plan Formal de Incentivos es recomendable limitar la participación solamente a aquellos individuos que sean empleados de tiempo completo y cuyo trabajo tenga un impacto material en el cumplimiento de las metas de la organización.

Los objetivos más importantes de un Plan Formal de Incentivos son:⁶⁸

- Reducir la rotación de personal
- Elevar la moral de la fuerza laboral
- Reforzar la seguridad laboral
- Incrementar la productividad con calidad.

2.5.3.1 Aspectos Económicos y No Económicos de los Planes Formales de Incentivos⁶⁹.

Los aspectos que pretende cubrir un Plan Formal de Incentivos en una organización pueden ser de tipo económico y no económico. Los primeros tienen que ver directamente con aspectos cubiertos con dinero o su equivalente, los segundos con otros tipos de prestaciones, como los aspectos sociales que buscan brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar.

Entre los tipos de reconocimientos económicos al trabajador se tienen los aumentos de sueldo, los bonos y, entre los no económicos los

⁶⁸ Weinberg Ira, *El diseño de planes de incentivos para empleados*.
<http://www.shrm.org/espanol/designincentiveplans.asp>

⁶⁹ Ramirez Mari Luz, *Importancia de los programas de incentivos para las organizaciones públicas y privadas*. <http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/importincen.htm>

asistenciales, de apoyo social, recreativos, entre otros.

A continuación se explican los mismos:

1. **Beneficios económicos.**

✓ Sueldos

Es un beneficio de tipo económico, punto básico de la remuneración y viene representado por el dinero que recibe el trabajador por los servicios prestados a la organización.

✓ Bonos

Son otro tipo de beneficios económicos, representados por primas anuales, pensiones, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios médicos y medicinas.

2. **Beneficios no económicos.**

✓ Apoyo Social

Busca brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar para que éste dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales, y se corresponden con los beneficios no económicos que contemplan los Planes Formales de Incentivos. Estos beneficios a su vez pueden ser de tres tipos:

a) Asistenciales

Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas, tales como: asistencia médica - hospitalaria, asistencia odontológica, seguro de accidentes.

b) Recreativos

Buscan brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene

mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.

c) Supletorios

Pretenden brindar al trabajador facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida, como por ejemplo: transporte, comedor en el trabajo, estacionamiento, horarios móviles, cooperativas de consumos, agencias bancarias en el lugar de trabajo.

✓ Capacitaciones

Las capacitaciones pueden 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.

Es así, que las capacitaciones van dirigidas 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, las capacitaciones permiten 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.

Otro tipo de incentivo no-económico para algunos trabajadores, es su identificación con la organización y la causa a la que sirven. Esto es más evidente en organizaciones impulsadas por una misión, en las que la motivación con frecuencia es generada por el poder mismo de la misión y otros incentivos no económicos⁷⁰. Muchas organizaciones religiosas o sin fines de lucro tienen misiones firmemente orientadas al servicio, un ejemplo de ello lo constituye el PAIS.

2.5.3.2 Principios y criterios que deben cumplirse para hacer factible

⁷⁰ *Motivación Organizacional*, Capítulo 4 2007. http://www.idrc.ca/es/ev-30225-201-1-DO_TOPIC.html.

un Plan Formal de Incentivos⁷¹.

Lograr los planes o programas formales de incentivos en una organización es el reto que día a día enfrenta la gerencia de recursos humanos, la cual debe trabajar en un sistema donde todo está regulado por leyes y normativas, contratos colectivos, convenios, cuyo cumplimiento escapa de sus manos.

El primer paso para lograr el éxito de este tipo de planes, es dar a conocer a todos los trabajadores, además de sus responsabilidades, los derechos que les corresponden como efecto de las condiciones contractuales, legales y provisiones establecidas por la misma organización.

Además para la formulación y posterior cumplimiento del Plan Formal de Incentivos, es fundamental tomar en consideración los siguientes principios y criterios⁷²:

Principios:

- Principio del retorno de la inversión: No se puede ofrecer ningún incentivo si el mismo no traerá a cambio incrementos en el rendimiento y eficiencia de la institución.
- Principio de la responsabilidad mutua: El éxito del Plan Formal de Incentivos dependerá de la inversión de la institución en beneficio de la fuerza laboral y los beneficios que ésta dará a la institución reflejada en rendimiento y productividad.
- El costo calculado del Plan Formal de Incentivos: debe tener una base financiera sólida que garantice su permanencia en el tiempo y evite conflictos laborales y políticos.

Otros principios que deben cumplirse es el de satisfacer las necesidades reales de la fuerza laboral así como beneficiar al mayor

⁷¹ Weinberg Ira, *El diseño de planes de incentivos para empleados*.
<http://www.shrm.org/espanol/designincentiveplans.asp>

⁷² Blakin David, Gómez M Luis, *Dirección y gestión de Recursos Humanos*, tercera edición, Madrid 2001

número posible de individuos.

Criterios:

1. Equidad interna frente a equidad externa: ¿El plan será percibido como un plan justo dentro de la estructura retributiva de la empresa o será considerado justo en relación a lo que otra organización está dando por un trabajo semejante?
2. Retribución fija frente a retribución variable: ¿Se darán las retribuciones sobre una base fija o fluctuarán en función de criterios preestablecidos como el nivel de rendimiento o los beneficios de la empresa?
3. Rendimiento frente a participación: ¿Se hará más hincapié en el rendimiento vinculando los incentivos a las contribuciones individuales/grupales, o se hará más hincapié en la participación de la empresa, dando al funcionario un número de horas semanales y procurando que ascienda progresivamente a través de los escalafones de la empresa?
4. Retribución en función del puesto de trabajo frente a retribución individual: ¿Se basarán los incentivos en función del valor que la empresa otorgue a cada trabajador concreto, o dependerá de las habilidades y conocimientos que los empleados aporten al puesto de trabajo?
5. Igualitarismo frente a elitismo: ¿Aplicará la organización el mismo plan de incentivos a todos sus empleados, o establecerá distintos planes en función del nivel y/o grupo al que pertenezca el funcionario?
6. Incentivos inferiores o superiores a los de organizaciones similares: ¿Serán los incentivos superiores o inferiores a los que ofrecen otras organizaciones similares?
7. Recompensas monetarias frente a recompensas no monetarias: ¿Motivará la organización a sus funcionarios a través de incentivos monetarios, o dará más importancia a las retribuciones no monetarias?
8. Retribuciones públicas frente a retribuciones secretas: ¿Tendrán los funcionarios acceso a la información sobre los incentivos recibidos por sus compañeros, o se ocultará esta información a los empleados?

9. Centralización frente a descentralización en las decisiones sobre incentivos: ¿Se decidirán los incentivos de forma centralizada o se controlarán o se delegarán a los directivos de las unidades de la organización?

Además es importante recordar que los planes formales de incentivos recompensan el rendimiento de los empleados apoyándose en tres supuestos⁷³:

1. Los empleados individuales y los equipos de trabajo difieren en cuanto a sus contribuciones a la organización.
2. El rendimiento global de la empresa depende en gran medida del rendimiento de los individuos y grupos que lo componen.
3. Para motivar y atraer a los mejores empleados, y ser justa con todos ellos, la organización tiene que recompensar a los empleados en función de su rendimiento relativo.

2.5.3.3 Obstáculos en el diseño de los Planes Formales de Incentivos⁷⁴.

El diseño de un Plan Formal de Incentivos, plantea un desafío para la organización pues:

1. El plan debe permitir la consecución de los objetivos organizacionales.
2. El plan debe adaptarse a las características propias de la organización y su entorno.
3. Los empleados pueden sentirse tentados a hacer únicamente lo que se les paga o recompensa, ignorando los aspectos intangibles del trabajo que no puede ser recompensado de forma explícita.
4. La cooperación y el trabajo en equipo pueden verse perjudicados si el plan es formulado por otorgar recompensas individuales.

⁷³ Blakin David, Gómez M Luis, *Dirección y gestión de Recursos Humanos*, tercera edición, Madrid 2001

⁷⁴ Blakin David, Gómez M Luis, *Dirección y gestión de Recursos Humanos*, tercera edición, Madrid 2001.

5. Los planes pueden ser percibidos como un derecho de los empleados y puede resultar difícil adaptarlos a las necesidades cambiantes de la organización.
6. Para algunos funcionarios, el plan formal de incentivos puede crear mucho estrés y provocar poca satisfacción laboral.

Por las razones anteriores, es fundamental durante el diseño de los Planes Formales de Incentivos procurar la realización de las siguientes acciones⁷⁵:

- Vincular adecuadamente la retribución al rendimiento.
- Utilizar la recompensa del rendimiento como parte de un programa más amplio de la Gestión de Recursos Humanos.
- Conseguir la confianza y credibilidad de los empleados.
- Fomentar la creencia de que el rendimiento marca diferencias.
- Utilizar en los planes varios incentivos.
- Propiciar y mejorar la participación de los funcionarios.
- Utilizar incentivos financieros y no financieros.

2.5.3.4 Tipos de Planes de Incentivos⁷⁶.

1. Planes basados en el individuo: son los más utilizados en la gran mayoría de las organizaciones.

Ventajas:

- ✓ El rendimiento que se recompensa tiende a repetirse.
- ✓ Los individuos tiene un enfoque de objetivos y los incentivos pueden configurar los objetivos individuales.
- ✓ La evaluación de cada funcionario en particular ayuda a la empresa a lograr la equidad individual.

⁷⁵

Blakin David, Gómez M Luis, *Dirección y gestión de Recursos Humanos*, tercera edición, Madrid 2001

⁷⁶ Blakin David, Gómez M Luis, *Dirección y gestión de Recursos Humanos*, tercera edición, Madrid 2001

- ✓ Los planes individuales se ajustan a una cultura individualista.

Desventajas:

- ✓ La vinculación de los incentivos a los objetivos puede fomentar un enfoque estrecho, evitándose tareas importantes.
- ✓ Muchos empleados no creen que los incentivos y el rendimiento tengan relación alguna, pues para ellos es difícil determinar hasta que punto la organización recompensa su rendimiento.
- ✓ Los planes individuales pueden ir en contra de los objetivos de calidad, pues la gran mayoría de los funcionarios se enfocan en lograr objetivos de producción descuidando los objetivos de calidad.
- ✓ Los planes individualizados fomentan la falta de flexibilidad en algunas organizaciones, pues las recompensas son controladas por los supervisores, generando estructuras organizacionales tradicionales que son particularmente ineficaces para empresas que pretenden adoptar un planteamiento de equipos.

Condiciones que fomentan el éxito de los planes individualizados:

- ✓ Cuando es posible aislar con precisión las contribuciones individuales de los empleados.
- ✓ Cuando el trabajo exige autonomía.
- ✓ Cuando la cooperación es menos esencial para el buen rendimiento, o cuando hay que aumentar la competencia.

2. Planes basados en equipos: normalmente recompensan a todos los miembros del equipo de trabajo en función de los resultados obtenidos por el mismo.

Ventajas:

- ✓ Fomentan la consistencia del grupo: pueden motivar a los miembros del grupo para comportarse y pensar como una unidad y no como individuos que compiten entre sí.

- ✓ Facilitan la medición del rendimiento: los estudios demuestran que se puede medir con más precisión y fiabilidad el rendimiento para un equipo completo que en relación con los individuos.

Desventajas:

- ✓ Posible falta de ajuste con los valores culturales individualistas.
- ✓ Oportunismo: todos los miembros del equipo reciben las mismas recompensas, aunque algunos individuos se hallan esforzado más que otros.
- ✓ Presiones sociales para limitar el rendimiento: este tipo de planes pretender fomentar un espíritu de apoyo al equipo, pero también se puede reducir la productividad cuando se solicita rendir cuentas a los funcionarios que no cumplen con su parte del trabajo en equipo.
- ✓ Dificultades a la hora de identificar a los grupos relevantes: pues los diversos grupos pueden ser muy interdependientes, lo que dificulta la identificación de lo que ha hecho cada uno.
- ✓ Competencia entre grupos que provoca la caída del rendimiento global.

Condiciones que fomentan el éxito de los planes por equipos

- ✓ Cuando las tareas están tan relacionadas entres sí que resulta difícil determinar que ha hecho cada cual.
- ✓ Cuando la organización de la empresa facilita la aplicación de incentivos por equipos:
 - a. Existen pocos niveles en la jerarquía y se espera que los equipos de individuos de un mismo nivel realicen la mayor parte de su trabajo con poca dependencia de sus supervisores.
 - b. La tecnología permite separar el trabajo en grupos relativamente independientes.
 - c. Los empleados se comprometen con su trabajo y están intrínsecamente motivados.
 - d. La organización tiene que insistir en los objetivos del grupo.
- ✓ Cuando el objetivo consiste en fomentar el espíritu empresarial de los

grupos de trabajo auto-dirigidos.

Para concluir, todos los aspectos teóricos enunciados anteriormente, permiten vislumbrar que no es tarea sencilla el logro de un Clima Organizacional adecuado, donde los salarios y otros incentivos motiven la fuerza laboral, manteniéndola motivada, armonizando los intereses y objetivos de la organización con los de su personal.

Sin embargo, se tiene que tomar en cuenta la gran importancia que tienen los Planes Formales de Incentivos dentro de cualquier tipo de organización (pública o privada) y que vale la pena diseñarlos, ponerlos en práctica y darles un seguimiento y revisión para cuantificar los beneficios que dichos planes hayan traído a la organización.

3. MARCO METODOLÓGICO.

En este capítulo se describirá el tipo y área de estudio, universo, las fuentes, técnicas e instrumentos que se utilizaron para la elaboración de esta investigación, así como los resultados, alcances y limitaciones de la misma.

Finalmente en el capítulo se presentarán los cuadros de operacionalización de variables, los cuales contienen según los objetivos específicos, las variables, dimensiones y sus respectivas definiciones (conceptual, operacional e instrumental).

3.1 Tipo de estudio.

De acuerdo a la situación estudiada y los objetivos planteados, esta es una investigación cuali-cuantitativa, de tipo descriptiva⁷⁷ pues a través de ella se caracterizó un hecho o fenómeno. A su vez según el período y secuencia

⁷⁷ Baptista Lucio Pilar, Fernández Collado Carlos, Hernández Sampieri Roberto, Metodología de la Investigación, México, McGraw-Hill, 1998

del estudio, la investigación es transversal⁷⁸ porque se estudiaron variables simultáneas en determinado momento, haciendo un corte en el tiempo.

3.2 Área de estudio.

En esta investigación el objeto de estudio fueron los empleados que laboraron durante el primer trimestre del 2008, en el Área de Salud de Montes de Oca, perteneciente al Programa de Atención Integral de Salud, convenio Universidad de Costa Rica y Caja Costarricense de Seguro Social.

3.3 Universo.

Esta investigación se realizó con el universo de los funcionarios del Área de Salud de Montes de Oca, el cual correspondió a 94 empleados, distribuidos de la siguiente manera:

- Área Operativa: personal de los EBAIS que corresponde a médicos, misceláneos, auxiliares de enfermería, técnicos en atención primaria (ATAPS), técnicos de registros médicos (REDES) y técnicos en Farmacia.
- Área Técnico-Administrativa: Equipo de Apoyo, el cual lo integran las jefaturas de las disciplinas mencionadas en el Área Operativa, y otras disciplinas como psicología, trabajo social, sociología y nutrición.

Al momento de la recolección de los datos, el funcionario debía tener al menos seis meses de laborar en el Programa para garantizar el conocimiento del mismo.

⁷⁸ Baptista Lucio Pilar, Fernández Collado Carlos, Hernández Sampieri Roberto, Metodología de la Investigación, México, McGraw-Hill, 1998

3.4 Fuentes de información primaria y secundaria.

La información se obtuvo a partir de fuentes primarias las cuales corresponden a los cuestionarios aplicados a los empleados del Área de Salud de Montes de Oca y al Equipo de Apoyo. A su vez se utilizaron fuentes secundarias como: Libros, Tesis y Revisión en Internet.

3.5 Selección de técnicas e instrumentos.

Para la recolección de los datos se utilizó como técnica la encuesta, y como instrumento el cuestionario, el cual se aplicó a los funcionarios (as) del Área Operativa y del Área Técnico-Administrativa (Anexo N° 5). El cuestionario utilizado tuvo las siguientes características: anónimo, estructurado, con preguntas cerradas, autoadministrado, con observación no participativa de las autoras, excepto para aclarar dudas sobre las preguntas, teniendo la ventaja de que la información recolectada fuese más objetiva.

Adicionalmente al anterior cuestionario, se aplicó uno a los miembros del Equipo de Apoyo que desempeñan funciones de jefatura de las disciplinas citadas del Área Operativa, el cual reunía las mismas características del cuestionario antes mencionado (Anexo N° 6).

3.6 Procedimientos para análisis de la información.

Previo a su aplicación en el área de estudio, se puso a prueba un borrador de la encuesta tipo cuestionario con un grupo piloto de cinco personas compuesto por hombres y mujeres en el EBAIS de Concepción, que corresponde al Área de Salud de Curridabat. La prueba se realizó con el fin de valorar la claridad de la redacción de las preguntas y el tiempo empleado para contestarlo. Una vez depurado el instrumento, se aplicó a los participantes de la investigación. Se hizo durante la jornada laboral, en las últimas horas de la

tarde, previa coordinación con los encargados de los Núcleos y Coordinación de Área.

Para explicar el proceso y la finalidad del mismo las autoras de esta investigación, visitaron los Núcleos y Coordinación de Área, donde además se aclararon las dudas que surgieron en las y los entrevistados.

Una vez obtenidos los datos, se procedió a la tabulación y análisis de la información, presentándola a través de tablas y gráficos.

3.7 Resultados esperados: alcances y limitaciones.

Alcances:

En el tanto el desarrollo de esta investigación permitió el cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos, se logró obtener el primer estudio cuali-cuantitativo de la influencia de las condiciones laborales sobre la motivación de los empleados del Área de Salud de Montes de Oca. Adicionalmente, se obtuvo de manera científica escrita y anónima, los elementos que a criterio de los funcionarios debe contener un Plan Formal de Incentivos. Lo que constituye una herramienta fundamental para las autoridades del PAIS, pues la información obtenida sobre este tema permitirá reforzar los incentivos y la actual gestión de éstos, lo que se espera propicie mejoras en la motivación del trabajador, lo cual se traduce en una atención eficiente, eficaz y con calidez al cliente externo.

Además la investigación permitió identificar no solo aquellos aspectos de las condiciones laborales que desmotivan y no motivan al personal y que pueden ser atendidas a través de un Plan Formal de Incentivos, sino también, aquellas condiciones laborales que escapan a ser atendidas de esta forma por su naturaleza misma, como es el caso de las demandas de participación, autonomía credibilidad, cercanía y confianza.

Permitirá además a las investigadoras, crecer como personas y como profesionales al servicio de la sociedad.

Limitaciones:

Las principales limitantes de esta investigación fueron el tiempo y los recursos.

Para poder coordinar con los diferentes Núcleos la aplicación del cuestionario, las investigadoras sólo podían comunicarse con los Coordinadores de cada Núcleo en el tiempo correspondiente a la única hora de trabajo administrativo que cada coordinador tiene por día, además cada Núcleo solo dispone únicamente de un teléfono, lo cual dificultó aún más la comunicación.

A su vez, la dinámica de los Núcleos para otorgar a las investigadoras el espacio para la aplicación del instrumento y estar todos los funcionarios presentes, compitió con dificultades propias del servicio como lo son: la alta demanda de consulta, las reuniones de EBAIS y Núcleos que se programen, la participación activa de los miembros en comisiones, etc, debiendo las investigadoras sujetarse a las fechas y horas establecidas por los coordinadores para la aplicación de los cuestionarios.

Otra limitante es la credibilidad de los funcionarios en las repercusiones de la investigación, ya que se como se explicó en los antecedentes locales, a pesar de que se han realizado varias investigaciones sobre motivación, es hasta ahora que se les está dando seguimiento a los resultados obtenidos a través de ellas.

Por otra parte la variable motivación no es fácil de medir, los elementos y factores que motivan a cada persona son distintos y pueden en ocasiones resultar circunstanciales, sin embargo, en este estudio se ha hecho un esfuerzo importante a nivel metodológico para tratar de dilucidar los elementos de las condiciones laborales que motivan o desmotivan al personal del PAIS.

3.8 CUADROS DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

CUADRO # 1

Objetivo específico	Variable/ Categoría de análisis	Definición conceptual	Dimensión	Definición operacional (indicador)	Definición instrumental
Identificar las condiciones laborales que	Condiciones laborales	Las condiciones laborales corresponden al	Condiciones medioambientales	<ul style="list-style-type: none"> • Características ambientales del entorno laboral • Salud ocupacional 	P2, P3

<p>motivan al personal del Área de Salud de Montes de Oca</p>		<p>conjunto de factores que influyen en la realización de las tareas encomendadas a los funcionarios⁷⁹</p>	<p>Instalaciones físicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad y cantidad de las instalaciones físicas destinadas para: <ol style="list-style-type: none"> 1. Las necesidades personales de los funcionarios: servicios sanitarios, área de comedor y descanso, área para guardar objetos personales 2. Consultorios y /o cubículos de trabajo • Áreas para el estacionamiento de vehículos de los funcionarios 	<p>P4</p>
---	--	---	------------------------------	--	-----------

⁷⁹ *Condiciones de trabajo.* http://es.wikipedia.org/wiki/condiciones_de_trabajo.

				<p>oportunidades de capacitación</p> <ul style="list-style-type: none">• Equidad en oportunidades de mejoras laborales• Equidad en la posibilidad de ascender de puesto• Equidad en la evaluación del desempeño• Equidad en el otorgamiento de incentivos	
--	--	--	--	--	--

CUADRO # 2

Objetivo específico	Variable/ Categoría de análisis	Definición conceptual	Dimensión	Definición operacional (indicador)	Definición instrumental
Identificar las condiciones laborales que motivan al personal del Área de Salud de Montes de Oca	Motivación	La motivación es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen	Identificación con la organización	Conocimiento de los valores, objetivos, visión y misión de la organización	P1
			Patrimonio Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidado por parte de los funcionarios de los bienes y suministros de su área de trabajo • Preocupación de los funcionarios por el prestigio del servicio y de la institución 	P25, P26

		presentes ⁸⁰	Dedicación al trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de tareas asignadas • Cumplimiento de horarios • Disposición para asumir responsabilidades que estén más allá del perfil de trabajo • Preocupación por la calidad del trabajo producido • Participación activa en el cumplimiento de metas propuestas • Preocupación por lograr la satisfacción del usuario de los servicios. 	P20, P21, P22, P23, P24
			Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones entre compañeros de trabajo • Relaciones con los usuarios de los servicios • Relaciones con la ó las 	P27, P28, P29, P30, P31

⁸⁰ Bergeron, Jean-Louis; Cote Leger, Nicole; Jacques, Joselyn; Lelanger (1983). *Los aspectos humanos de la organización*. San José, CR: Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP)

				jefaturas <ul style="list-style-type: none"> • Resolución de conflictos 	
			Realización personal	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de necesidades personales a través del trabajo desempeñado • Satisfacción laboral por el trabajo que se realiza • Posibilidad de aportar ideas y que éstas sean tomadas en cuenta • Respeto al criterio profesional • Autonomía • Posibilidad de ascender de puesto • Reconocimiento a la aportación • Estabilidad laboral 	P32, P33, P34, P35, P36, P37, P38

CUADRO # 3

Objetivo específico	Variable/ Categoría de análisis	Definición conceptual	Dimensión	Definición operacional (indicador)	Definición instrumental
Identificar los esquemas de gestión y tipos de incentivos que los funcionarios consideran motivantes para su desempeño	Incentivos	Los incentivos son instrumentos de motivación que estimulan o inducen a los trabajadores a observar una conducta determinada a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos costo y mayor satisfacción. ⁸¹	Gestión de los incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los funcionarios de la existencia de una política de incentivos • Incentivos económicos que otorga la organización • Incentivos no económicos que otorga la organización • Encargados de otorgar los incentivos • Frecuencia y periodicidad para el otorgar de los incentivos • Satisfacción de los funcionarios por la actual gestión de los incentivos. 	P39, P40, P41, P42, P43, P44, P45, P46

⁸¹ Alonso Corrales Margarita, *Origen de los sistemas de incentivos*, <http://petra.euitio.uniovi.es/~i9792470/ORIGENINCENTIVOS.HTM>, 2004.

