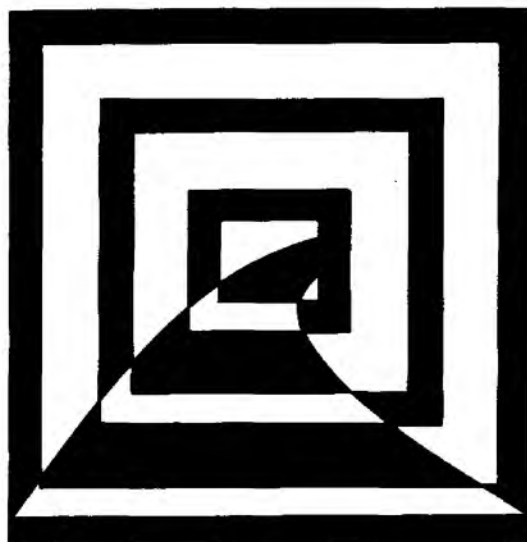


Asociación Colombiana De Facultades De Medicina

**SEMINARIO PERMANENTE
DE
EDUCACION MEDICA**

LA NECESIDAD DE MOTIVACION DEL PERSONAL

**Elaborado por :
JULIO ENRIQUE OSPINA
Director Ejecutivo - ASCOFAME
NELSA BEATRIZ REY PRADO
Jefe Desarrollo Educacional
ASCOFAME**



LA NECESIDAD DE MOTIVACION DEL PERSONAL

***«Motivarse a sí mismo.
Selecclonar gente motivada,
tratar a cada persona como un
individuo, fijar metas realistas y
desafiante, recordar que el
progreso motiva, crear un am-
biente de motivación, ofrecer
recompensas justas, manifestar
reconocimiento, son las ocho
reglas de la motivación »***

John Adair

LA NECESIDAD DE MOTIVACION DEL PERSONAL

INTRODUCCION

Lograr que la gente trabaje con entusiasmo, dedicación, compromiso y alegría es uno de los retos más grandes del directivo en la Institución. El líder tiene la misión de diseñar un ambiente propicio y agradable en el trabajo. Pero también es importante que las personas tengan motivaciones intrínsecas, automotivaciones que impulsen a la acción y se constituyan en motores del desarrollo institucional.

Liderazgo y motivación son dos componentes que marchan paralelos. No se puede pensar en un líder que no motive a su personal, pero el liderazgo a la vez incluye otros elementos que favorecen las estrategias, para influir en los demás, con miras a lograr los objetivos previstos en la institución. Conscientes de la importancia de la motivación del personal en las instituciones de la salud, como fuerza vital para conducir estos organismos hacia el progreso y la renovación, en esta unidad, se analizan teorías referentes a la motivación, pero fundamentalmente, se facilitan diversas estrategias para fortalecer en el personal que está bajo nuestra dirección.

2. ESTUDIO DE CASO

El Director del Hospital Universitario San Lorenzo afronta una grave crisis institucional, debido al descontento de sus funcionarios en el cumplimiento de responsabilidades. Este hospital recibe estudiantes para prácticas de diferentes facultades de la ciudad, sobre todo en especialidades, empleando los más modernos avances científicos y tecnológicos.

El Hospital San Lorenzo tiene 200 camas, es un hospital del estado que presenta graves problemas financieros. Sin embargo, cuenta con gran prestigio por sus avances en el tratamiento del cáncer.

A pesar del grupo de trabajo altamente calificado de la institución, se evidencia una gran desmotivación por parte del personal directivo, especialmente del grupo