			Incentivos de otras organizaciones de salud	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los incentivos que brindan otras organizaciones de salud 	P47
			Incentivos propuestos por los funcionarios	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos económicos • Incentivos no económicos 	P48
			Plan para el otorgamiento de incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos fijos o variables • Incentivos económicos o incentivos no económicos • Incentivos grupales o individuales • Periodicidad para otorgar los incentivos • Otorgamiento público o privado de los incentivos • Responsables de otorgar los incentivos. • Criterios de asignación para el otorgamiento de incentivos. 	P48, P49, P50, P51, P52, P53, P54, P55

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

En el presente capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo que como parte de esta investigación, se realizó en el Área de Salud de Montes de Oca.

Para la obtención de los resultados se aplicó un cuestionario, el cual fue completado por 70 personas, de las 94 personas que laboran en el Área de Salud de Montes de Oca, lo que representa un 74,5% del universo. Esta diferencia se debe a que en el momento de aplicar los cuestionarios, algunos funcionarios (as) no estaban en su puesto de trabajo y otros (as) tenían menos de seis meses de trabajar en el PAIS, criterio considerado excluyente para tomar parte en el estudio.

Adicionalmente se utilizó un cuestionario para el personal del Equipo de Apoyo que desempeña funciones de jefatura.

4.1 Características socio-demográficas.

La mayor parte del personal del Área de Salud de Montes de Oca se ubica en el grupo de edad de 25 a 34 años lo que corresponde a un 54,3% del total de la muestra, seguido por el grupo de edad comprendido entre los 35 a 40 años con un 18,6%. Es decir, el 72,9% de los y las trabajadoras tiene menos de 40 años, por lo que puede decirse que se trata de una población relativamente joven, lejana a la jubilación. Adicionalmente, cabe decir que es una población feminizada, en el tanto que un 75,7% de la muestra pertenece al sexo femenino.

Las personas solteras representan el 47,1% de la muestra, seguido del grupo de los y las casadas que corresponden a un 38,6%.

Los encuestados tienen un alto nivel educativo, ya que el 50,7% posee título universitario de bachiller y/o licenciatura, lo cual resulta esperable tratándose de un quehacer especializado como es la prestación de servicios de

salud. Además, los y las funcionarias que tienen menos de tres años de laborar para el Programa correspondieron a un 20,3% del total de entrevistados (as).

El equipo del EBAIS conformado por los ATAPS, REDES, auxiliares de enfermería, y personal médico, representó el 75.7% de la muestra, el resto del personal encuestado correspondió a misceláneas, auxiliares de farmacia y miembros del Equipo de Apoyo.

4.2 Condiciones laborales y su nivel de motivación en el personal.

4.2.1 Instalaciones físicas, seguridad en el trabajo y contaminación del entorno laboral.

- Instalaciones físicas.

Tabla N° 1.
Disponibilidad de instalaciones físicas en los lugares de trabajo PAIS-2008.

Tiene a disposición:	Cantidad	Porcentaje
Total	70	100
Servicios sanitarios acondicionados		
No	13	18,6
Si	57	81,4
Áreas de comedor y descanso con mobiliario necesario...		
No	23	32,9
Si	47	67,1
Total	70	100,0
Áreas de comedor y descanso iluminados...		
No	17	24,3
Si	53	75,7
Consultorios y/o cubículos de trabajo...		
No	23	32,9
Si	46	65,7
No responde	1	1,4
Área para reunión del personal...		
No	43	61,4
Si	26	37,1
No responde	1	1,4
Espacios adecuados para parqueo...		
No	32	45,7
Si	38	54,3

Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

Tabla N° 2.

Nivel de motivación que genera en los encuestados (as) las actuales condiciones de las instalaciones físicas según el puesto de trabajo PAIS-2008.

Puesto	Instalaciones físicas			Total
	No lo motiva	Le motiva poco	Si lo motiva	
REDES	16,6	41,7	41,7	100
Auxiliar de enfermería	9,1	54,5	36,4	100
ATAPS	17,6	23,5	58,8	100
Miscelánea	20,0	0,0	80,0	100
Médico	15,4	23,1	61,5	100
Auxiliar farmacia	0,0	20,0	80,0	100
Equipo de Apoyo	16,7	50,0	33,3	100
Total	14,5	31,9	53,6	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

Aunque la mayoría de los EBAIS y demás instalaciones del Programa, se ubican en lo que antes eran casas de habitación, los resultados obtenidos en la Tabla N° 1, muestran que la mayoría del personal entrevistado (más del 54%), considera que los consultorios y/o cubículos de trabajo, los servicios sanitarios, y las áreas de comedor y de estacionamiento de vehículos están disponibles y bien acondicionadas, en contraste con el área de reunión del personal que a criterio del 61,4% de los y las funcionarias es la que está en peores condiciones o incluso ausente de algunos los lugares de trabajo.

Las instalaciones físicas, resultan un factor de motivación para el 53,6% de los y las entrevistadas, siendo el personal misceláneo y auxiliar de farmacia a quienes más motiva esta condición laboral, sin embargo, se presenta un porcentaje del 46,4% de los entrevistados para los cuales las instalaciones físicas de que dispone el PAIS, les motivan poco o no les motivan, destacándose por esta opinión las REDES, auxiliares de enfermería y Equipo de Apoyo.

Lo poco o nada motivante que son las instalaciones físicas para parte del personal entrevistado, podría deberse a las condiciones actuales en que se encuentran dichas instalaciones, o bien por el hecho de que para algunos

funcionarios (as), las instalaciones físicas no son en sí mismas, una condición que les genere motivación laboral, ya que no les proporcionan o generan beneficios específicos a nivel personal y por tanto son simplemente consideradas como parte de los recursos que obligatoriamente debe proporcionar el PAIS.

- **Seguridad en el trabajo**

Tabla N° 3
Existencia de algunas medidas de seguridad en los lugares de trabajo.
PAIS-2008

Medidas de seguridad	Cantidad	Porcentaje
Salidas emergencia		
No	54	77,1
Si	16	22,9
Demarcación de zonas de seguridad		
No	62	88,6
Si	8	11,4
Planes de emergencia		
No	55	78,6
Si	15	21,4
Extintores		
No	1	1,4
Si	69	98,6
Manuales de manipulación de desechos		
No	27	38,6
Si	40	57,1
No responde	3	4,3

Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

Tabla Nº 4
Nivel de motivación que genera en los encuestados (as) algunas medidas de seguridad según el puesto de trabajo PAIS-2008

Puesto	No lo motiva	Le motiva poco	Si lo motiva	Total
REDES	58,3	33,3	8,3	100
Auxiliar de enfermería	36,4	27,3	36,4	100
ATAPS	47,1	47,1	5,9	100
Miscelánea	40,0	40,0	20,0	100
Médico	46,2	46,2	7,7	100
Auxiliar farmacia	20,0	40,0	40,0	100
Equipo de Apoyo	83,3	16,7	0,0	100
Total	47,8	37,7	14,5	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

La Tabla Nº 3 muestra que la mayoría de las y los entrevistados (más del 75%), perciben un medio laboral carente de medidas de seguridad en lo que respecta a: salidas de emergencia, demarcación de zonas de seguridad y planes de emergencia, disponiendo únicamente de extintores en prácticamente todos los lugares de trabajo. Las deficiencias en algunas medidas de seguridad, serían causas del por qué este factor resulte no motivante para el 47.8% de las y los encuestados, siendo el personal del Equipo de Apoyo a quienes poco o nada motiva esta condición laboral.

Es importante mencionar que en los EBAIS de Mercedes y San Pedro, algunos funcionarios (as) manifestaron conocer la existencia de manuales para la manipulación de desechos y/o Seguridad Ocupacional, pero desconocían su contenido y en qué lugar del EBAIS o del Programa como tal, se encontraban. También sabían de la existencia de la demarcación de zonas de seguridad en su lugar de trabajo, pero no precisaban su ubicación, y solo algunos sabían como utilizar los extintores, lo cual refleja el escaso interés del PAIS como organización, por los Programas de Salud y Seguridad Ocupacional, lo cual estaría incidiendo en los resultados obtenidos.

- **Contaminación del entorno laboral.**

El 46% de los y las funcionarias consideraron que los entornos ambientales de su lugar de trabajo presentan algún tipo de contaminación que impide la realización óptima del trabajo.

Gráfico N° 1.



Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

Cabe mencionar, que la contaminación a que hacen referencia los funcionarios (as), no corresponde a las condiciones de aseo en que mantienen los y las misceláneas los lugares de trabajo, sino más bien a la contaminación producida fuera de las instalaciones de trabajo, ya que los Núcleos se ubican, en su mayoría, en zonas con alta afluencia de vehículos, que además de la gran liberación de gases, también generan excesiva cantidad de ruido (contaminación sónica).

4.2.2 Disponibilidad de recursos materiales.

Tabla N° 5

Criterio de los entrevistados sobre los recursos materiales disponibles en su área de trabajo. PAIS-2008

Los recursos materiales suministrados son:	Cantidad	Porcentaje
...en cantidad suficiente para el desempeño de sus funciones.		
No	34	48,6
Si	36	51,4
...con la calidad requerida para ejecutar eficientemente sus funciones.		
No	41	58,6
Si	29	41,4
Total	70	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

Tabla N° 6

Nivel de motivación que genera en los encuestados (as) las actuales condiciones de los recursos materiales según el puesto de trabajo PAIS-2008

Puesto	— Calidad y cantidad de recursos materiales —			Total
	No lo motiva	Lo motiva poco	Si lo motiva	
REDES	41,7	25,0	33,3	100
Auxiliar de enfermería	0,0	54,5	45,5	100
ATAPS	11,8	64,7	23,5	100
Miscelánea	0,0	60,0	40,0	100
Médico	15,4	46,2	38,5	100
Auxiliar farmacia	20,0	40,0	40,0	100
Equipo de Apoyo	33,3	66,7	0,0	100
Total	17,4	50,7	31,9	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

Los recursos materiales de que se dispone para la realización del trabajo, son una fuente de motivación para solo el 31,9% de los y las funcionarias, pues para ellos (as), ni la calidad (58,6%) ni la cantidad (48,6%) de los mismos es buena y la mayoría coincide en que solo a veces los recursos materiales se encuentran en buen estado.

Además, es importante señalar que los ATAPS, miembros del Equipo de Apoyo y REDES, son los que en mayor porcentaje, manifiestan que la calidad y cantidad de los recursos materiales disponibles les motiva poco o nada.

Los resultados anteriores, a criterio de los entrevistados (as), se deben en parte a que la cantidad y la calidad de los recursos que les son suministrados, son muchas veces insuficientes, para atender a todos los pacientes y/o usuarios y además a que a pesar de reiteradas peticiones para que se les suministre recursos materiales de mejor calidad o se les modifiquen o cambien los que actualmente utilizan por considerarlos poco o nada idóneos para la realización del trabajo diario, no obtienen respuestas afirmativas a dichas peticiones por parte de las autoridades pertinentes del Programa, las cuales aducen carencia de recursos económicos, debido al retraso de la Controlaría para aprobar el Addendum al nuevo contrato firmado en julio del 2004.

Además, según la Dirección General del Programa, ese Addendum que finalmente se aprobó en setiembre del 2007, tiene un per-cápita inferior al ideal, por lo tanto se espera que cuando el contrato venza en el 2009, se pueda negociar uno nuevo en el que el per-cápita sea calculado acorde a la realidad del Programa, mientras tanto las autoridades del PAIS esperan poder ir solventando, al menos, las necesidades más urgentes en lo que a recursos materiales se refiere.

4.2.3 Disponibilidad de recursos humanos.

La actual carga de trabajo resulta un factor de motivación para el 26,5% de los y las entrevistadas, lo cual está muy relacionado con el resultado obtenido en el Gráfico N° 2, donde el 80% consideró al recurso humano como insuficiente.

Tabla N° 7

Nivel de motivación que genera en los encuestados (as) la actual carga laboral según el puesto de trabajo. PAIS-2008

Puesto	Carga de trabajo			Total
	No lo motiva	Lo motiva poco	Si lo motiva	
REDES	50,0	41,7	8,3	100
Auxiliar de enfermería	40,0	30,0	30,0	100
ATAPS	29,4	58,8	11,8	100
Miscelánea	20,0	20,0	60,0	100
Médico	15,4	38,5	46,2	100
Auxiliar farmacia	0,0	40,0	60,0	100
Equipo de Apoyo	33,3	66,7	0,0	100
Total	29,4	44,1	26,5	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

Gráfico N° 2



Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

El personal de Equipo de Apoyo es el que en mayor porcentaje manifiesta sentirse poco o nada motivado por su carga laboral (100%), seguido por el personal de REDES (91,7%), y por el personal ATAP (88,2%).

La situación percibida por los y las encuestados (as), con respecto al recargo de funciones debida a la falta de recurso humano, se podría explicar por el hecho de que a pesar de que se deben atender cuatro pacientes por hora, el protocolo de valoraciones que tiene el Programa, obliga al personal a atender a todos (as) los que solicitan cita y no encuentran cupo.

Esas circunstancias hacen que a pesar de que la población asignada para cada EBAIS, es acorde a los requerimientos de la CCSS, el personal siente que no da a basto para atenderla.

Por otra parte es importante destacar que para el 60% de las misceláneas y auxiliares de farmacia su carga de trabajo si es motivante, aunque cada Núcleo dispone únicamente de un auxiliar de farmacia y una miscelánea, a excepción del Núcleo de San Pedro, que por sus dimensiones cuentan con un misceláneo adicional.

Según el Dr. Esteban Jiménez, Coordinador del Área, antes de aprobarse el Addendum, la falta de recursos económicos impedía contratar personal para cubrir el 100% de las vacaciones, permisos, incapacidades, etc. Ahora, después de dicha aprobación, la situación es distinta, pues aunque hay recursos económicos para contratar más personal, en algunas disciplinas como auxiliar de enfermería, ATAPS, y REDES, no hay oferentes, situación que escapa a la administración del PAIS.

4.2.4 Remuneración

Tabla N° 8

Percepción de los entrevistados sobre el salario que reciben PAIS-2008

En cuanto a su remuneración...	Cantidad	Porcentaje
Usted recibe salario competitivo (comparación con otra persona de otra org.)		
No	35	50,0
Si	35	50,0
Usted recibe salario justo y acorde con sus responsabilidades..		
No	39	55,7
Si	31	44,3
De acuerdo al trabajo realizado y aportes a la org., el salario es justo.		
No	43	61,4
Si	27	38,6
Total	70	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

Tabla N° 9

Opinión de los entrevistados sobre sus condiciones salariales. PAIS-2008

Condiciones salariales	Cantidad	Porcentaje
Recibe aumentos durante el año		
Si	70	100,0
No	0	0,0
Recibe alguna otra remuneración		
No	63	90,0
Si	7	10,0
¿Sabe si el PAIS dispone de escalas salariales?		
No	40	57,1
Si	30	42,9
Total	70	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

Tabla N° 10

Nivel de motivación que genera en los encuestados (as) el salario que reciben según el puesto de trabajo PAIS-2008

Puesto	Salario			Total
	No lo motiva	Lo motiva poco	Si lo motiva	
REDES	33,3	25,0	41,7	100
Auxiliar de enfermería	9,1	36,4	54,5	100
ATAPS	11,8	41,2	47,1	100
Miscelánea	0,0	20,0	80,0	100
Médico	15,4	15,4	69,2	100
Auxiliar farmacia	0,0	80,0	20,0	100
Equipo de Apoyo	16,7	33,3	50,0	100
Total	14,5	33,3	52,2	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

El salario motiva al 52.2% de los y las encuestadas, aunque para más del 50% de los y las funcionarias su remuneración no es competitiva, justa ni acorde a los aportes que hacen a la organización; además el 57,1% de los y las encuestadas desconocen la existencia de escalas salariales dentro del PAIS, pero todos (as) coinciden en que reciben aumentos salariales durante el año.

Es importante destacar que al personal auxiliar de farmacia y al de REDES es a quienes menos motiva su salario, contrario a las y los misceláneos quienes consideran que su salario si les motiva (80%), seguido por el gremio médico (69,2%).

Lo poco motivante que les resulta su salario a las auxiliares de farmacia se justifica por el hecho de que este personal solamente labora medio tiempo, lo cual indiscutiblemente afecta su salario y hace que sea el grupo laboral menos motivado por su horario de trabajo (Anexo N° 8). Esto se debe a que su función es básicamente la de entregar medicamentos, lo cual se realiza, mayoritariamente, en horas de la tarde, ya que las actividades correspondientes al despacho de medicamentos se realiza de forma centralizada para las tres Áreas de Salud del PAIS en instalaciones acondicionadas para ese fin.

En el caso de las REDES, a pesar de tener un salario comparable y competitivo con los y las funcionarias que laboran directamente para la CCSS, tienen a su cargo funciones como afiliación, validación de derechos, seguros por el Estado y participación en actividades como ferias de salud, trabajo escolar, etc, las cuales no son parte del perfil de puesto de una REDES que labora en la CCSS, por lo tanto este personal percibe que su salario no compensa la carga de trabajo asignada.

Además la poca motivación laboral asociada a la remuneración recibida, puede ser debida a las comparaciones salariales que hacen los y las funcionarias del PAIS respecto de las remuneraciones que reciben las personas que laboran para la CCSS, en puestos de igual condición.

Así por ejemplo, debido a la recalificación de puestos, que se hizo en el PAIS a inicios de este año, se aumentó el salario a todo el personal, estableciéndose salarios muy similares a los que da la CCSS para los y las REDES y ATAPS. Este reajuste motivó que los y las auxiliares de enfermería presentaron un reclamo, pues consideraron que su categoría y por ende su salario, es inferior al de los auxiliares que laboran en la CCSS.

Por otra parte, el gremio médico envió a la Vicerrectoría de Acción Social de la Universidad de Costa Rica, un documento donde se solicitaba el reconocimiento de la Ley de Incentivos, la cual si es reconocida en la CCSS, lo que salarialmente pone en desventaja a los (as) médicos (as) del PAIS. Al haberse vencido el plazo para la respuesta de la Vicerrectoría, la petición será llevada a una instancia superior, fuera de la Universidad, tal y como hicieron los y las Odontólogos de la UCR, siendo la resolución de la Sala IV, que la Universidad debía reconocer esa Ley, y pagar lo que se debía a los (as) funcionarios (as), lo cual ya se está haciendo.

Por tanto, según lo conversado con el Coordinador Administrativo, don Santiago Bonilla, estas y otras situaciones similares están siendo estudiadas y en espera de su resolución, además que se ha iniciado un estudio comparativo

entre los salarios del Programa y los de la CCSS, para hacer las modificaciones que sean necesarias y viables para el PAIS.

4.3 Relaciones interpersonales.

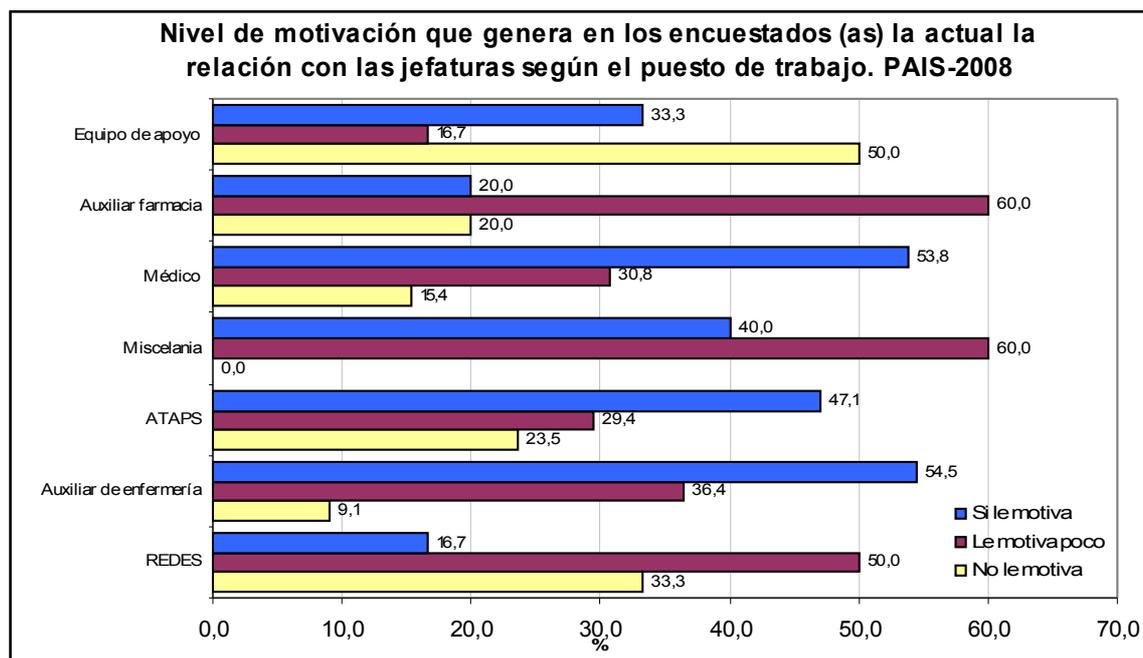
Tabla N° 11

Opinión de los entrevistados sobre las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, pacientes y/o usuarios y jefes. PAIS-2008

Relación...	Cantidad	Porcentaje
...los compañeros de trabajo.		
Regular	18	25,7
Buena	52	74,3
...los pacientes o usuarios de los servicios		
Regular	4	5,7
Buena	65	92,9
NR	1	1,4
...el (los) jefe (s)		
Mala	1	1,4
Regular	12	17,1
Buena	57	81,4
Total	70	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

Gráfico N° 3



Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

La relación con los compañeros de trabajo es buena para la mayoría (74,3%), pero es donde el rubro regular tiene el mayor porcentaje, el cual corresponde a un 25,7%. Para muchos de los funcionarios, las diferencias personales que siempre se presentan en cualquier ambiente laboral y los conflictos laborales que surgen entre compañeros, son los principales factores que inciden para que las valoraciones sobre la relación con los compañeros no sean mejores.

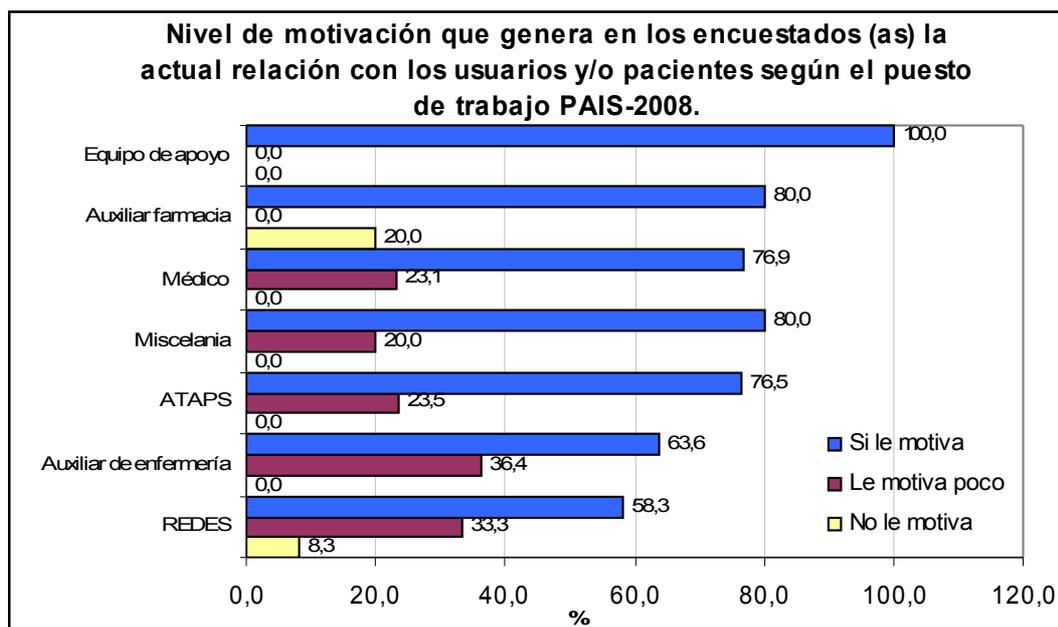
Uno de los conflictos laborales más mencionado por los y las entrevistas es el que surge debido a la percepción que cada funcionario tiene del desempeño laboral de sus compañeros de trabajo (Anexo N° 9), el cual además incide en la motivación laboral, ya que para el 70,6% de los y las funcionarias es un factor o condición que les motiva poco o no les motiva del todo, siendo el personal de REDES a quienes menos les motiva el desempeño laboral de sus compañeros (8,3%).

Para la mayoría de los y las encuestadas existen diferencias entre compañeros, en el acceso a oportunidades que les beneficien o en la aplicación de sanciones. En todos los casos la mayoría percibe diferencias, particularmente en lo que se refiere a aplicación de normas disciplinarias, ya que el 78,6% considera que si se presentan diferencias entre compañeros de trabajo. El 55,7% y el 61,4% piensa que hay diferencias en el acceso a oportunidades de capacitación y mejoras salariales, respectivamente. También se perciben diferencias en la evaluación del desempeño y en el otorgamiento de incentivos, ya que el 61,4% y el 58,4%, respectivamente así lo refieren (Anexo N° 10).

En el caso específico de surgir una diferencia o conflicto con un compañero de trabajo o jefatura, la mayoría de las y los entrevistados 65,7%, resuelven el conflicto con su compañero y/o jefatura sin acudir a terceros. El 12,9% informa al Coordinador de Núcleo, y el 11,4% se queda callado y no dice nada, es decir que no se resuelve el conflicto. En última instancia (7,1%) acude a la jefatura de la disciplina respectiva (Anexo N° 11).

La relación con las jefaturas es también buena para un 81,4% de las y los funcionarios, correspondiendo al personal médico y auxiliar de enfermería los porcentajes más altos de motivación al evaluar su relación con las jefaturas. Sin embargo es importante mencionar que para el 60% de los y las entrevistadas (Anexo N° 7), la relación de cercanía y confianza con las jefaturas, no les motiva o les motiva poco, lo cual podría justificarse por el criterio de estos funcionarios (as), respecto a que las jefaturas centrales del PAIS, no dan solución a las múltiples necesidades de cada Núcleo o incluso ignoran dichas necesidades.

Gráfico N° 4



Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008

De acuerdo a la Tabla N° 11 y gráfico anterior, el 92,9% de los funcionarios considera como buena la relación con los usuarios y/o pacientes, siendo para la totalidad de los miembros del Equipo de Apoyo entrevistados (as) una relación motivante.

Sin embargo, el personal auxiliar de farmacia y el de REDES manifestaron en un 20% y 8.3% respectivamente, que su relación con los usuarios no les motiva y en porcentajes que van del 23% al 36%, los entrevistados (as) manifestaron que dichas relaciones les motivan poco.

Estos porcentajes podrían explicarse a través de algunos resultados anteriores, como lo son las opiniones emitidas por el personal respecto a los recursos materiales y humanos, las cuales estarían influenciando la percepción que tiene el personal sobre el usuario de los servicios, el cual posiblemente es visualizado, como una carga de trabajo y no como la razón de ser del PAIS.

Además, el 42.9% de los funcionarios señala resolver por si mismos los conflictos o problemas que surgen con un paciente y/o usuario, razón que

puede justificar también que el factor motivacional de relación con los usuarios no obtuviese un porcentaje mayor (Anexo N° 12).

4.4 Realización personal y laboral

Tabla N° 12

Criterio de los entrevistados sobre la relación entre el trabajo y la satisfacción de diferentes necesidades. 2008

Cree usted que su trabajo le permite...	Cantidad	Porcentaje
...satisfacer sus necesidades personales?		
No	11	15,7
Si	59	84,3
...sentirse útil y satisfecho por su desempeño?		
No	5	7,1
Si	65	92,9
...aportar ideas que sean tomadas en cuenta?		
No	22	31,4
Si	48	68,6
...respetar el criterio profesional?		
No	9	12,9
Si	61	87,1
...autonomía para actuar?		
No	29	41,4
Si	41	58,6
...ascender de puesto?		
No	55	78,6
Si	14	20,0
NR	1	1,4
...tener estabilidad laboral?		
No	10	14,3
Si	60	85,7

Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

Tabla N° 13

Nivel de motivación que genera en los encuestados (as) el trabajo que realizan, según el puesto de trabajo PAIS-2008

Puesto	Trabajo que realiza			Total
	No lo motiva	Lo motiva poco	Si lo motiva	
REDES	0,0	27,3	72,7	100,0
Auxiliar de enfermería	0,0	9,1	90,9	100,0
ATAPS	0,0	31,3	68,8	100,0
Miscelánea	0,0	20,0	80,0	100,0
Médico	0,0	15,4	84,6	100,0
Auxiliar farmacia	0,0	0,0	100,0	100,0
Equipo de Apoyo	0,0	16,7	83,3	100,0
Total	0,0	19,4	80,6	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

El 80,6% de las y los encuestados se sienten motivados por el trabajo desempeñado, siendo los auxiliares de enfermería y personal de farmacia los que se sienten más motivados por el trabajo que realizan.

Estos resultados son coincidentes con los obtenidos en la tesis realizada por la jefatura de los ATAPS, en el 2006, pues según los resultados de la Tabla N° 13, la gran mayoría del personal entrevistado, sigue sintiéndose motivado por el trabajo que realizan.

Es importante destacar que la mayoría de los funcionarios (as) valoraron muy positivamente varios de los aspectos vinculados a su realización personal en el trabajo, tal y como se aprecia en la Tabla N° 12, lo que significa que se sienten satisfechos (as) por la profesión y/o oficio escogido y que además su trabajo le permite satisfacer, al menos, parte de sus necesidades personales.

Pese a esos resultados, no se debe perder de vista que un 31,4% no considera que sus ideas sean tomadas en cuenta, un 41,1 % no cree tener autonomía para actuar y un 78,6%, indica no tener oportunidad de ascender de puesto dentro de la organización, razón por la cual esta condición laboral motiva únicamente al 29,4% de los entrevistados (as), destacándose por esta

opinión las y los misceláneos, y ATPAS (Anexo N° 13). El criterio generalizado de los entrevistados (as), es que los ascensos de puesto, prácticamente nunca se han dado en el tiempo que tienen de laborar para el PAIS.

Tabla N° 14

Nivel de motivación que genera en los encuestados (as) el actual reconocimiento del desempeño laboral según el puesto de trabajo PAIS-2008

Puesto	Reconocimiento del desempeño laboral			Total
	No lo motiva	Lo motive poco	Si lo motiva	
REDES	50,0	16,7	33,3	100,0
Auxiliar de enfermería	30,0	40,0	30,0	100,0
ATAPS	47,1	17,6	35,3	100,0
Miscelánea	20,0	60,0	20,0	100,0
Médico	23,1	30,8	46,2	100,0
Auxiliar farmacia	40,0	20,0	40,0	100,0
Equipo de Apoyo	33,3	50,0	16,7	100,0
Total	36,8	29,4	33,8	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

El reconocimiento del desempeño es una condición laboral que, según el criterio de los y las entrevistadas, no motiva o motiva poco al 66,2% de los y las encuestadas, siendo el personal médico y auxiliar de farmacia quienes tiene una percepción ligeramente diferente respecto al resto de disciplinas.

A criterio del personal, no es usual recibir algún tipo de reconocimiento por su desempeño laboral a pesar de considerar que laboran con gran dedicación y esfuerzo, lo cual coincide con los resultados obtenidos en las otras investigaciones realizadas en el PAIS.

Tabla N° 15

Nivel de motivación que genera en los encuestados (as) las actuales las oportunidades de capacitación según el puesto de trabajo PAIS-2008

Puesto	Oportunidades de capacitación			Total
	No lo motiva	Lo motiva poco	Si lo motiva	
REDES	25,0	50,0	25,0	100
Auxiliar de enfermería	27,3	9,1	63,6	100
ATAPS	23,5	47,1	29,4	100
Miscelánea	40,0	40,0	20,0	100
Médico	23,1	30,8	46,2	100
Auxiliar farmacia	20,0	40,0	40,0	100
Equipo de Apoyo	33,3	50,0	16,7	100
Total	26,1	37,7	36,2	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

La Tabla N° 15 muestra como, para un 63,8% de los y las funcionarias, las oportunidades de capacitación que reciben, les resultan poco o nada motivantes. Estos resultados podrían estar relacionados con el hecho de que este incentivo es solamente otorgado si las capacitaciones se ajustan al quehacer del primer nivel de atención.

Además, existe el criterio de parte de quienes tienen la oportunidad de participar en las capacitaciones promovidas por el PAIS, que algunas de éstas carecen de importancia para ellos o que son impartidas por personas poco preparadas para dicho fin.

Los miembros del Equipo de Apoyo (83,5%), misceláneas (80%) y personal de REDES (75%), son las categorías de personal en quienes tal situación es más crítica, estando sus respuestas por encima del promedio. En contraste, las y los auxiliares de enfermería en un 63,6%, indican que las capacitaciones recibidas les resultan un elemento motivador.

4.5 Compromiso, identificación y aportes de las y los funcionarios

Tabla N° 16

Cumplimiento por parte de los entrevistados (as) de algunos aspectos generales de su trabajo. PAIS-2008

En general usted...	Cantidad	Porcentaje
...cumple con el horario establecido?		
A veces	3	4,3
Todo el tiempo	67	95,7
Pocas veces	0	0,0
...cumple con las tareas asignadas?		
A veces	2	2,9
Todo el tiempo	68	97,1
Pocas veces	0	0,0
...tiene disposición a asumir más responsabilidades de las del puesto?.		
Pocas veces	6	8,6
A veces	28	40,0
Todo el tiempo	36	51,4
...mantiene al día su trabajo?		
Pocas veces	2	2,9
A veces	11	15,7
Todo el tiempo	57	81,4
...su trabajo es satisfactorio a los usuarios?.		
A veces	14	20,0
Todo el tiempo	56	80,0
Pocas veces	0	0,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

Tabla N° 17

**Razones que motivan en los entrevistados (as), su nivel de desempeño.
PAIS-2008.**

Importancia del nivel de desempeño	Cantidad	Porcentaje
Mejorar la calificación respecto al año anterior		
Poco importante	4	5,7
Importante	12	17,1
Muy importante	54	77,1
Ser reconocido por el personal		
Poco importante	5	7,1
Importante	18	25,7
Muy importante	46	65,7
NR	1	1,4
Cumplir con el trabajo asignado		
Importante	8	11,4
Muy importante	62	88,6
Satisfacer a los usuarios		
Importante	12	17,1
Muy importante	58	82,9
Tener estabilidad laboral		
Importante	3	4,3
Muy importante	67	95,7

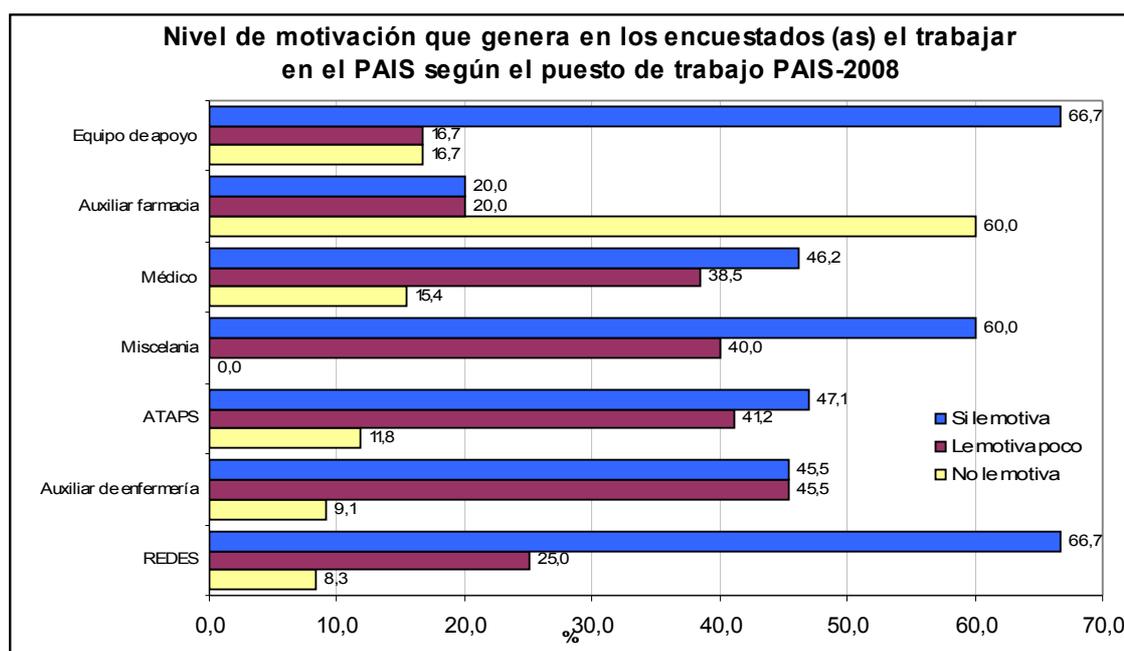
Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

Los resultados de la Tabla N° 16 evidencian que más del 95% de las y los funcionarios piensan que todo el tiempo cumplen con el horario establecido y las tareas asignadas. En menor porcentaje (80%), los y las entrevistadas consideran que mantienen al día su trabajo y éste le es satisfactorio a los usuarios, lo cual es coincidente con algunos de los resultados de la Tabla N° 17, en la que se valoró la importancia que los funcionarios (as) dan a ciertos objetivos organizacionales y personales, destacándose la relevancia que tiene para el 95.7% de los y las funcionarios (as) tener estabilidad laboral.

Sin embargo, un porcentaje nada despreciable que corresponde a un 48,6% (Tabla N° 16), no está dispuesto a asumir más responsabilidades que las demandadas por su puesto de trabajo, (aunque muchos (as) los hacen

actualmente) lo cual podría deberse a las opiniones de los y las entrevistadas sobre la poca cantidad de recursos materiales y humanos y a lo poco o nada motivante que es para el 47,8% de los entrevistados (as) el salario que reciben (Anexo N° 7), que además para muchos de ellos no es acorde a los aportes y trabajo que diariamente desempeñan.

Gráfico N° 5



Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

El PAIS como organización para la cual se trabaja motiva solamente al 51,4% de las y los funcionarios, lo cual podría estar vinculado a una serie de factores poco motivantes que se han evidenciado a lo largo de esta investigación como lo son los incentivos y su gestión, la carga de trabajo y su remuneración, el desempeño laboral de otros compañeros, la calidad y cantidad de los recursos materiales y las pocas posibilidades de ascender de puesto (Anexo N° 7).

Si embargo, a pesar de ser los funcionarios (as) de REDES y Equipo de Apoyo, los que mayoritariamente manifiestan sentirse poco o nada motivados

por las anteriores condiciones laborales, son los que más motivados (as) se sienten por trabajar en el PAIS.

Además solo el 79% de los funcionarios (as), dicen conocer la visión, misión, objetivos y valores del Programa (Anexo N° 14), porcentaje que puede ser considerado bajo debido a que la mayoría de los y las entrevistadas tienen más de tres años de antigüedad .

4.6 Análisis del cuestionario aplicado a las jefaturas.

Tabla N° 18

Percepción de las jefaturas acerca del desempeño laboral de sus subalternos PAIS-2008

Sus subalternos...	Pocas veces	A veces	Todo el tiempo	Total
Cumplen con el horario.	0	1	2	3
Cumplen con las tareas asignadas.	0	2	1	3
Tiene disposición a asumir más responsabilidades	2	1	0	3
Mantiene al día su trabajo	0	3	0	3
Procura la satisfacción de los salarios	0	2	1	3
Mantiene en buenas condiciones los materiales.	0	2	1	3
Aporta ideas que permite mejorar el servicio.	1	1	1	3
Le notifican los conflictos que se presentan con los comp.	3	0	0	3

Fuente: Cuestionario aplicado a las jefaturas del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

Tabla N° 19

Criterio de las jefaturas sobre la influencia que ejercen en la motivación de sus subalternos, diferentes condiciones laborales.

Influencia de en la motivación de...	Ninguna	Poca	Mucha	Total
Instalaciones físicas del lugar de trabajo.	1	1	1	3
Trabajo que realiza	0	2	2	3
Ambiente laboral	0	2	1	3
Reconocimiento del desempeño laboral	1	1	1	3
Calidad y cantidad de los recursos materiales	1	1	1	3
Horario de trabajo	0	0	3	3
Salario	0	0	3	3
Carga de trabajo	0	0	3	3
Organización para la cual trabaja	0	2	1	3
Desempeño de los compañeros	1	1	1	3
Incentivos que otorga el PAIS	0	1	2	3
Posibilidades de ascender de puesto.	1	0	2	3
Oportunidades de capacitación	1	0	2	3

Fuente: Cuestionario aplicado a las jefaturas del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

La Tabla N° 18 describe la opinión de las jefaturas de algunas disciplinas con respecto al trabajo de sus subalternos (as). Los resultados indican que la mayoría de las jefaturas creen que sus subalternos (as), solo a veces cumplen con: las tareas asignadas, mantienen al día su trabajo, procuran la satisfacción de los y las usuarios (as) y/o pacientes y mantienen en buenas condiciones los recursos materiales. Lo anterior no concuerda con la percepción que tienen los y las funcionarios (as) de su propio trabajo ya que la mayoría respondió con la opción “todo el tiempo” a esos ítems (Tabla N° 16).

Las Jefaturas consideran que pocas veces sus subalternos (as) están dispuestos (as) a asumir más responsabilidades que las demandas por su puesto de trabajo, y también pocas veces les comunican los conflictos que tienen con otros compañeros de trabajo, lo cual si es coincidente con lo opinión que al respecto tienen los y las encuestadas.

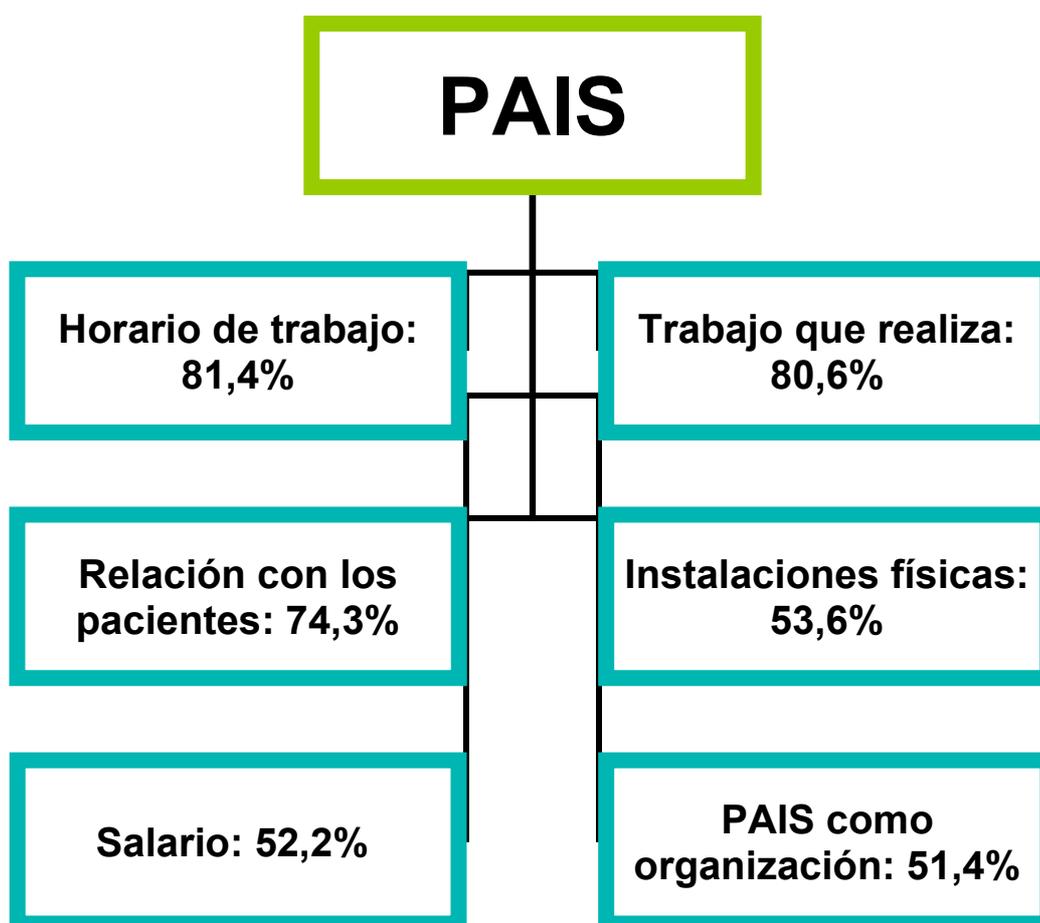
La Tabla N° 19 evidencia que la percepción general de las Jefaturas es que factores como horario de trabajo, salario, carga de trabajo, organización para la cual trabaja, oportunidades para capacitación y ascender de puesto, son motivantes para la mayoría del personal que tienen a cargo, coincidiendo esta percepción con la de los empleados solo en el horario de trabajo, salario y organización para la cual se trabaja (Anexo N° 7).

Es importante hacer énfasis en lo alejada que está la percepción de las Jefaturas con respecto a la del personal en lo que se refiere a carga de trabajo, oportunidades para ascender de puesto y capacitaciones, ya que estos puntos constituyeron para la mayoría de los y las empleados factores no motivantes en su quehacer (Anexo N° 7).

Se aproxima mucho la percepción de las Jefaturas con la de la mayoría del personal en que las instalaciones físicas, el desempeño de compañeros (as) de trabajo y el ambiente laboral motiva poco o no motiva (Anexo N° 7).

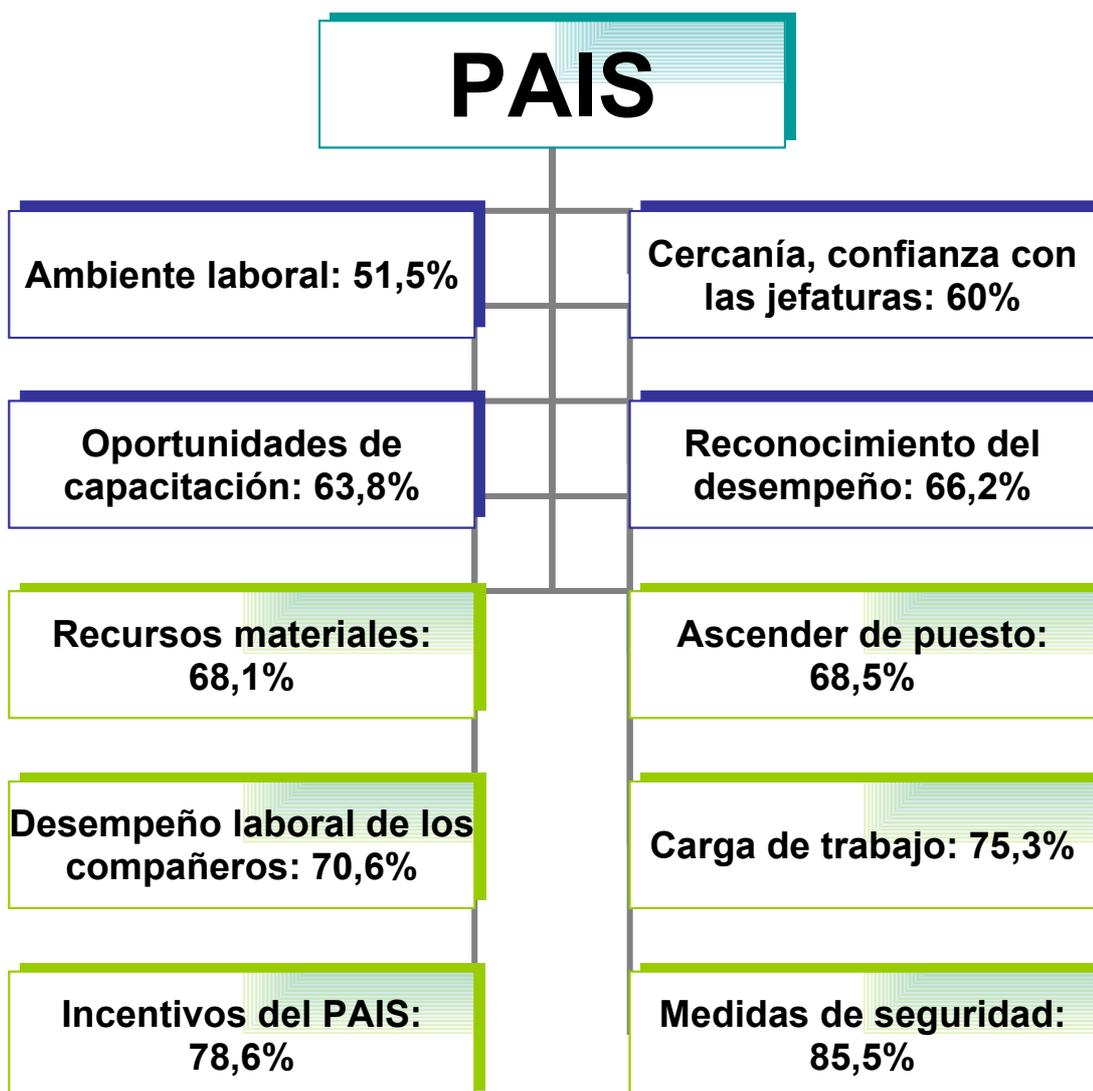
En su gran mayoría las percepciones de las jefaturas son muy diferentes a las dadas por los y las entrevistadas, lo cual podría constituirse en un argumento que justifique lo poco o nada motivante que es para el personal la cercanía y confianza con las jefaturas (Anexo 7 y Gráfico N° 4), ya que reforzaría el criterio generalizado del personal, de que las jefaturas desconocen las realidades y necesidades que diariamente se presentan en los lugares de trabajo.

CONDICIONES LABORALES QUE SON MOTIVANTES PARA LA MAYORÍA DEL PERSONAL ENTREVISTADO



Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

**CONDICIONES LABORALES QUE SON POCO O NADA
MOTIVANTES PARA LA MAYORÍA DEL PERSONAL
ENTREVISTADO**



Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

4.7 Incentivos y su gestión actual

Tabla N° 20
Conocimiento de los encuestados (as) sobre incentivos y su actual gestión PAIS- 2008

Existencia de Incentivos y su gestión	Cantidad	Porcentaje
Incentivos económicos		
No	57	81,4
Si	4	5,7
No sabe	9	12,9
Incentivos NO económicos		
No	45	64,3
Si	9	12,9
No sabe	16	22,9
Los incentivos son otorgados por igual a todos los funcionarios		
No	44	62,9
Si	8	11,4
No sabe	18	25,7
Los coord. de cada núcleo son los encargadas de otorgar los incentivos		
No	54	77,1
Si	1	1,4
No sabe	15	21,4
Mecanismos para diferenciar entre buen o mal desempeño laboral		
No	48	68,6
Si	8	11,4
No sabe	14	20,0
Ha habido modificaciones en el otorgamiento de incentivos desde su ingreso		
No	35	50,0
Si	6	8,6
No sabe	29	41,4
La forma en la que actualmente se otorgan los incentivos le es satisfactoria		
No	48	68,6
Si	4	5,7
No sabe	18	25,7

Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud d Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

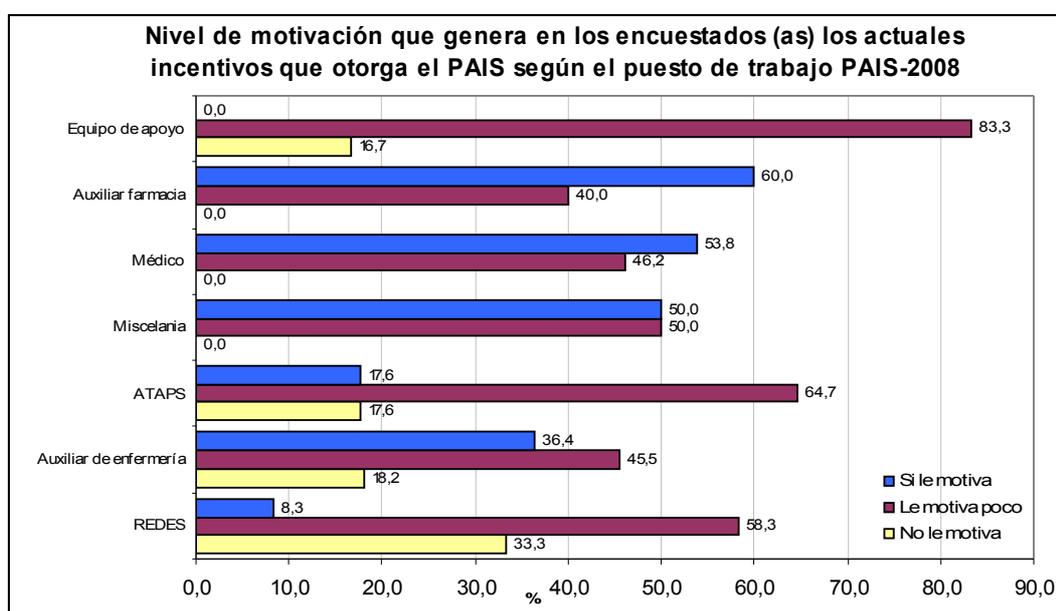
Tabla N° 21

Periodicidad con que se otorgan los reconocimientos verbales o escritos. PAIS-2008

Reconocimientos recibidos	Cantidad	Porcentaje
...en los últimos 6 meses		
No	57	81,4
Si	12	17,1
NR	1	1,4
... en el último año		
No	49	70,0
Si	18	25,7
NR	3	4,3

Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

Gráfico N° 6



Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

El gráfico y las tablas anteriores muestran que los incentivos que otorga el PAIS a pesar de ser elementos que deberían motivar al personal, no parecen estar logrando ese efecto, ya que el 81,4% y 64,3% de los y las entrevistadas considera que no hay incentivos sean éstos económicos o no respectivamente.

Esto indica que desconocen o no consideran como tales los incentivos con que cuenta el PAIS.

Tampoco para la mayoría existe un trato igualitario en el otorgamiento de los incentivos y más del 70% de los encuestados refiere no haber recibido incentivos en los últimos seis meses y/o año, lo cual también evidencia que no se reconocen como incentivos, los que actualmente existen.

Predomina el criterio de desconocimiento o inexistencia de mecanismos para diferenciar entre el buen y mal desempeño laboral, y de modificaciones en el otorgamiento de los incentivos. Es decir que la evaluación del desempeño que actualmente realizan las jefaturas de cada disciplina, no es la adecuada según los y las encuestados (as), lo cual tal y como se describió en los Antecedentes Locales, concuerda con el criterio de las propias jefaturas y la Dirección del PAIS, quienes consideran que los instrumentos de evaluación del desempeño deben revisarse y adecuarse al perfil de puestos de trabajo, que entraron en vigencia en enero del 2008.

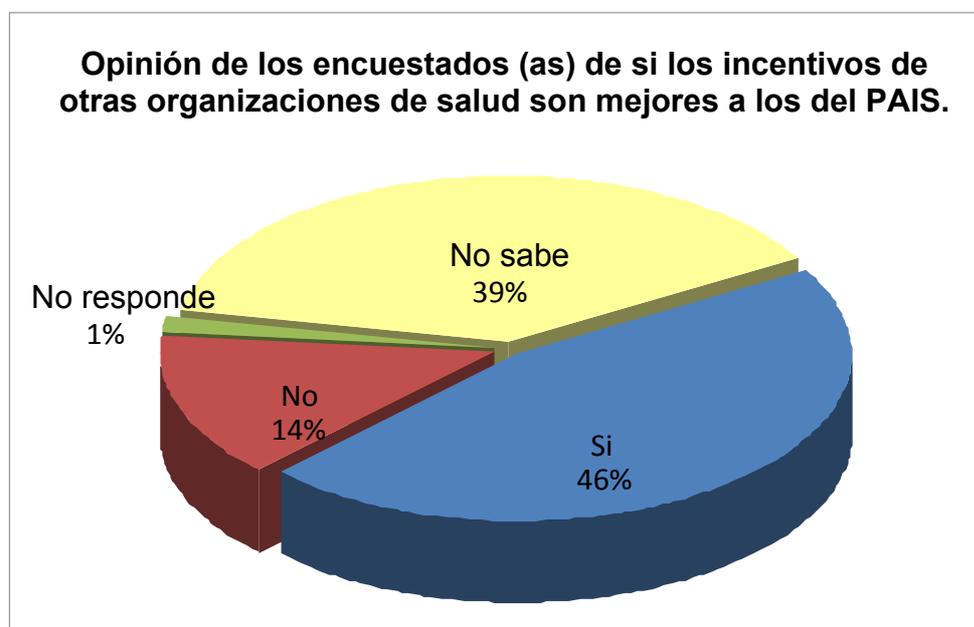
El 77,1% de los entrevistados (as) no considera al Coordinador de Núcleo como el responsable de otorgar los incentivos y el 21,4% no sabe a quién le corresponde dicho otorgamiento. Lo cual es coherente con el hecho de no reconocer la existencia de incentivos, pues si no se reconocen los incentivos, no se puede reconocer a quién los otorga.

Lo anterior contribuye a entender por qué el 68,6% del personal entrevistado, no está satisfecho con el otorgamiento y gestión de los incentivos y el 25,7% no sepa responder a las preguntas que sobre incentivos se formularon, siendo predominante esta respuesta en los (as) auxiliares de farmacia.

El personal de REDES (91,6%), Equipo de Apoyo (100%) y ATAPS (82,3%), son las y los funcionarios que menos o nada motivados manifiestan sentirse por los incentivos que otorga el PAIS, en contraposición al personal

médico y auxiliares de farmacia, pues para la mayoría de ellos (as), 53,8% y 60% respectivamente, si son motivantes los incentivos del PAIS.

Gráfico N° 7



Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

Para el 46% de los y las funcionarias los incentivos de otras organizaciones de salud son mejores que los que otorga el PAIS, sin embargo, un porcentaje importante del personal, el 39%, declara no saber al respecto, lo cual es coherente con el nivel de desconocimiento que existe entre los funcionarios (as), sobre los incentivos del PAIS.

Es importante mencionar que la gran mayoría de los entrevistados (as), compara los actuales incentivos y su gestión con la que existió cuando FUNDEVI tenía a cargo la Dirección y Administración del Programa.

Para ellos (as), los incentivos principalmente de tipo económico, las respuestas positivas y prácticamente inmediatas a las necesidades en recursos materiales planteadas por el personal, la cercanía y confianza con las jefaturas centrales del Programa y en términos generales el ambiente laboral, eran mucho más satisfactorios y motivantes, en comparación a los que actualmente

existen en el PAIS, por lo que insistentemente expresan, con nostalgia, su sentir al respecto.

4.8 Opinión de los y las funcionarias sobre un esquema deseable para el otorgamiento de incentivos y su gestión en el PAIS.

- Características del Plan Formal de Incentivos.

Tabla N° 22

Criterio(s) que deben tomarse en cuenta para el otorgamiento de los incentivos según puesto de trabajo. PAIS-2008

Puesto	Opinión de Evaluación del Criterio de					Total
	Antigüedad	Jerarquía	desempeño	compañeros	Otro	
REDES	25,0	8,3	66,7	0,0	0,0	100
Auxiliar de enfermería	0,0	0,0	90,9	0,0	9,1	100
ATAPS	5,9	0,0	82,4	5,9	5,9	100
Miscelánea	20,0	0,0	80,0	0,0	0,0	100
Médico	7,7	0,0	92,3	0,0	0,0	100
Auxiliar farmacia	0,0	20,0	80,0	0,0	0,0	100
Equipo de Apoyo	0,0	0,0	83,3	0,0	16,7	100
Total	8,7	2,9	82,6	1,4	4,3	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

La evaluación del desempeño es sin duda el principal criterio que proponen los y las funcionarias para ser tomado en cuenta en el otorgamiento de los incentivos, lo cual llama la atención debido que no se muestran diferencias muy notorias a excepción de las REDES que, en un 25% y las misceláneas en un 20%, señalan el considerar la antigüedad como criterio de asignación de incentivos. Este criterio podría tener su justificación en el hecho que los funcionarios (as) de estas dos disciplinas son los que más años tienen de laborar en el Programa y por tanto desean hacer valer esa condición, misma que en la actualidad les permite disfrutar de algunas condiciones favorables. Así por ejemplo, en el Núcleo de Mercedes, las personas que disponen de un casillero, son las que por antigüedad tienen más años de laborar en el Programa.

Tabla N° 23
Desempeño laboral que debe tomarse en cuenta para otorgar los incentivos PAIS-2008

Puesto	Desempeño			Total
	Desempeño individual	Grupal	Ambos	
REDES	41,7	0,0	58,3	100,0
Auxiliar de enfermería	63,6	9,1	27,3	100,0
ATAPS	35,3	0,0	64,7	100,0
Miscelánea	40,0	20,0	40,0	100,0
Médico	23,1	0,0	76,9	100,0
Auxiliar farmacia	60,0	0,0	40,0	100,0
Equipo de Apoyo	16,7	0,0	83,3	100,0
Total	30,1	2,0	58,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

En la Tabla N° 23 se observa que el 58 % del total de encuestados (as), plantea que para otorgar los incentivos, debe considerarse tanto el desempeño grupal como el individual, sin embargo, es importante destacar la visión individualista, ya que el 40% del personal, cree que solo el desempeño individual, debe ser tomado en cuenta, destacándose por esta opinión los (as) auxiliares de enfermería y de farmacia, siendo en contraposición, el personal del Equipo de Apoyo y el personal médico los que tienen, más claramente, la visión de trabajo en equipo para otorgar los incentivos.

Tabla N° 24
Periodicidad con que se deberían otorgar los incentivos. PAIS-2008

Puesto	Periodicidad de otorgamiento de los incentivos				Total
	Una vez	Dos veces	Tres veces	Cada vez que así se requiera	
REDES	50,0	16,7	0,0	33,3	100
Auxiliar de enfermería	9,1	18,2	0,0	72,7	100
ATAPS	17,6	11,8	0,0	70,6	100
Miscelánea	60,0	20,0	0,0	20,0	100
Médico	23,1	15,4	7,7	53,8	100
Auxiliar farmacia	0,0	0,0	0,0	100,0	100
Equipo de Apoyo	33,3	33,3	0,0	33,3	100
Total	26,1	15,9	1,4	56,5	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

Se muestra en la Tabla N° 24 que el otorgamiento de los incentivos para el 56,5% del total de encuestados (as), debe ser cada vez que así se requiera,

siendo importante resaltar la opinión de las misceláneas y REDES, para quienes sería suficiente recibir los incentivos una vez al año. Los encuestados que valoran la existencia de incentivos económicos y no económicos posiblemente estén más inclinados a opinar que los mismos deben otorgarse en cada ocasión que se requiera, mientras que quienes conciben los incentivos solo en el plano económico, tiendan a establecer la periodicidad de su otorgamiento.

Tabla N° 25
Instancia que debería otorgar los incentivos. PAIS-2008

Puesto	¿Quién otorga el incentivo?				Total
	La jefatura inmediata	El coord de núcleo	La Dirección General PAIS	Otro	
REDES	50,0	8,3	41,7	0,0	100
Auxiliar de enfermería	45,5	0,0	36,4	18,2	100
ATAPS	11,8	5,9	70,6	11,8	100
Miscelánea	60,0	0,0	40,0	0,0	100
Médico	46,2	15,4	30,8	7,7	100
Auxiliar farmacia	40,0	0,0	60,0	0,0	100
Equipo de Apoyo	16,7	0,0	50,0	33,3	100
Total	36,2	5,8	47,8	10,1	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Sal Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

La Dirección General del PAIS, seguido de la jefatura inmediata de cada disciplina, son las instancias que la mayoría de funcionarios (as) visualizan como las llamadas a otorgar los incentivos.

Llama la atención que solamente el 5,8% de los y las entrevistadas mencionara a los Coordinadores de Núcleo, que son los que mejor criterio podrían tener sobre el desempeño de sus compañeros, pues trabajan y convienen laboralmente en el mismo lugar.

Lo anterior puede significar por parte de los funcionarios (as), falta de credibilidad y confianza en la figura del Coordinador de Núcleo y la necesidad del personal de un mayor involucramiento de las autoridades centrales en la supervisión, control y actividades diarias de los y las funcionarias. Además posiblemente la satisfacción de recibir el o los incentivos del Director y/o las

autoridades centrales del Programa sería mucho mayor que la experimentada si se reciben de otras jefaturas.

Tabla N° 26

Divulgación que se debe dar al otorgamiento de los incentivos. PAIS-2008

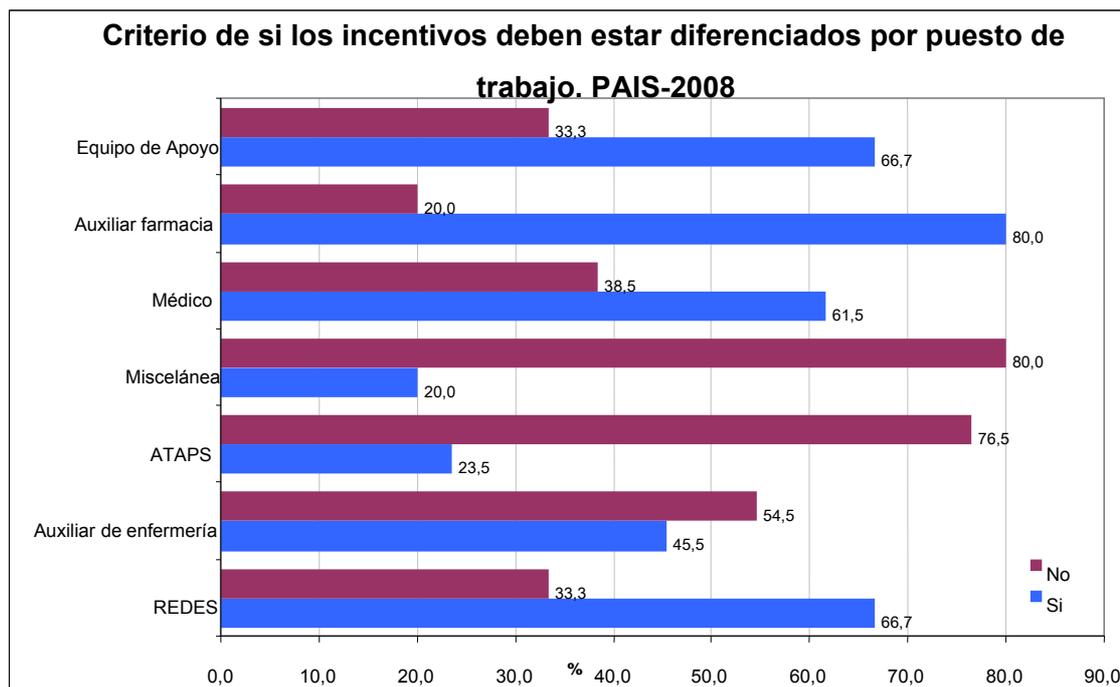
Puesto	¿Quién debe conocer sobre el otorgamiento de incentivos?			Total
	Solo la jefatura	La jefatura y compañeros	La jefatura, compañeros y los usuarios	
REDES	33,3	58,3	8,3	100,0
Auxiliar de enfermería	45,5	45,5	9,1	100,0
ATAPS	41,2	29,4	29,4	100,0
Miscelánea	40,0	20,0	40,0	100,0
Médico	23,1	46,2	30,8	100,0
Auxiliar farmacia	20,0	40,0	40,0	100,0
Equipo de Apoyo	33,3	33,3	33,3	100,0
Total	34,8	40,6	24,6	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

La Tabla N° 26 muestra que el 40,6% de encuestados (as) piensa que el otorgamiento de los incentivos debe ser de conocimiento de las jefaturas y compañeros(as) de trabajo, correspondiendo al personal de REDES el porcentaje de opinión más alto para esta opción; pero un porcentaje de 34,8% considera que debe ser conocido por la jefatura nada más, destacándose por este criterio las misceláneas, ATAPS y auxiliares de enfermería, que presentan porcentajes por encima del promedio.

En conjunto, un 65.2% de los entrevistados, se inclina por un otorgamiento público de los incentivos, lo cual es coherente con la naturaleza y propósito de éstos, al establecer reconocimiento social y servir de elemento para la emulación entre iguales, que además permita diferenciar el buen desempeño del mal desempeño.

Gráfico N° 8



Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

En el Gráfico N° 10 se puede observar la paridad de opiniones que existe respecto a si los incentivos deben diferenciarse por puesto de trabajo o no. Los auxiliares de farmacia, REDES, Equipo de Apoyo y personal médico son quienes en su mayoría consideran que se deben diferenciar los incentivos según el puesto; mientras que el personal misceláneo, los auxiliares de enfermería y ATAPS opinan lo contrario.

Quienes consideran que los incentivos deben variar según el puesto de trabajo posiblemente piensen en la necesidad de que los aportes y responsabilidades de cada puesto, sean diferenciados a través del otorgamiento de los incentivos, de manera tal, que entre más determinante sea el trabajo que se desempeñe, más y/o mejores incentivos puedan recibir los y las funcionarias que pertenezcan a ese puesto de trabajo.

Encargados de diseñar el Plan de Incentivos PAIS-2008

Puesto	Solo la jefatura	Una comisión de funcionarios y jefaturas	Todos los funcionarios	Total
REDES	25,0	75,0	0,0	100,0
Auxiliar de enfermería	9,1	63,6	27,3	100,0
ATAPS	0,0	58,8	41,2	100,0
Miscelánea	20,0	40,0	40,0	100,0
Médico	15,4	61,5	23,1	100,0
Auxiliar farmacia	0,0	20,0	80,0	100,0
Equipo de Apoyo	0,0	66,7	33,3	100,0
Total	10,1	59,4	30,4	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

Para el 59,4% del total de los y las entrevistados, una comisión de funcionarios y jefaturas que represente a la totalidad del personal serían los encargados de diseñar un plan de incentivos. Un 30.4% va más allá en la propuesta y se inclina por que sean todos (as) los funcionarios (as) los que participen. Es claro que existe un deseo de formulación participativa de cualquier propuesta de incentivos.

- **Incentivos propuestos por los y las funcionarias.**

Tabla N° 28

Porcentaje de funcionarios que propusieron incentivos económicos (pago de horas extras, bonos, mejoras salariales) PAIS-2008.

Puesto	Porcentaje
REDES	75,1
Auxiliar de enfermería	98,2
ATAPS	78,6
Miscelánea	89,2
Médico	82,1
Auxiliar farmacia	89,2
Equipo de Apoyo	44,6

Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

El salario es poco o nada motivante para el 47,8% del personal entrevistado (Anexo N° 7), por tanto no es de extrañar que los incentivos económicos sean los que la gran mayoría de los funcionarios (as) citaron e incluso fueran considerados como prioritarios. Además, como ya se mencionó, este tipo de incentivos eran otorgados a todos los funcionarios en el tiempo que FUNDEVI dirigió y administró el PAIS.

De estos resultados es importante hacer notar que es al personal del Equipo de Apoyo a quienes menos les interesan los incentivos económicos al compararlos con el resto de disciplinas, lo cual puede deberse a que valoran mayoritariamente otro tipo de incentivos debido a sus condiciones laborales actuales.

A su vez el personal de enfermería es el que prácticamente, en su totalidad, mencionó los incentivos económicos. El interés de los auxiliares de enfermería por este tipo de incentivos, podría explicarse por el descontento de estos funcionarios (as) por la recalificación de puestos que se hizo a inicios de este año.

Tabla N° 29
Porcentaje de funcionarios que propusieron como incentivo poder ser partícipes de capacitaciones. PAIS-2008.

Puesto	Porcentaje
REDES	0
Auxiliar de enfermería	50
ATAPS	52.8
Miscelánea	69.4
Médico	63.4
Auxiliar farmacia	69.4
Equipo de Apoyo	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

Las actuales oportunidades de capacitación son una condición motivante solamente para el 36,2% de los y las funcionarias (Anexo N° 7), razón que justifica, que el poder ser partícipes de capacitaciones, sea el segundo incentivo más citado por el personal entrevistado.

Los miembros del Equipo de Apoyo, fueron los funcionarios (as) que mayoritariamente manifestaron sentirse poco o nada motivados por las actuales oportunidades de capacitación (Tabla N° 15), por lo que no es de extrañar que la totalidad de este personal citara como incentivo el poder recibir capacitaciones.

Contrario al Equipo de Apoyo, ningún miembro del personal de REDES, propuso como incentivo el poder recibir capacitaciones, a pesar de ser la tercera disciplina en manifestarse poco o nada motivada por las oportunidades de capacitación que actualmente reciben (Tabla N° 15), lo cual podría deberse a que consideren que las capacitaciones son una obligación del PAIS para con sus empleados y no un incentivo.

A su vez el personal de enfermería fue el que refirió sentirse más motivado por las capacitaciones que recibe, lo cual justifica que solamente el 50% de los funcionarios (as) propusieran capacitaciones como un incentivo que les gustaría recibir en el futuro.

Tabla N° 30

Porcentaje de funcionarios que propusieron como incentivo reconocimiento verbal y/o escrito. PAIS-2008.

Puesto	Porcentaje
REDES	29.1
Auxiliar de enfermería	33.3
ATAPS	48.1
Miscelánea	0
Médico	29.6
Auxiliar farmacia	92.6
Equipo de Apoyo	92.6

Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

El personal del Equipo de Apoyo y auxiliar de farmacia son los que en mayor porcentaje manifestaron interés en recibir como incentivo el reconocimiento a su desempeño laboral, lo cual coincide con lo externado por los funcionarios (as) de estas disciplinas, ya que su motivación laboral actual por este tipo de reconocimientos es de 16,7% y 40% respectivamente (Tabla N° 14).

Los y las misceláneas y las REDES, a pesar de manifestarse mayoritariamente poco o nada motivados (as) por el actual reconocimiento del desempeño, son los dos grupos de trabajo a quienes menos les interesaría recibirlos, lo cual indica su poca valoración por este tipo de incentivos.

Tabla N° 31

Porcentaje de funcionarios que propusieron como incentivo poder disfrutar de días libres (cumpleaños, permisos). PAIS-2008.

Puesto	Porcentaje
REDES	100
Auxiliar de enfermería	52.9
ATAPS	35.2
Miscelánea	0
Médico	88.2
Auxiliar farmacia	0
Equipo de Apoyo	0

Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

Los resultados de la Tabla N° 31, muestran marcadas diferencias de criterio según puesto de trabajo pues las misceláneas, auxiliares de farmacia y Equipo de Apoyo no mencionaron como eventual incentivo el poder disfrutar de días libres, opiniones que resultan totalmente opuestas a las expresadas por las REDES, quienes en su totalidad manifestaron su interés por este tipo de incentivos.

A excepción del personal del Equipo de Apoyo, las cuatro disciplinas que propusieron disfrutar de días libres, son las que actualmente se sienten mayoritariamente poco o nada motivadas por su carga de trabajo por lo que posiblemente el poder disfrutar del incentivo que proponen, significarían un “descanso” para estos funcionarios (as).

Tabla N° 32

Porcentaje de funcionarios que propusieron como incentivo actividades o lugares recreativos para los empleados. PAIS-2008.

Puesto	Porcentaje
REDES	55
Auxiliar de enfermería	15
ATAPS	10
Miscelánea	41.6
Médico	0
Auxiliar farmacia	0
Equipo de Apoyo	0

Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

En esta tabla puede apreciarse el interés, primordialmente de las REDES, por las actividades o lugares recreativos los cuales superan en porcentaje, junto con el poder gozar de días libres y los incentivos económicos, al resto de incentivos propuestos por este personal.

Los y las funcionarias que propusieron este tipo de incentivo quizá sean personas que tengan menos oportunidades de disfrutar de actividades o lugares recreativos y por tanto valoren más que otros entrevistados (as) esos posibles incentivos.

Tabla N° 33

Porcentaje de funcionarios que propusieron contar con equipo y herramientas de trabajo en buen estado. PAIS-2008.

Puesto	Porcentaje
REDES	0
Auxiliar de enfermería	0
ATAPS	35
Miscelánea	0
Médico	47
Auxiliar farmacia	0
Equipo de Apoyo	0

Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

A pesar de ser los recursos materiales una condición laboral que solo motiva al 31,9% de los funcionarios (as), llama la atención que solo dos disciplinas hayan citado como incentivo contar con equipos en buen estado.

Por tanto estos resultados se alejan por mucho de la percepción externada por algunas disciplinas como Equipo de Apoyo, la menos motivada de todas y las REDES, las cuales manifestaron sentirse en su mayoría, poco o nada motivadas por los recursos materiales de su área de trabajo. Esto concuerda con la teoría revisada, donde no siempre aquella situación que no motiva puede, si cambia, ser incentivante.

Tabla N° 34

Porcentaje de funcionarios que propusieron otros incentivos (estabilidad laboral, más personal, crecimiento laboral) PAIS-2008.

Puesto	Porcentaje
REDES	13.2
Auxiliar de enfermería	3.6
ATAPS	2.4
Miscelánea	10
Médico	0
Auxiliar farmacia	0
Equipo de Apoyo	0

Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

En menor porcentaje pero siempre importantes, cuatro puesto de trabajo citaron otros incentivos, que también deben ser tomados en cuenta por las autoridades pertinentes, al diseñar un Plan Formal de Incentivos para el PAIS.

Una vez analizadas las propuestas que hacen los y las funcionarias, llama particularmente la atención que el personal de REDES, a pesar de presentar bajos niveles de motivación laboral, es el que menos mencionó incentivos directamente enfocados en su trabajo como lo son las capacitaciones y el poder contar con mejor equipo y herramientas de trabajo, inclinándose principalmente por incentivos que estarían más enfocados en el nivel personal como lo son los días libres, incentivos económicos y actividades y lugares de recreación.

Una posible explicación para este hecho es que consideren que las capacitaciones o el reconocimiento del desempeño por ejemplo, no sean incentivos, sino más bien obligaciones del PAIS para con sus empleados y por tanto consideren como incentivos aquellos instrumentos o acciones que produzcan beneficios directamente al funcionario (a) como persona más que como empleado.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Una vez analizada la investigación en su totalidad, y principalmente la opinión de los y las funcionarias respecto a las condiciones laborales, su influencia en la motivación, la valoración que hacen de los incentivos existentes y su gestión, y la mención de los incentivos que les gustaría recibir, se pueden derivar las conclusiones y recomendaciones que se presentan en este apartado.

5.1 Conclusiones.

5.1.1 Características socio-demográficas.

- La mayor parte de los y las funcionarias entrevistadas se ubican en el grupo de edad de 25 a 34 años (54,3%), pertenecen al sexo femenino (75,7%), son solteros (as) (47,1%), poseen título universitario de bachillerato y/o licenciatura (50,7%) y tienen más de tres años de laborar para el PAIS (79,7%).

5.1.3 Influencia de algunas condiciones laborales en la motivación del personal entrevistado.

Las condiciones laborales que motivan, motivan poco o no motivan al personal, no resultan homogéneas, sino que difieren dependiendo del puesto de trabajo, y a su vez al interior de cada grupo ocupacional.

5.1.2.1 Condiciones laborales que son motivantes para la mayoría del personal entrevistado.

Las condiciones laborales que son motivantes para la mayoría del personal entrevistado pueden agruparse en tres grupos: el primero corresponde a la adecuación del entorno laboral (instalaciones físicas, salario y

horario de trabajo), el segundo comprende la responsabilidad y cumplimiento de labores y objetivos organizacionales (cumplimiento de tareas asignadas, relación y motivación por el trato con los usuarios) y el tercero es el que corresponde a la realización y satisfacción personal e identificación con la organización para la cual se trabaja (satisfacción de necesidades personales, estabilidad laboral).

- Las instalaciones físicas son una fuente de motivación laboral para el 53,6 % de los y las funcionarias, quienes consideraron en su mayoría que las áreas de comedor y descanso, los consultorios y/o cubículos de trabajo y los servicios sanitarios se encuentran disponibles y bien acondicionados, en contraposición a las áreas de estacionamiento de vehículos y reunión del personal, que fueron percibidas en malas condiciones o incluso inexistentes en algunos lugares de trabajo. Además para el 46% de los y las entrevistadas, los entornos ambientales de su lugar de trabajo presentan algún tipo de contaminación, que impide la realización óptima del trabajo.
- El personal misceláneo, médico, auxiliar de farmacia y ATAP, son quienes en su mayoría, manifiestan sentirse motivados por las instalaciones físicas de su lugar de trabajo.
- El salario motiva al 52.2% de los y las encuestadas, aunque para más del 50% de los y las funcionarias su remuneración no es competitiva, justa ni acorde a los aportes que hacen a la organización; además el 57,1% de los y las encuestadas desconocen la existencia de escalas salariales dentro del PAIS.
- Para más de la mitad de los y las auxiliares de enfermería, personal médico y misceláneo su salario, es una condición laboral motivante.

- El horario de trabajo motiva al 81,4% del personal entrevistado, por lo que se constituye en la condición laboral que más motiva a los y las funcionarias que laboran en el Área de Salud de Montes de Oca.
- Para los y las auxiliares de enfermería y misceláneas (os), en su totalidad, su horario laboral es motivante, destacándose el personal auxiliar de farmacia, por ser el que en menor porcentaje, en comparación a los otros puestos de trabajo, considera motivante su horario.
- Para el 92,9% del personal entrevistado, la relación con los usuarios es buena, sin embargo un 74,3%, considera a esta relación como motivante, siendo la totalidad de los miembros del Equipo de Apoyo quienes tienen esa opinión.
- El 80,6% de los y las entrevistadas, considera motivante el trabajo que realizan y más del 80% de las y los funcionarios piensa que todo el tiempo cumplen con el horario establecido y las tareas asignadas, mantienen al día su trabajo y éste le es satisfactorio a los usuarios. Además para la gran mayoría del personal (más del 84%), su trabajo les permite satisfacer, al menos, parte de sus necesidades personales, sentirse útiles y satisfechos y tener estabilidad laboral.
- El trabajo desempeñado es motivante para todo el personal auxiliar de farmacia, siendo los y las ATAPS y REDES las disciplinas que consideran en mayor porcentaje que el trabajo que realizan les motiva poco.
- Aunque más del 80% del personal entrevistado se siente motivado por el trabajo que diariamente realizan, la organización para la cual lo hacen, el PAIS, es motivante para el 51,4% de las y los funcionarios, y el 78,6% de ellos (as), refirió conocer la visión, misión, objetivos y valores del Programa.

- Los y las funcionarias del personal médico, REDES y Equipo de Apoyo son quienes mayoritariamente, consideran motivante trabajar en el PAIS, destacándose el personal auxiliar de farmacia por tener una opinión diferente a la de estos funcionarios (as).

5.1.2.3 **Condiciones laborales que motivan poco o no motivan a la mayoría del personal entrevistado.**

El presente estudio permite concluir que las condiciones laborales que no motivan o motivan poco, además de ser significativamente mayores a las que sí motivan a la mayoría de los y las funcionarias, son primordialmente condiciones laborales que están relacionadas con la adecuación del entorno de trabajo (medidas de seguridad, recursos materiales y humanos), relaciones interpersonales (compañeros y jefaturas) y las relacionadas con el apoyo al desarrollo profesional (reconocimiento del desempeño, capacitaciones, autonomía, posibilidad de ascender de puesto)

- La mayoría del personal, percibe un medio laboral carente de medidas de seguridad en lo que respecta a: salidas de emergencia, demarcación de zonas de seguridad y planes de emergencia, siendo solamente el 14,5% de los y las funcionarias quienes se sienten motivados por las medidas de seguridad de sus lugares de trabajo.
- Los recursos materiales de que se dispone para la realización del trabajo, son una condición laboral que motiva poco o no motiva al 68,1% de los y las entrevistadas, quienes además consideraron en más de un 48% que ni la cantidad ni la calidad de los mismos es buena; siendo esto mayormente percibido por los ATAPS, miembros del Equipo de Apoyo y REDES.
- La actual carga de trabajo resulta un factor de motivación solamente para el 26,5% de los y las entrevistadas, quienes además consideraron

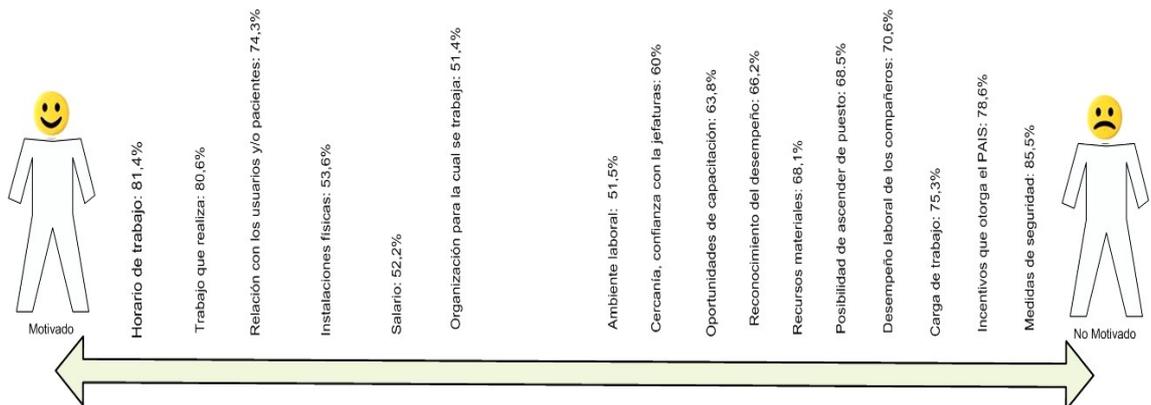
en un 80% que el recuso humano es insuficiente. El personal de Equipo de Apoyo es el que en mayor porcentaje manifiesta sentirse poco o nada motivado por su carga laboral, seguido por el personal de REDES y por el personal ATAP.

- Para la mayoría de los y las encuestadas (74,3%), aunque la relación con los compañeros de trabajo es buena, el desempeño laboral de sus compañeros de trabajo es poco o nada motivante y para el 11,4% de los y las funcionarias los conflictos entre compañeros no suelen resolverse. Además consideraron que existen diferencias, particularmente en lo que se refiere a aplicación de normas disciplinarias, en el acceso a oportunidades de capacitación, mejoras salariales, en la evaluación del desempeño y en el otorgamiento de incentivos.
- El desempeño laboral de los compañeros no motiva a ningún miembro del Equipo de Apoyo, siendo el personal médico y auxiliar de farmacia quienes mayoritariamente consideraron motivante dicho desempeño.
- Aunque la mayoría del personal (81,4%) refiere mantener buenas relaciones con las jefaturas, el 60% del total encuestado, incluidas las propias jefaturas entrevistadas, considera que la cercanía y confianza con sus superiores es poco o nada motivante.
- Para la mitad del personal del Equipo de Apoyo la cercanía y confianza con la jefaturas no es motivante, siendo los y las auxiliares de enfermería y personal médico las únicas disciplinas que consideraron mayoritariamente sentirse motivadas por la relación de cercanía y confianza con sus jefaturas.
- La figura del Coordinador de Núcleo, está debilitada para la mayoría del personal, ya que para un importante porcentaje de ellos (as) (más del 60%), no es imparcial, no es el responsable de evaluar el desempeño o

de otorgar incentivos, y además pocos funcionarios (as) acuden a él o ella en caso de conflictos entre compañeros(as) y/o pacientes.

- La percepción que tienen las jefaturas sobre el desempeño y compromiso de sus subalternos para con el PAIS, es en términos generales muy distinta a la manifestada por los y las funcionarias, ya que las jefaturas creen que solo a veces sus subalternos (as), cumplen con las tareas asignadas, mantienen al día su trabajo, procuran la satisfacción de los y las usuarios (as) y/o pacientes y mantienen en buenas condiciones los recursos materiales, opiniones contrarias a las externadas por los y las funcionarias.
- Las jefaturas solamente coincidieron con sus subalternos (as), en que éstos (as) pocas veces están dispuestos (as) a asumir más responsabilidades que las demandas por su puesto de trabajo, y también pocas veces les comunican los conflictos que tienen con otros compañeros de trabajo.
- Para el 66,2% de los y las funcionarias el reconocimiento del desempeño es poco o nada motivante, destacándose por esta opinión los y las misceláneas y el personal del Equipo de Apoyo.
- Las oportunidades de capacitación son poco o nada motivantes para el 63,8% de los y las entrevistadas, siendo los y las auxiliares de enfermería a los únicos que mayoritariamente motivan las capacitaciones que reciben por parte del PAIS.
- Para el 31,4% del personal entrevistado sus ideas no son tomadas en cuenta, un 41,1 % no cree tener autonomía para actuar, el 48,6% no está dispuesto a asumir más responsabilidades que las demandadas por su puesto de trabajo y un 78,6%, indica no tener oportunidad de ascender de puesto dentro de la organización, constituyéndose esta última condición laboral en una fuente de motivación para solamente el 30% de las y los funcionarios.

INFLUENCIA DE LAS CONDICIONES LABORALES EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ENTREVISTADO.



Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

5.1.3 Incentivos y su actual gestión.

- El 81,4% y 64,3% de los y las funcionarias, consideran que el PAIS no tiene incentivos económicos y no económicos respectivamente. El 62,9% considera que no hay igualdad para otorgarlos y más del 80% del personal entrevistado refirió no haber recibido incentivos en los últimos seis meses.
- La mayoría de las y los funcionarios (77,1%) no consideran al Coordinador de Núcleo como el encargado de otorgar los incentivos y tampoco piensan que existan actualmente, mecanismos que permitan diferenciar el buen desempeño del mal desempeño laboral.
- En porcentajes que van del 12,9% al 41,4% los y las entrevistadas manifestaron no saber sobre los incentivos y su gestión, siendo más evidente este hecho en el personal auxiliar de farmacia.
- Las y los funcionarios que menos o nada motivados manifiestan sentirse por los incentivos que otorga el PAIS, fueron el personal de REDES, Equipo de Apoyo y ATAPS, en contraposición al personal médico y auxiliares de farmacia, pues para la mayoría de ellos (as), si son motivantes los incentivos del PAIS
- Para el 46% de los y las funcionarias los incentivos de otras organizaciones de salud son mejores que los que otorga el PAIS.

5.1.4 Propuestas de los y las funcionarias que deben ser tomadas en cuenta al diseñarse un Plan Formal de Incentivos.

- La opinión de la mayoría de los y las funcionarias (82,6%), es que sea la evaluación del desempeño laboral (individual y grupal), el principal criterio a tomar en cuenta para el otorgamiento de los incentivos.
- Para el 56,5% del personal entrevistado los incentivos deben ser otorgados cada vez que así se requiera y que sea la Dirección General del Programa quien los otorgue, siendo ésta, el funcionario (a) que recibe el incentivo y compañeros de trabajo quienes conozcan de dicho otorgamiento.
- La percepción general (50,7%) es que no debe diferenciarse el otorgamiento de incentivos según el puesto de trabajo (criterio de la mayoría del personal misceláneo y ATAP). Sin embargo, tres puestos de trabajo: auxiliares de farmacia, REDES y personal médico piensan en su mayoría, que si deben diferenciarse.
- Existe un deseo de formulación participativa de cualquier propuesta de incentivos, ya que para el 59,4% del total de los y las entrevistados, una comisión de funcionarios y jefaturas que represente a la totalidad del personal serían los encargados de diseñar un Plan Formal de Incentivos.
- Los incentivos económicos son los que la gran mayoría de los funcionarios (as) citaron e incluso fueron considerados como prioritarios. El personal de enfermería es el que prácticamente, en su totalidad, mencionó los incentivos económicos; y a quienes menos interesan esos incentivos es al personal del Equipo de Apoyo.
- El poder ser partícipes de capacitaciones, es el segundo incentivo más citado por el personal entrevistado, destacándose por esta opinión el personal del Equipo de Apoyo, quienes en su totalidad lo propusieron.
- El personal del Equipo de Apoyo y auxiliares de farmacia son los que en mayor porcentaje manifestaron interés en recibir como incentivo el

reconocimiento a su desempeño laboral, el cual es el tercer incentivo más propuesto por la totalidad de las y los funcionarios.

- El poder disfrutar de días libres, y tener acceso a lugares o actividades recreativas fueron incentivos que en su mayoría propuso el personal de REDES.
- Los ATAPS y médicos fueron las únicas dos disciplinas que citaron como incentivo el poder contar con equipos en buen estado.
- Otros incentivos, citados en menor porcentaje por los y las entrevistadas fueron: estabilidad laboral, más personal, crecimiento laboral.
- El presente estudio permite concluir que las condiciones laborales que motivan al personal son en cantidad menores a las que no motivan o motivan poco al personal, además que más allá de los aspectos señalados por los entrevistados como incentivos que desearían percibir por parte de la organización, existen una serie de situaciones que están resultando poco o nada motivantes para los y las trabajadoras y sobre las cuales la Dirección y Administración del PAIS podría realizar un proceso de análisis y revisión conjunta con el propósito de mejorar la motivación y consiguientemente, el Clima Organizacional.

5.2 Recomendaciones.

Una vez expuestas las conclusiones de la presente investigación, se proponen las siguientes recomendaciones, con el fin de que puedan ser una referencia o instrumento de discusión para las instancias pertinentes del PAIS, que de considerarlo pertinente, se podrían implementar.

Es importante mencionar que la investigación permitió recopilar una serie de impresiones de los trabajadores sobre aspectos que deben mejorarse en la gestión del PAIS, por lo que se hacen algunas recomendaciones, que

aunque exceden los objetivos delimitados por este trabajo, resulta de particular interés el plantearlas y que sea atendidas por la Dirección del PAIS, para así poder mejorar la percepción y motivación de los trabajadores.

- Crear o definir mecanismos que permitan dar a conocer los resultados de la presente investigación a las jefaturas y personal del Área de Salud de Montes de Oca, con el fin de que ellos (as) elaboren propuestas tendientes a mejorar las condiciones laborales que actualmente no motivan o motivan poco a los y las funcionarias, y además permitan mantener y fortalecer la motivación que actualmente producen algunas condiciones laborales.
- Es necesario que la Dirección y Administración del Programa, analicen con cada grupo ocupacional los aspectos señalados como poco o nada motivantes, para profundizar en sus apreciaciones y llegar a conclusiones, visiones y soluciones compartidas.

5.2.1 Recomendaciones para fortalecer y/o mejorar algunas condiciones laborales que motivan a la mayoría del personal entrevistado.

- Las instalaciones físicas deben ser mejoradas al menos en aspectos como iluminación, ventilación y mobiliario, considerando que por aspectos presupuestarios, no es viable para el Programa, al menos por el momento, adquirir y/o construir instalaciones que se adecuen más a las necesidades y características del servicio que se brinda a las diferentes comunidades. Además considerando la contaminación producida por los vehículos que diariamente transitan en las cercanías de las instalaciones del PAIS, es necesario analizar la posibilidad de realizar modificaciones a la infraestructura que minimicen los efectos nocivos de estos contaminantes en los pacientes y funcionarios (as).
- Continuar con el análisis comparativo de los salarios del personal que trabaja para el PAIS y los y las funcionarias que lo hacen para la CCSS,

con el fin de determinar si es necesario y viable realizar modificaciones salariales que permitan a los y las trabajadoras del Programa, recibir remuneraciones competitivas en el mercado laboral de referencia.

- Con el fin de aumentar la motivación de los auxiliares de farmacia debido a su horario de trabajo, sería importante que las correspondientes autoridades del PAIS, analicen la posibilidad de aumentar la jornada laboral de este personal, lo cual además de mejorar sus condiciones salariales, también sería un beneficio para los usuarios pues se ampliaría el horario en que pueden retirar sus medicamentos.
- La percepción entre los y las funcionarias de que los pacientes y/o usuarios de los servicios son la razón de ser del PAIS y por ende de su trabajo diario, debe ser reforzada, capacitando a todo el personal en temas como atención al cliente, resolución de conflictos, deberes y derechos de los pacientes, lo cual permita mejorar y/o mantener una buena relación con los pacientes, pero primordialmente aumentar la motivación laboral del personal respecto a la relación con los usuarios.
- Es imprescindible mantener y aumentar en el personal entrevistado, la percepción de satisfacción por el trabajo realizado y el correspondiente cumplimiento de funciones, fomentando espacios en que puedan expresar y sean tomadas en cuenta sus ideas, sus necesidades a nivel laboral y en general cualquier opinión que esté dirigida a mejorar su satisfacción y desempeño laboral.
- Hacer un análisis y revisión profunda de la visión, misión, objetivos y valores del PAIS, en espacios como reuniones de disciplinas, Núcleo, EBAIS, etc, ya que su conocimiento por parte de los funcionarios (as), es indispensable para la identificación con la Organización y el éxito de la misma.
- Trabajar en el PAIS es motivante para la mitad del personal entrevistado, por lo que es imprescindible modificar y/o mejorar al

menos, las condiciones o factores laborales que estén influenciando más negativamente en esta percepción. Se pretende que de esta forma, el Programa pueda contar y retener a un recurso humano más satisfecho, eficiente y motivado laboralmente.

5.2.2 Recomendaciones para mejorar algunas condiciones laborales que no motivan o motivan poco a la mayoría del personal entrevistado.

- Deben crearse espacios en los que se fomente y se mejoren a nivel organizacional, las actuales condiciones de la seguridad en el trabajo con el propósito de garantizar a los trabajadores (as) y usuarios de los servicios, instalaciones físicas que resguarden su integridad como seres humanos, siendo importante involucrar para dicho fin a organizaciones como las municipalidades, servicio de bomberos y policía, y así poder aumentar además, la motivación del personal por esta condición laboral.
- Es prioritario dotar a los y las funcionarias de más y/o mejores recursos materiales que faciliten su desempeño diario y además estén acordes a las necesidades reales de cada servicio que brinda el PAIS a los usuarios, por lo que las autoridades pertinentes deberán analizar dichas necesidades y dar solución al menos a las más apremiantes.
- Las autoridades pertinentes deben considerar la desmotivación causada por la poca cantidad de recurso humano y por ende la carga de trabajo, que a criterio de los funcionarios (as) se presenta en el PAIS. Para ello existen diversas alternativas como lo serían analizar en qué medida y cuáles puestos trabajo tienen actualmente recargo de funciones, analizar y/o mejorar los mecanismos organizacionales involucrados en la atracción, contratación y retención de personal y gestionar con las autoridades pertinentes de la Universidad de Costa Rica, la posibilidad de que estudiantes de las distintas carreras de salud, dediquen parte de su tiempo de TCU e Internado, a trabajar en el PAIS.

- Realizar un análisis profundo del actual Protocolo de Valoraciones de Pacientes, principalmente en lo que respecta a la obligación que tiene el personal de atender a todas las personas que solicitan ser atendidas y no encuentran cita, para que, si es del caso, se hagan las modificaciones correspondientes y de esta manera se contribuya a mejorar la atención de los y las usuarias, y además evitar el recargo de labores del personal.
- Es necesario crear espacios en los que se procure mejorar las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo, en los que además se propicie ambientes laborales en los que se de una rápida y eficiente resolución de conflictos y el trabajo en equipo, mejorando también con ello, la salud mental y emocional de las y los funcionarios (as) del PAIS.
- Capacitar a todo el personal y particularmente a los Coordinadores de Núcleo y jefaturas centrales del PAIS en aspectos relacionados a la Gestión de Recursos Humanos y liderazgo, estimulando en ellos aspectos como la autonomía y toma de decisiones y así puedan asumir con mayor independencia, responsabilidad y compromiso, las obligaciones de su puesto de trabajo y además, en el caso específico de las jefaturas, sean reconocidos por el resto del personal como líderes cercanos, confiables e imparciales.
- Es imprescindible crear espacios que permitan un mayor acercamiento de las autoridades centrales a sus subalternos pues las diferencias de criterio externadas entre ellos muestran el poco involucramiento, cercanía y confianza que existe entre estos dos grupos de trabajo y el desconocimiento por parte de las jefaturas de las opiniones, percepciones y necesidades de sus subalternos.

- Considerando el bajo porcentaje de funcionarios que se sienten motivados por el reconocimiento del desempeño es muy importante que la Dirección y Administración del Programa busquen soluciones que tiendan a paliar esta situación, tal y como lo serían un plan Formal de Incentivos y un esquema de evaluación del desempeño, que haya sido validado por todo el personal, y por tanto sea un instrumento útil en el que el personal confíe.
- La oportunidad de recibir capacitaciones, es un incentivo muy valorado por gran parte del personal entrevistado, por tanto las autoridades pertinentes del PAIS, deben procurar poner a disposición de sus funcionarios (as), capacitaciones que sean no solo de interés organizacional, sino que además sean de interés para los y las funcionarias, tomando en cuenta por tanto, las propuestas que surjan del personal para dichas capacitaciones y aprovechando de mejor forma las oportunidades de capacitación que genera o puede generar la propia Universidad de Costa Rica, solicitando la colaboración respectiva a distintas escuelas como: Medicina, Farmacia, Derecho, Ciencias Sociales, Administración de Negocios, Enfermería, Nutrición, Salud Pública, entre otras.

5.2.3 Recomendaciones para el diseño, desarrollo e implementación de un Plan Formal de Incentivos.

Es necesario que el PAIS cuente con un Plan Formal de Incentivos acorde a su dinámica, necesidades y composición, ya que a través de éste puede mejorarse la contratación, motivación y retención del personal, por tanto es muy importante que las autoridades del Programa, tomen en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Establecer una comisión de funcionarios (as), elegida por los y las trabajadoras del PAIS, que represente a todos y cada uno de los puestos de trabajo para que, conjuntamente con la Dirección y

Administración del Programa, diseñen y formulen un Plan Formal de Incentivos, tal y como lo propusieron los y las funcionarias entrevistadas.

2. Dicha comisión inicialmente debe establecer los objetivos que el plan de incentivos procurará alcanzar, sean estos enfocados en resultados organizacionales y/o comportamientos del personal, por lo que dichos objetivos deben armonizar los intereses personales, profesionales y organizacionales.
3. El plan debe ser realista y realizable, para que bajo las condiciones estipuladas en dicho plan, se otorguen los incentivos según corresponda y así la motivación laboral por los incentivos y su gestión pueda incrementarse y mantenerse. Debe ser viable desde el punto de vista legal y financiero, y debe garantizarse su sostenibilidad en el tiempo.
4. La comisión deberá tomar muy en cuenta insumos como los que brinda esta investigación, en los que se analizan las opiniones, percepciones y propuestas de los y las funcionarias del PAIS, pues si el Plan Formal de Incentivos refleja las necesidades y preferencias del personal, éste puede ser considerado relevante, satisfactorio y apegado a sus valores e intereses personales.
5. En el diseño del plan, la comisión debe tener muy en cuenta que el mismo debe contribuir a impulsar los objetivos organizacionales a corto y largo plazo, estar adaptado en calidad y productividad al quehacer de la organización y que para su aplicación y administración debe ser sencillo, transparente y directo.
6. La comisión debe diseñar un Plan Formal de Incentivos que sea justo y equitativo, y que así lo perciban sus destinatarios, pues tal y como lo demostró esta investigación las desigualdades percibidas (reales o

no), por el personal en el otorgamiento de los incentivos son fuente de poca o ninguna motivación laboral y además factores que aumentan la desconfianza y poca credibilidad que tiene el personal entrevistado en sus jefaturas.

7. El Plan Formal de Incentivos que se diseñe debe ser medible, es decir, debe establecerse claramente cuál o cuáles son los parámetros o criterios que serán tomados en cuenta para otorgar los incentivos, además de quién (es) será el encargo de aplicar y evaluar dichos parámetros, pues solo en la medida en que exista claridad y transparencia en los mecanismos que se utilicen para otorgar los incentivos, los y las funcionarias tendrán la firme confianza de que las medidas son justas y válidas.
8. La comisión de funcionarios (as) debe valorar la incorporación de incentivos financieros y no financieros en el Plan Formal de Incentivos, ya que la combinación de ambos tipos de incentivos, permite que el objetivo primordial de cualquier plan de incentivos (retener y motivar al personal), sea más fácilmente realizable.

Tomando en cuenta las recomendaciones anteriores y la información recopilada en el trabajo de campo de este estudio, se pueden hacer algunas recomendaciones que la Administración, y Dirección del PAIS, en conjunto con la Comisión que se establezca para el diseño del Plan Formal de Incentivos, deben tomar en consideración, pues son en buena parte criterios y opiniones externadas por el personal entrevistado:

- El parámetro a tomar en cuenta para otorgar los incentivos debe ser la evaluación de desempeño, tal y como lo sugirió la mayoría del personal entrevistado.
- Es imprescindible rediseñar el sistema de evaluación del desempeño actual, de modo que a través de éste las jefaturas puedan valorar en

forma objetiva y periódica los procedimientos, procesos y actividades desarrolladas por el personal a su cargo, y sean por tanto instrumentos que permitan diferenciar el buen desempeño del mal desempeño.

- Tanto el desempeño individual como el grupal deben ser considerados al otorgar los incentivos, el primero puede ser evaluado a través de los Compromisos de Gestión y el segundo por medio de la evaluación anual del desempeño individual.
- Recomendamos que sea el Coordinador de Núcleo la jefatura que evalúe el desempeño individual de los y las funcionarias, pues es quien mejor criterio puede tener del desempeño de sus subalternos por trabajar en el mismo lugar.
- Establecer que tanto la evaluación individual como la grupal se hagan en fechas cercanas (no más de un mes de diferencia), para que de esta manera el otorgamiento de los incentivos respectivos, se de cómo recompensa a un desempeño claramente establecido. Lo anterior no significa que los incentivos deben ser otorgados solo en ese período de tiempo, pues algunos y/o muchos de los incentivos pueden ser dados a lo largo del año de acuerdo a las características y necesidades del funcionario (a) y/o su grupo de trabajo, por lo que la sugerencia de que los incentivos sean otorgados cada vez que así se requiera debe ser tomada en consideración.
- La opinión de la mayoría del personal entrevistado, en el sentido que sean la jefatura, el o la funcionario (a) que recibe el incentivo y los compañeros (as) de trabajo, los que tengan conocimiento de dicho otorgamiento, debe ser tomada en cuenta pues evidencia la necesidad del personal entrevistado de que el buen desempeño sea reconocido y recompensado.

- A si mismo, sería importante que además del Coordinador de Núcleo, las jefaturas centrales y Dirección del Programa, tengan participación en lo que se refiere propiamente al otorgamiento de los incentivos, tal y como lo propusieron las y los entrevistados, ya que esto podría generar mayor motivación entre el personal que recibe el o los incentivos por su desempeño, de o en presencia de las máximas autoridades del PAIS.
- Consideramos, al igual que la mayoría del personal entrevistado, que el otorgamiento de los incentivos no debe variar de acuerdo al puesto de trabajo, sino de acuerdo a la o las calificaciones obtenidas por el desempeño realizado, es decir, que si dos funcionarios de distinto puesto obtienen la misma calificación por su desempeño laboral deben recibir los mismos incentivos, contrario a una persona que obtuvo una calificación menor en la evaluación de su desempeño.
- Es fundamental dar a conocer los incentivos de los que pueden ser merecedores los y las funcionarios (as) del PAIS, en el tanto también son funcionarios (as) de la Universidad de Costa Rica, además de cualquier otro incentivo que a lo interno del PAIS se otorgue, lo anterior con el fin de que el personal del Programa sepa de su existencia y los reconozca como tales.
- Es necesario realizar un análisis comparativo entre los incentivos de la CCSS y los del PAIS, que permita establecer la viabilidad de contar con algunos incentivos que son otorgados en la CCSS y que actualmente el Programa no tiene.
- En cuanto a los incentivos de carácter económico que proponen los y las funcionarias, éstos deben ser analizados primeramente por las instancias pertinentes del PAIS, tomando en cuenta aspectos como la viabilidad financiera, sostenibilidad a corto y largo plazo y el hecho de que son estos incentivos los que más pueden influir positivamente en la motivación laboral actual del personal entrevistado, quienes

manifestaron en su gran mayoría el deseo de que el Programa pueda contar con este tipo de incentivos.

- Los incentivos no financieros, también fueron considerados por los y las funcionarias, por tanto en el diseño del Plan Formal de Incentivos, la comisión de funcionarios (as), debe tomar en consideración los incentivos no económicos propuestos por los y las entrevistadas, pues son los que mayor influencia positiva podrían tener en su motivación laboral, considerando además que la preferencia de unos sobre otros, varía de acuerdo al puesto de trabajo.
- La comisión de funcionarios debe analizar las posibilidades reales, tanto desde el punto de vista financiero como legal, de ofrecer incentivos económicos y no económicos, dado que el otorgamiento de los mismos podría generar situaciones de desigualdad, apelable por otros funcionarios de la UCR que no laboren en el PAIS.
- El Plan Formal de Incentivos debe ser el producto de un proceso participativo en el que todo el personal se sienta representado, de forma que aquellos incentivos que se otorguen sean valorados por todos y aquellas propuestas que deban ser rechazadas, se comprenda plenamente las causas de tipo legal, financiero o administrativo que lo imposibilitan.

6. BIBLIOGRAFÍA

6.1 Libros.

1. Área de Salud de Montes de Oca. *Análisis de Situación Integral de Salud (ASIS)*, San José, Costa Rica, 2004
2. Baptista Lucio Pilar, Fernández Collado Carlos, Hernández Sampieri Roberto, *Metodología de la Investigación*, México, McGraw-Hill, 1998.
3. Bergeron, Jean-Louis; Cote Leger, Nicole; Jacques, Joselyn; Lelanger. *Los aspectos humanos de la organización*. San José, CR: Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), 1983.
4. Blakin David, Gómez M Luis, *Dirección y gestión de Recursos Humanos*, tercera edición, Madrid 2001.
5. Cooper Robert. *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Bogotá, Colombia: Norma SA, 1998.
6. Robbins Stephen. *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall Hispanoamericana. Capítulo 5, 8 Edición; 1999.
7. Universidad de Costa Rica. Vicerrectoría de Acción Social. Programa de Atención Integral de Salud. Convenio UCR-CCSS. *Plan Estratégico del PAIS-2004-2006. Lineamientos y Perfiles de Proyectos*. 2005

6.2 Tesis.

1. Alfaro, Kattia. *Análisis del Clima Organizacional del Área de Salud de Montes de Oca, durante el tercer trimestre del San José, Costa Rica 2006*.

2. Arias Jiménez Milena, *Estudio de los factores del clima organizacional que influyen en la satisfacción del personal de incentivos de la Unidad de Cuidados Intensivos neonatales del Hospital Dr Carlos Sáenz Herrera, Agosto 2004.*
3. Barrantes Anabelle, Bitton Riley Yolanda. *Incentivos que brinda la CCSS, su conocimiento y propuesta de estrategias para darlos a conocer en el Hospital Dr. Tony Facio Castro, 1998.*
4. Chávez Manuel, Madrigal Marielos y Rodríguez Cristina. *Percepción del clima organizacional de los empleados del Área de Coordinación en Salud del PAIS de Montes de Oca, San José, CR 2005.*
5. Hernández Gómez Rodolfo, Velasco Elasco Dubon, *La motivación laboral de los empleados en el Hospital Nacional de Niños "Dr. Carlos Sáenz Herrera. 2000.*
6. Machado Ramírez Luis, Rodríguez Villalobos María, *Estudio del clima organizacional en el socioempleo de Coopesalud RL. De Pavas durante el período setiembre- noviembre del 2005.*
7. Morales Meza Sonia, Rosales Barrantes Roxana, *Estudio sobre factores del clima organizacional que inciden en la satisfacción de las enfermeras y enfermeros, categoría 1, del Servicio de Terapia Intensiva del Hospital México, Abril 2002.*

6.3 Sitios de Internet consultados.

1. Alonso Corrales Margarita, *Origen de los sistemas de incentivos.* <http://petra.euitio.uniovi.es/~i9792470/ORIGENINCENTIVOS.HTM>, 2004.

2. Barómetro Europeo 2007.
<http://www.elmundo.es/mundodinero/2007/06/26/econo/1182856251.htm>
3. Beiträge aus der Praxis der beruflichen Bildung. *Instrumentos para la gestión del conocimiento*.
http://www.inwent.org/imperia/md/content/bereich4-intranet/abteilung4-01/7_instrumentos_estr_organiz.pdf
4. Bentell Carol. *Incentives for health. Employers find programs reduce absenteeism, boost productivity, retain workers, lower insurance cost*. 2004. <http://www1.pressdemocrat.com/apps/pbsc.d11/article?AID=20070311/NEWS/703110384/1036/BUSINESS01>.
5. Brito Quintana Pedro. *Enfoques, problemas y perspectivas de la Gestión de los Recursos Humanos en Salud*.
<http://www.opas.org.br/rh/admin/documentos/plg02010.pdf>.
6. Bustos Paulina, Miranda Mauricio. *Clima Organizacional*,
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>
7. Caja Costarricense del Seguro Social. Gerencia de División Modernización y Desarrollo. *Modelos para evaluar Clima Organizacional y Gestión de la Jefatura*. San José, CR. 1999 Motivación Organizacional, Capítulo 4 2007. http://www.idrc.ca/es/ev-30225-201-1-DO_TOPIC.html.
8. *Clima Organizacional*.
http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional.
9. *Clima Organizacional*.
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/climaorganizacional/.

10. *Condiciones de trabajo.* http://es.wikipedia.org/wiki/condiciones_de_trabajo.
11. *Desarrollo Organizacional.*
<http://www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organiz/desarrollo-organiz.shtml>
12. *Desarrollo Organizacional.*
http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_organizacional.
13. Flores Albornoz Doris, Guerrero Cruz Roxana y Saavedra Salvador Ysela. *Relación entre motivación y satisfacción laboral de la enfermera asistencial.* Hospital Guillermo Almenara Irigoy. 2006.
<http://posgrado.upeu.edu.pe/csalud/revista/filev2/62-67.pdf>.
14. Gestión de los Recursos Humanos en Latinoamérica y el Caribe
http://www.lachealthsys.org/documents/events/antigua06/Lecturas_Gestion_Recursos_Humanos.doc.
15. Gestión de Recursos Humanos en los nuevos escenarios.
<http://www.monografias.com/trabajos5/rehum/rehum.shtml>.
16. Gerencia de Modernización y desarrollo CCSS, *Hacia un Nuevo Sistema de Asignación de Recursos*, 1997.
<http://modsjoweb01.ccss.sa.cr:81/pub/biblioteca/fridpmas.htm>.
17. Guzmán Pilar, Olave Soledad. *Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas chilenas.* 2004
http://www.cybestesis.cl/tesis/uchle/2004/guzmani_p/sources/Guzmanp.pdf.
18. Health Workers: *Building and motivating the workforce*
<http://www.dcp2.org/pubs/DCP/71/Section/10296>.

19. Inke Mathauser and Ingo Imhoff. 2006. *Health worker motivation in Africa*. <http://www.human-resources-health.com/content/4/1/24>
20. *La contratación basada en los resultados en Rumania*.
<http://rru.worldbank.org/Documents/Other/OBA%20Part2%20Chapt8>.
21. Leal Cherchiglia Mariangela, *Remuneración y productividad: el caso de la Fundación Hospitalaria del Estado de Minas Gerais, Brasil*,
http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1020-49891998000800007&lng=pt&nrm=iso
22. *Motivación de los empleados*. 2007.
<http://www.monografias.com/trabajos6/moem/moem.shtml>
23. *Motivación Organizacional, Capítulo 4*. 2007.
http://www.idrc.ca/es/ev-30225-201-1-DO_TOPIC.html.
24. Mullick S, Delany S, Moys A, Beksinka M. *Developing non-monetary incentives to improve the quality of care in RH services: Inpot from health care provides from two districts of South Africa*. 2000.
<http://gateway.nlm.nih.gov/MeetingAbstracts/102239723.html>
25. Navarro Pedro. *¿Utiliza incentivos en su empresa? ¿sabe cómo hacerlo?*
http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrhh/politica_incentivos.msp
26. Oliviera J. Arimatés. *Calidad de vida laboral en instituciones de salud en Brasil* In: VIII Congreso Nacional de Psicología social, 2003.
<http://www.gerhqual.ufrn.br/ppga/publicacoes/arimates/Calidad%20de%20vida%20laboral%20en%20istituciones%20de%20salud%20de%20Brasil.doc>

27. Pera G.; Serra-Prat M.. *Prevalencia del síndrome del quemado y estudio de los factores asociados en los trabajadores de un hospital comarcal*, 2003.
http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1579-699X2003000300004&lng=pt&nrm= obtenida el 12 Mar 2008 06:50:59 GMT.
28. Pérez Perea Lizette, Segredo Pérez Alina, *El clima Organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos*. 2003.
http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima_organizacional_en_el_desarrollo_de_sistemas_organizativos.doc
29. Pliscoff Varas Cristian. *Sistemas de incentivos monetarios y reforma del Estado: Elementos para una discusión necesaria*.2005.
http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/pa/instituto_de_asuntos_publicos/p200511291553doc4.pdf.
30. Portal Gallardo Jaime, García Molina Marcelo, Herrera Benítez Beatriz *Consideraciones acerca de la evaluación de la motivación hacia el Proceso de la Educación Física y Deportes. Una experiencia en la Comunidad Educativa de la CUTB, Colombia*.
<http://www.efdeportes.com/efd23/evalmot1.htm>
31. *Programa de Atención Integral de Salud*, <http://www.ucr.ac.cr/pais>
32. Proyecto Plan Multidisciplinario para la Modernización de la Educación, Capacitación y Entrenamiento en Salud. Ministerio de Salud. Bogotá, Mayo de 2002. *Plan de incentivos para la modernización, formación, capacitación y entrenamiento en salud 2002*.
<http://minproteccionsocial.gov.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo14539DocumentNo1338.PDF>.

33. Ramírez Mari Luz, *Importancia de los programas de incentivos para las organizaciones públicas y privadas*.
<http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/importincen.htm>
34. Rubinstein Gustavo. *Motivación e incentivos no-monetarios en el trabajo*. 2004.<http://www.endeavor.com.uy/Documentos/Motivacion%20e%20Incentivos%20no%20monetarios%20en%20el%20Trabajo.pdf>.
35. Sandoval Caraveo María, *Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional*
<http://www.terroba.cl/moodle/mod/resource/view.php?inpopup=true&id=1>
36. UCR Y FUNDEVI.
<http://www.vinv.ucr.ac.cr/girasol/archivo/girasol27/convenio.htm>
37. Universidad de Costa Rica, *Convención Colectiva de Trabajo*, 1992.
http://cu.ucr.ac.cr/normativ/convencion_colectiva.pdf.
38. Weinberg Ira, *El diseño de planes de incentivos para empleados*.
<http://www.shrm.org/espanol/designincentiveplans.asp>

ANEXO N° 1

Instrumento utilizado por todas las jefaturas para evaluar el desempeño laboral de sus subalternos.



**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
OFICINA DE RECURSOS HUMANOS
SECCIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

EVALUACIÓN DE PERÍODO DE PRUEBA (P-4)

NOMBRE DEL FUNCIONARIO(A)	PUESTO QUE OCUPA
UNIDAD DE TRABAJO	PERÍODO EVALUADO
	DEL AL

El presente formulario es un insumo importante para los diferentes procesos de Recursos Humanos; por lo que solicito su colaboración para que sea llenado en forma completa y devuelto en un plazo máximo de 10 días. **EL FORMULARIO DEBE LLENARSE A MÁQUINA.**

Instrucciones: Lea el concepto que se evalúa y refiérase a la labor desempeñada por el funcionario(a) en esa área.

Productividad/Producción: Refiérase al volumen y cantidad de trabajo efectuado normalmente y los servicios que brinda de acuerdo con la naturaleza y las condiciones del servicio.

Calidad en el trabajo: Evalúe la exactitud, frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado.

Responsabilidad: Analice la dedicación del (de la) funcionario (a) a la tarea asignada y si cumple la labor dentro del plazo definido. Considere cuánta supervisión necesita para conseguir los resultados deseados.

Iniciativa/creatividad: Evalúe la capacidad de crear ideas. Tome en consideración la sensatez de las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales.

Cooperación: Califique los deseos de colaborar con sus compañeros para satisfacer las necesidades de los usuarios. Así como la disposición del trabajo en equipo, para cumplir los objetivos propuestos.

Relaciones interpersonales: Juzgue la cortesía, amabilidad y tacto para tratar a las personas en sus relaciones diarias de trabajo. Tome en cuenta la voluntad que muestra en la solución de problemas de estudiantes, compañeros de trabajo y público en general.

Habilidad para expresarse (comunicación): Se refiere a la transmisión de ideas e información (oral y escrita), en forma clara, organizada y eficaz, al mantenimiento de una actitud receptiva a la información o punto de vista proporcionados por otras personas y al manejo discrecional de la misma.

1. Describa su percepción acerca de los siguientes aspectos: puntualidad, presentación personal, honradez y confiabilidad.

2. ¿Qué otros aspectos considera usted que el funcionario(a) debe mejorar?

3. Indique algunas recomendaciones para que el funcionario(a) mejore la calidad en su desempeño laboral.

Firma del Jefe

Firma del Empleado

Fecha

1. Describa su percepción acerca de los siguientes aspectos: puntualidad, presentación personal, honradez y confiabilidad.

2. ¿Qué otros aspectos considera usted que el funcionario(a) debe mejorar?

3. Indique algunas recomendaciones para que el funcionario(a) mejore la calidad en su desempeño laboral.

Firma del Jefe

Firma del Empleado

Fecha

PARA USO DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

ANEXO N° 2

Instrumento utilizado para evaluar el desempeño laboral de los auxiliares de enfermería.



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
VICERRECTORIA DE ACCION SOCIAL
PROGRAMA DE ATENCION INTEGRAL DE SALUD
CONVENIO UCR-CCSS
Teléfonos: 225-2094 Fax: 225-7550 Ext. 108



Instrumento de Supervisión del Personal Auxiliar de Enfermería

Fecha: _____
EBAIS: _____
Nombre del Auxiliar: _____

⊕ Evaluación de la Preconsulta

Características a Evaluar	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1. Se presenta con su nombre				
2. Tiene buen acercamiento cliente				
3. Educa con amplitud en el tema de acuerdo a la consulta				
4. Responde adecuadamente a dudas que el cliente formule				
5. Promueve la asistencia al EBAIS				
6. Brinda educación sobre temáticas específicas				
7. Explica los procedimientos que realiza				
8. Registra actividades que realiza				
9. Existe coherencia de la nota de enfermería con las actividades realizadas				
10. Técnica de Peso				
11. Técnica de Talla				
12. Técnica de Toma de Presión Arterial				

Observaciones:

Recomendaciones:

⊕ Evaluación de Notas de Enfermería en el Expediente

Fecha: _____ Tipo de Consulta: _____

Criterios a Evaluar	Completo	Incompleto	No Aplica
1. Anota: Edad, peso, talla, circunferencia cefálica			
2. Anota signos vitales			
3. Anota estado nutricional (IMC)			
4. Aplica Gráfica de EDIN			
5. Valora clasificación de riesgo			
6. Revisa y transcribe esquema de vacunación			
7. Indaga sobre métodos de planificación			
8. Indaga y anota sobre última fecha de PAP			
9. Indaga, realiza y anota tamizaje (neonatal, adolescentes y adulto mayor)			
10. Educa sobre:			

⊕ **Evaluación de Notas de Enfermería en el Expediente**

Fecha: _____ Tipo de Consulta: _____

Criterios a Evaluar	Completo	Incompleto	No Aplica
1. Anota: Edad, peso, talla, circunferencia cefálica			
2. Anota signos vitales			
3. Anota estado nutricional (IMC)			
4. Aplica Gráfica de EDIN			
5. Valora clasificación de riesgo			
6. Revisa y transcribe esquema de vacunación			
7. Indaga sobre métodos de planificación			
8. Indaga y anota sobre última fecha de PAP			
9. Indaga, realiza y anota tamizaje (neonatal, adolescentes y adulto mayor)			
10. Educa sobre: <ul style="list-style-type: none"> ✓ PRENATAL <ul style="list-style-type: none"> Lactancia Atención y anticoncepción post-parto Atención temprana del recién nacido Tamizaje entre el cuarto y sétimo día Prevención de Muerte Súbita Prevención anti -tabaco Protección para ETS y SIDA Deberes y derechos de la usuaria ✓ NIÑOS Y NIÑAS MENORES DE UN Año <ul style="list-style-type: none"> Lactancia materna (Técnicas de posición, importancia, lactancia exclusiva hasta los 6 meses, extracción manual y conservación, riesgos del biberón) Signos de alarma (Rechazo a la alimentación, vómitos, Actividad aumentada o disminuida, convulsiones y color anormal de la piel) Vacunación ✓ ATENCIÓN INTEGRAL DEL ADOLESCENTE <ul style="list-style-type: none"> Salud Sexual y reproductiva ✓ DIABETES MELLITUS / HTA <ul style="list-style-type: none"> Auto cuidado del pie Medicación Cesación del fumado Actividad Física Alimentación y autocontrol 			

Revisado por La Licda. Jennifer González Bermúdez
Enfermera, Área de Salud de Montes de Oca

⊕ Evaluación de Curaciones

Características a Evaluar	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1. Explica el procedimiento				
2. Educa de acuerdo a necesidad				
3. Selecciona área de trabajo óptima				
4. Se lava las manos con TAM antes del Procedimiento				
5. Se seca las manos				
6. Abre el campo estéril de acuerdo a la técnica				
7. Segrega y dispone los desechos sólidos del centro de salud				
8. Se lava las manos antes de terminar el procedimiento				
9. Mantiene actitud de respeto con el cliente durante el procedimiento				
10. Da mantenimiento al equipo y deja todo en orden				

Observaciones: _____

Recomendaciones: _____

ANEXO N° 3

**Instrumento utilizado para evaluar el
desempeño laboral de los ATAPS.**



Gerencia Distrital Médica, Dirección Técnica Servicios de Salud, Sección de Enfermería

SUPERVISIÓN INDIRECTA PARA LOS ATAP

Revisión de fichas

Área: Salud Fecha: _____

Nombre del funcionario: _____

Supervisión Indirecta: Es la supervisión que se ejerce en forma indirecta por medio de la revisión de todos los documentos utilizados por el Técnico de Atención Primaria. El objetivo principal es detectar las necesidades de capacitación del Técnico, y valorar la calidad del llenado de la Ficha Familiar.

Ficha Familiar	SÍ	NO
Ficha actualizada y llena correctamente		
Características de las personas completo y actualizado		
Hace buen detalle de las fuentes de contaminación y las anota		
Hechos vitales registrados correctamente.		
Esquema de vacunación registrado de acuerdo a la edad del niño.		
Anota la fecha de la próxima aplicación del biológico.		
Enfermedades diagnosticadas anotadas correctamente.		
Anota estado nutricional del niño.		
Anota fecha de citología y su resultado.		
Todas las actividades realizadas de la visita se encuentran registrados		
Queda constancia de referencias otorgadas.		
Educación impartida, registrada y en concordancia con la situación de salud encontrada		
Letra legible y con lápiz lo normado		
Hace uso correcto de la Ficha Familiar		
Hoja de desplazamientos		
Registra diariamente el lugar o localidad donde se desplazará, igualmente su hora de entrada y de salida		
Hoja de control individual		
En casos especiales registra en forma clara y precisa los hallazgos importantes del usuario		
Hoja de registro de embarazada		
Realiza el control de la presión arterial y lo registra		
Da referencia a la embarazada sin control		
Informes		
Las visitas reportadas están de acuerdo a las Fichas Familiares		
Las actividades reportadas están de acuerdo a las Fichas Familiares.		

Observaciones y/o recomendaciones: _____

pregunta afirmativa tiene un valor de 2 pts. Total de puntos: 40
 supervisión Indirecta, aceptable debe obtener un resultado mayor a 30 puntos

ANEXO N° 4

**Instrumento utilizado para evaluar el
desempeño laboral de los y las
misceláneas.**

Encuesta de Opinión
Servicio de Limpieza

Fecha:

En un esfuerzo conjunto de las direcciones y administraciones del PAIS para garantizar el mejoramiento continuo de los servicios en los EBAIS , se elaboró esta encuesta de opinión con el objetivo de conocer sobre el servicio de limpieza en los núcleos, con el fin de implementar mejoras en las condiciones de limpieza en caso que así se detecte. De antemano les agradecemos su colaboración y claridad en las respuestas

Núcleo:

Disciplina:

Aspectos Generales:

1. conoce usted las funciones del personal misceláneo si ___ no ___
2. opina usted que el personal misceláneo guarda la discreción necesaria sobre los asuntos relacionados con su trabajo si ___ no ___

Porque? _____

3. se observa en el funcionario una buena conducta y costumbres durante su jornada laboral si ___ no ___

Porque? _____

4. opina usted que el personal misceláneo utiliza adecuadamente su tiempo en labores propias de su puesto si ___ no ___

Porque? _____

Servicio Brindado:

5. según su área de trabajo, considera que el personal misceláneo recoge el material contaminado acorde a la organización del Núcleo y con el equipo de protección requerido

si ___ no ___ no aplica ___ no sabe ___ no responde ___

6. con que frecuencia a la semana limpia y sacude adecuadamente su área de trabajo (mobiliario, equipo, piso, ventanas)

1 vez ___ 2 veces ___ + 2 veces ___ ninguna ___

7. con que frecuencia a la semana limpia y sacude adecuadamente otras áreas del Núcleo como inyectables, vacunas, curaciones, nebulizaciones, cocina, salas de reuniones, otras. (aqui incluye mobiliario, equipo, piso, ventanas)

1 vez ___ 2 veces ___ + 2 veces ___ ninguna ___

8. según su percepción, usted considera que la limpieza de los servicios sanitarios es

muy buena ___ buena ___ regular ___ mala ___

9. con que frecuencia a la semana el personal misceláneo recoge la basura de su área de trabajo

1 vez ___ 2 veces ___ + 2 veces ___ ninguna ___

10. que aspectos considera usted que se deben mejorar en el servicio de limpieza?

ANEXO N° 5

**Cuestionario aplicado a los y las
funcionarios del Área Operativa y del Área
Técnico-Administrativa.**

Maestría en Administración de Servicios de Salud Sostenibles

La presente es una encuesta confidencial sobre diversos temas laborales, que sólo le tomará unos minutos contestarla.

Edad	¿Cuál es su edad?	1. <input type="checkbox"/> Menos de 25 años 2. <input type="checkbox"/> De 25 a 34 años 3. <input type="checkbox"/> De 35 a 40 años 4. <input type="checkbox"/> De 41 a 45 años 5. <input type="checkbox"/> más de 46 años	
Sexo	¿Sexo	1. <input type="checkbox"/> Masculino 2. <input type="checkbox"/> Femenino	
Estado civil	¿Su estado civil?	1. <input type="checkbox"/> Soltero 2. <input type="checkbox"/> Casado 3. <input type="checkbox"/> Divorciado 4. <input type="checkbox"/> Unión Libre 5. <input type="checkbox"/> Otro	
Grado académico	¿Su último grado académico aprobado?	1. <input type="checkbox"/> Técnico 2. <input type="checkbox"/> Bachillerato (universidad) 3. <input type="checkbox"/> Licenciatura 4. <input type="checkbox"/> Maestría 5. <input type="checkbox"/> Otro	
Antigüedad	¿Cuál es su antigüedad? <i>(Tome en cuenta los años laborados desde que la UCR asume la dirección del PAIS en el 2003).</i>	1. <input type="checkbox"/> De 6 meses a menos de un 1 año 2. <input type="checkbox"/> De 1 año a menos de 2 años 3. <input type="checkbox"/> De 2 años a menos de 3 años 4. <input type="checkbox"/> Más de 3 años	
Puesto	¿Cuál es el puesto que desempeña?		
Lugar	¿Cuál es su lugar de trabajo?	1. <input type="checkbox"/> Núcleo 2. <input type="checkbox"/> Equipo de apoyo	
P1	Sabe usted cuáles son los valores, objetivos, visión y misión del PAIS?	1. <input type="checkbox"/> Si 2. <input type="checkbox"/> No	
P2	El o los entornos ambientales de su lugar de trabajo presentan algún grado de contaminación que impida la realización óptima de su trabajo.	1. <input type="checkbox"/> Sí 2. <input type="checkbox"/> No	
P3	Su lugar de trabajo cuenta con las siguientes medidas de seguridad:	Si	No
a.	Salidas de emergencia	1	0
b.	Demarcación de zonas de seguridad	1	0
c.	Planes de emergencia en caso de sismos o incendios	1	0
d.	Extintores	1	0
e.	Manuales para la manipulación y desecho de sustancias peligrosas o contaminantes	1	0
P4	Tiene usted como funcionario a disposición las siguientes áreas o servicios:	Si	No
a.	Servicios sanitarios debidamente acondicionados.	1	0
b.	Áreas de comedor y descanso con mobiliario necesario, como sillas, mesas, lockers, etc.	1	0
c.	Áreas de comedor y descanso iluminados, ventilados y limpios.	1	0
d.	Consultorios y /o cubículos de trabajo debidamente: amueblados, iluminados, ventilados y limpios	1	0
e.	Área para reunión del personal amueblada, iluminada, ventilada y limpia	1	0
f.	Espacios adecuados para el parqueo de vehículos de los funcionarios	1	0
P 5	Los recursos materiales son suministrados...	Si	No

a.	...en cantidad suficiente para el desempeño de sus funciones	1	0
b.	...con la calidad requerida para ejecutar eficientemente sus funciones laborales	1	0
P6	El PAIS cuenta con suficiente recurso humano para el desarrollo de todas las actividades del quehacer diario, sin que haya recargo de funciones para todos o algún funcionario.	1	0

En cuanto a su remuneración, considera usted que...		Si	No
P7	... en comparación con otra persona de otra organización que desempeña su mismo trabajo, usted recibe un salario competitivo.	1	0
P8	... en comparación con otros compañeros, el salario que usted recibe es justo y acorde con las responsabilidades de cada puesto de trabajo.	1	0
P9	... de acuerdo al trabajo realizado y aportes a la organización, el salario que recibe es justo.	1	0

En cuanto a las condiciones salariales....		Sí	No
P10	¿Recibe usted aumentos durante el año?	1	0
P11	¿Recibe usted alguna otra remuneración por su trabajo?	1	0
P12	¿Sabe usted si el PAIS dispone de escalas salariales?	1	0

Indique si usted percibe diferencias entre compañeros de trabajo en términos de...		No hay diferencias	A veces se presentan diferencias	Frecuentemente se presentan diferencias
P13	... aplicación de normas disciplinarias	3	2	1
P14	... acceso a oportunidades de capacitación	3	2	1
P15	... oportunidades de mejoras laborales	3	2	1
P16	... posibilidades de ascender de puesto	3	2	1
P17	... evaluación de desempeño	3	2	1
P18	... otorgamiento de incentivos	3	2	1

P19	Para cada uno de los siguientes factores, indique la influencia que cada uno de ellos tiene sobre su motivación laboral actual	Le motiva para desempeñarse eficientemente	Le motiva poco para desempeñarse eficientemente	No le motiva para desempeñarse eficientemente
Instalaciones físicas de su lugar de trabajo		3	2	1

Trabajo que realiza	3	2	1
Ambiente laboral	3	2	1
Reconocimiento del desempeño laboral	3	2	1
Calidad y cantidad de los recursos materiales de su área de trabajo	3	2	1
Posibilidad de ascender de puesto	3	2	1
Salario	3	2	1
Carga de trabajo	3	2	1
Organización para la cual trabaja	3	2	1
Desempeño laboral de sus compañeros	3	2	1
Incentivos que otorga el PAIS	3	2	1
Cercanía, confianza e imparcialidad de la o las jefaturas	3	2	1
Oportunidades de capacitación	3	2	1
Horario de trabajo	3	2	1
Medidas de seguridad de su lugar de trabajo	3	2	1
Relación con los usuarios y/o pacientes	3	2	1

En términos generales usted...		Todo el tiempo	A veces	Pocas veces
P20	...cumple con el horario establecido en su contrato de trabajo?	3	2	1
P21	...cumple con las tareas asignadas?	3	2	1
P22	...tiene disposición a asumir más responsabilidades que las que demanda su puesto de trabajo?.	3	2	1
P23	...mantiene al día su trabajo?	3	2	1
P24	...considera que su trabajo le es satisfactorio a los usuarios de los servicios?	3	2	1
P25	... considera que los materiales y recursos de su área de trabajo se encuentran en buen estado?	3	2	1
P26	Para las siguientes acciones indique la importancia que cada una de ellas tiene en su actual desempeño laboral	Muy importante	Importante	Poco importante
	Mejorar la calificación obtenida en los compromisos de gestión respecto al año anterior.	3	2	1
	Ser reconocido por su desempeño laboral	3	2	1
	Cumplir con el trabajo que le es asignado	3	2	1
	Satisfacer a los usuarios	3	2	1

Tener estabilidad laboral		3	2	1
P27	Si surge una diferencia (conflicto) con un compañero, usted: (escoja una sola opción)	1. <input type="checkbox"/> Informa al coordinador de Núcleo 2. <input type="checkbox"/> Informa a la jefatura de su disciplina. 3. <input type="checkbox"/> Resuelve el conflicto con su compañero. 4. <input type="checkbox"/> Se queda callado y no dice nada. 5. <input type="checkbox"/> Compañeros de trabajo		
P28	Cuándo surge un conflicto con un paciente, ¿quién suele resolver el problema? (escoja una sola opción)	1. <input type="checkbox"/> Jefatura de la disciplina con la que surgió el problema 2. <input type="checkbox"/> Coordinador de Núcleo 3. <input type="checkbox"/> Compañeros 4. <input type="checkbox"/> Usted mismo 5. <input type="checkbox"/> A menudo no se resuelve		
Cómo califica su relación con...		Buena	Regular	Mala
P29	... los compañeros de trabajo	3	2	1
P30	... los pacientes o usuarios de los servicios	3	2	1
P31	... el (los) jefe.	3	2	1

¿Cree usted que su trabajo le permite...		Sí	No
P32	...satisfacer sus necesidades personales?.	1	0
P33	...sentirse útil y satisfecho por su desempeño?	1	0
P34	...aportar ideas que sean tomadas en cuenta?	1	0
P35	...respetar el criterio profesional?	1	0
P36	...autonomía para actuar?	1	0
P37	...ascender de puesto?	1	0
P38	...tener estabilidad laboral?	1	0

Los incentivos son instrumentos de motivación que estimulan a los trabajadores a mejorar su desempeño laboral. Existen incentivos económicos como lo son el pago de horas extras, bonos, etc y los incentivos no económicos entre los que se pueden citar las capacitaciones, reconocimiento del desempeño laboral				
Podría decirnos si...		Sí	No	No Se
P39	El PAIS dispone de incentivos económicos para sus funcionarios?	1	0	99
P40	El PAIS dispone de incentivos NO económicos para sus funcionarios?	1	0	99
P41	Los incentivos son otorgados por igual a todos los funcionarios?	1	0	99

P42	Los coordinadores de cada Núcleo son los encargadas de otorgar los incentivos?	1	0	99
P43	Ha recibido algún reconocimiento verbal o escrito por su desempeño en:	1	0	99
a.	¿Los últimos 6 meses?			
b.	¿el último año?	1	0	99
P44	El PAIS cuenta con mecanismos para diferenciar entre buen o mal desempeño laboral?	1	0	99
P45	Sabe usted si ha habido modificaciones en el otorgamiento de incentivos desde su ingreso al PAIS?	1	0	99
P46	La forma en la que actualmente se otorgan los incentivos le es satisfactoria?	1	0	99
P47	En relación a otras organizaciones públicas que brindan servicios de salud:	1	0	99
a.	...cree usted que tienen incentivos atractivos para sus funcionarios?			
b.	...son esos incentivos mejores que los que tiene el PAIS?	1	0	99

P48	Cite cinco incentivos que le gustaría recibir como funcionario del PAIS	
	1. _____	
	2. _____	
	3. _____	
	4. _____	
	5. _____	
P49	Según su opinión, los incentivos deben ser otorgados de acuerdo: (escoja una sola opción)	1. () al desempeño individual 2. () al desempeño grupal 3. () ambos 4. () otro _____
P50	Los incentivos deben ser otorgados (escoja una sola opción)	1. () al menos una vez al año 2. () dos veces al año 3. () tres veces al año 4. () cada vez que así se requiera
P51	Los incentivos deben ser otorgados por: (escoja una sola opción)	1. () la jefatura inmediata del funcionario 2. () el coordinador de cada Núcleo 3. () La dirección General del PAIS 4. () otro _____

P52	El otorgamiento de los incentivos debe hacerse tomando en cuenta: (escoja una sola opción)	1. () La antigüedad del funcionario 2. () La opinión personal de la o las jefaturas 3. () La evaluación del desempeño 4. () El criterio de los compañeros de trabajo 5. () otro _____
P53	Al otorgar los incentivos, éste debe ser de conocimiento de: (escoja una sola opción)	1. () Sólo la o las jefaturas 2. () La o las jefaturas y compañeros de trabajo 3. () La o las jefaturas, compañeros de trabajo y usuarios de los servicios
P54	Para el diseño de un plan de incentivos. ¿Quiénes diría usted deberían participar? (escoja una sola opción)	1. () Sólo la jefaturas 2. () Una comisión de funcionarios y jefaturas 3. () Todos los funcionarios
P55	Los incentivos deben variar según el puesto de trabajo (escoja una sola opción)	1. () Si 2. () No

Anexo N° 6

Cuestionario aplicado a las jefaturas del Área Operativa.

Universidad Estatal a Distancia
Maestría en Administración de Servicios de Salud Sostenibles

La presente es una encuesta confidencial que sólo le tomará unos minutos contestarla.

En términos generales considera usted que sus subalternos...		Todo el tiempo	A veces	Pocas veces
P1	...cumplen con el horario establecido en su contrato de trabajo?	3	2	1
P2	...cumplen con las tareas asignadas?	3	2	1
P3	...tienen disposición a asumir más responsabilidades que las que demanda su puesto de trabajo?.	3	2	1
P4	...mantienen al día su trabajo?	3	2	1
P5	...procuran la satisfacción de los usuarios y/o pacientes?	3	2	1
P6	... mantienen en buenas condiciones los materiales y recursos de su área de trabajo?	3	2	1

P7	... aportan ideas que permitan mejorar el servicio que se brinda a los usuarios y/o pacientes?	3	2	1
P8	... le notifican los conflictos o diferencias que se presentan con los compañeros de trabajo y/o los pacientes?	3	2	1
P9	Según su criterio, indique la influencia que los siguientes factores tienen sobre la motivación del personal a su cargo.	Mucha motivación	Poca motivación	Ninguna motivación
A	Instalaciones físicas de su lugar de trabajo	3	2	1
B	Trabajo que realiza	3	2	1
C	Ambiente laboral	3	2	1
D	Reconocimiento del desempeño laboral	3	2	1
E	Calidad y cantidad de los recursos materiales de su área de trabajo	3	2	1
F	Horario de trabajo	3	2	1
G	Salario	3	2	1
H	Carga de trabajo	3	2	1
I	Organización para la cual trabaja	3	2	1
J	Desempeño laboral de sus compañeros	3	2	1
K	Incentivos que otorga el PAIS	3	2	1
L	Posibilidades de ascender de puesto	3	3	1
M	Oportunidades de capacitación	3	2	1
P10	Señale cualquier otro factor que usted considere está afectando positivamente la motivación laboral de sus subalternos: _____			
P11	Señale cualquier otro factor que usted considere está afectando negativamente la motivación laboral de sus subalternos _____			

ANEXO N° 7

Nivel de motivación que generan en los encuestados (as) algunas condiciones laborales.

Nivel de motivación que generan en los encuestados (as) algunas condiciones laborales PAIS-2008

Condiciones laborales	Cantidad	Porcentaje
Instalaciones físicas		
No le motiva	11	14,5
Le motiva poco	22	31,9
Si le motiva	37	53,6
Trabajo que realiza		
No le motiva	1	0
Le motiva poco	13	19,4
Si le motiva	54	80,6
Ambiente laboral		
No le motiva	13	18,6
Le motiva poco	23	32,9
Si le motiva	32	45,7
NR	2	2,9
Reconocimiento del desempeño		
No le motiva	26	36,8
Le motiva poco	20	29,4
Si le motiva	23	33,8
Calidad y cantidad de los recursos materiales		
No le motiva	12	17,4
Le motiva poco	35	50,7
Si le motiva	23	31,9
Posibilidad de ascender de puesto		
No le motiva	29	41,4
Le motiva poco	19	27,1
Si le motiva	21	30,0
NR	1	1,4
Salario		
No le motiva	10	14,5
Le motiva poco	23	33,3
Si le motiva	37	52,2
Carga de trabajo		
No le motiva	20	29,4
Le motiva poco	31	44,1
Si le motiva	19	26,5

Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008

Nivel de motivación que generan en los encuestados (as) algunas condiciones laborales PAIS-2008

Condiciones laborales	Cantidad	Porcentaje
Organización para la que trabaja		
No le motiva	10	14,3
Le motiva poco	24	34,3
Si le motiva	36	51,4
Desempeño laboral de sus compañeros		
No le motiva	10	14,7
Le motiva poco	38	55,9
Si le motiva	21	29,4
Incentivos que otorga el PAIS		
No le motiva	46	65,7
Le motiva poco	9	12,9
Si le motiva	14	20,0
NR	1	1,4
Cercanía, confianza e imparcialidad de las jefaturas		
No le motiva	16	22,9
Le motiva poco	26	37,1
Si le motiva	28	40,0
Oportunidades de capacitación		
No le motiva	19	26,1
Le motiva poco	26	37,7
Si le motiva	25	36,2
Horario de trabajo		
No le motiva	1	1,4
Le motiva poco	12	17,1
Si le motiva	57	81,4
Medidas de seguridad en su lugar de trabajo		
No le motiva	33	47,8
Le motiva poco	26	37,7
Si le motiva	11	14,5
Relación con los usuarios o pacientes		
No le motiva	2	2,9
Le motiva poco	16	22,9
Si le motiva	52	74,3
Total	70	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008

ANEXO N° 8

Nivel de motivación que genera en los encuestados (as) el horario de trabajo según el puesto de trabajo.

Puesto	Horario de trabajo			Total
	No lo motiva	Lo motiva poco	Si lo motiva	
REDES	0,0	25,0	75,0	100
Auxiliar de enfermería	0,0	0,0	100,0	100
ATAPS	0,0	11,8	88,2	100
Miscelánea	0,0	0,0	100,0	100
Médico	0,0	30,8	69,2	100
Auxiliar farmacia	20,0	20,0	60,2	100
Equipo de Apoyo	0,0	33,3	66,7	100
Total	1,4	17,2	81,4	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008

ANEXO N° 9

Nivel de motivación que genera en los encuestados (as) el actual desempeño laboral de otros compañeros de trabajo según el puesto de trabajo.

Puesto	Desempeño de compañeros			Total
	No le motiva	Lo motiva poco	Si lo motiva	
REDES	33,3	58,3	8,3	100
Auxiliar de enfermería	18,2	45,5	36,4	100
ATAPS	17,6	64,7	17,6	100
Miscelánea	0,0	50,0	50,0	100
Médico	0,0	46,2	53,8	100
Auxiliar farmacia	0,0	40,0	60,0	100
Equipo de Apoyo	16,7	83,3	0,0	100
Total	14,7	55,9	29,4	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008

ANEXO N° 10

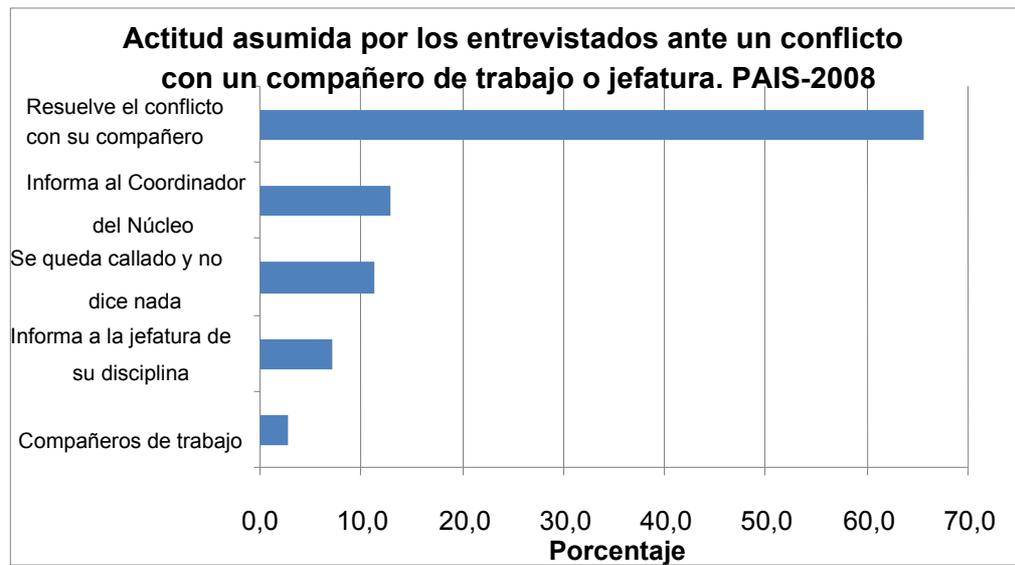
Opinión de los entrevistados de si perciben o no diferencias entre compañeros.

**Opinión de los entrevistados de si perciben o no diferencias entre
compañeros.**

Percebe diferencias entre compañeros...	Cantidad	Porcentaje
...aplicación de normas disciplinarias.		
Frecuentemente	20	28,6
A veces	35	50,0
No se presentan	15	21,4
...acceso a oportunidades de capacitación.		
Frecuentemente	13	18,6
A veces	26	37,1
No se presentan	30	42,9
NR	1	1,4
...oportunidades de mejoras salariales		
Frecuentemente	17	24,3
A veces	26	37,1
No se presentan	27	38,6
...posibilidades de ascender de puesto.		
Frecuentemente	20	28,6
A veces	22	31,4
No se presentan	27	38,6
NR	1	1,4
...evaluación del desempeño		
Frecuentemente	17	24,3
A veces	26	37,1
No se presentan	26	37,1
NR	1	1,4
...otorgamiento de incentivos		
Frecuentemente	22	31,4
A veces	19	27,1
No se presentan	28	40,0
NR	1	1,4

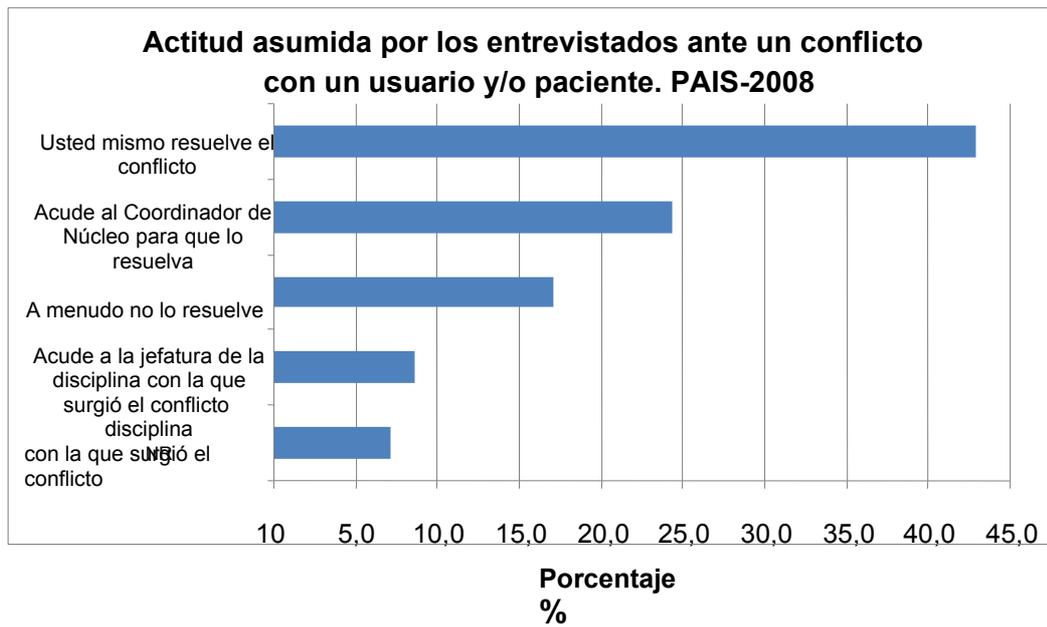
Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

ANEXO N° 11



Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

ANEXO N° 12



Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

ANEXO N° 13

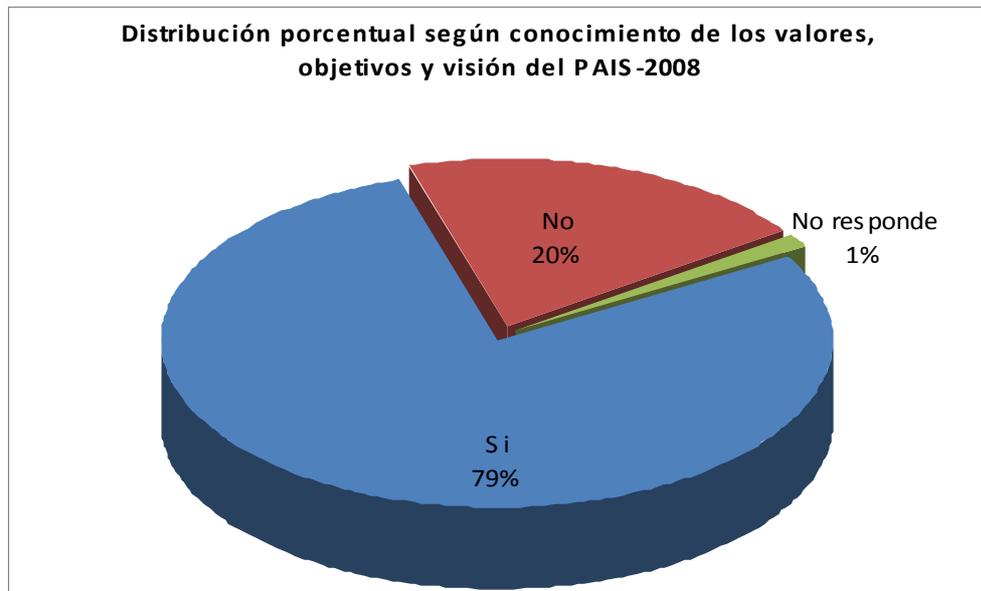
Nivel de motivación que genera en los encuestados (as) la posibilidad de ascender de puesto según el actual puesto de trabajo

Puesto	Posibilidad de ascender de puesto			Total
	No lo motiva	Lo motiva poco	Si lo motiva	
REDES	45,5	27,3	27,3	100
Auxiliar de enfermería	36,4	36,4	27,3	100
ATAPS	47,1	29,4	23,5	100
Miscelánea	60,0	20,0	20,0	100
Médico	30,8	30,8	38,5	100
Auxiliar farmacia	40,0	20,0	40,0	100
Equipo de Apoyo	50,0	16,7	33,3	100
Total	42,6	27,9	29,4	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

ANEXO N° 14

Conocimiento por parte de los entrevistados (as) de los valores, objetivos y visión del PAIS.



Fuente: Cuestionario aplicado a los y las funcionarias del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008.

8. GLOSARIO

- **Bono:** beneficio económico, representado por primas anuales, pensiones, complementos de salario, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios médicos y medicinas.
- **Capacitaciones:** acciones o instrumentos dirigidos 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, permitiendo 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.
- **Clima Organizacional:** conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.
- **Compromiso de gestión:** instrumento legal y técnico que establece un convenio entre comparador y proveedor en que se definen los objetivos y metas en salud a alcanzar con criterios de calidad y oportunidad, y asigna los recursos financieros en función de las necesidades de salud de la población para el período correspondiente.
- **Condiciones Laborales:** corresponden al conjunto de factores que influyen en la realización de las tareas encomendadas.
- **Desarrollo Organizacional:** proceso de creación de una cultura, que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento, entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización.
- **EBAIS:** Equipo Básico de Atención Integral de Salud, conformado por un médico, auxiliar de enfermería, asistente técnico de atención primaria en salud (ATAP) y un técnico de registros de salud (REDES).
- **Equidad:** justicia e imparcialidad para tratar a las personas o para dar a cada una lo que se merece de acuerdo con sus méritos o condiciones
- **Equipo de Apoyo:** grupo interdisciplinario integrado por profesionales en Enfermería Nutrición, Trabajo Social, Sociología, Psicología, Administración.
- **Evaluación del desempeño:** procedimiento estructural, sistémico para medir, evaluar, e influir sobre atributos, comportamientos y resultados

relacionados con el trabajo con el fin de descubrir en que medida es productivo el trabajador y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

- **Gestión de Recursos Humanos:** proceso por el cual los equipos gerenciales de una institución organizan el trabajo y distribuyen sus capacidades humanas, para la consecución de los objetivos de dicha institución.
- **Identidad:** sentimiento de pertenencia a la organización donde se manifiesta el compartir los objetivos personales del trabajador con los de la organización.
- **Incentivos:** instrumentos de motivación que estimulan o inducen a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos costo y mayor satisfacción.
- **Incentivos económicos:** reconocimientos que son cubiertos con dinero o su equivalente.
- **Incentivos no económicos:** reconocimientos relacionados con aspectos sociales que buscan brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar.
- **Liderazgo:** influencia ejercida por ciertas personas, especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados.
- **Motivación:** voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer una necesidad individual.
- **Núcleo:** unidad en que se ubican, en una sola infraestructura, de uno hasta cuatro EBAIS.
- **PAIS:** Programa de Atención Integral de Salud. El PAIS está adscrito a la Universidad de Costa Rica y a través de un convenio con la Caja Costarricense de Seguro Social, asume la prestación de los servicios de salud a los habitantes de los cantones de Montes de Oca, Curridabat y los distritos de San Ramón, San Juan, San Diego y Concepción, todos correspondientes al cantón de la Unión.
- **Plan Formal de Incentivos:** sistema de reconocimientos y recompensas en el campo laboral que premian las conductas consideradas como positivas

dentro de la organización, constituyéndose éstos en incentivos que estimulan ciertos tipos de comportamiento. Este tipo de planes deben ser escritos, contener una fórmula de financiamiento predeterminedada e incluir parámetros de asignación predeterminedados

- **Reciprocidad:** relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización
- **Reconocimiento de la aportación:** reconoce y crédito que la organización da al esfuerzo realizado por cada persona o grupo en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos de la institución
- **Responsabilidad:** capacidad de las personas para responder a sus deberes y por las consecuencias de sus actos.
- **Retribución:** sistema estructurado de incentivos que procura la aproximación de los objetivos individuales de cada uno de los partícipes de la organización, a los objetivos de la organización misma.
- **Salario:** dinero que recibe el trabajador por los servicios prestados a la organización.
- **Seguridad en el trabajo:** es el conjunto de técnicas y procedimientos que tienen por objeto eliminar o disminuir el riesgo de que se produzcan los accidentes de trabajo.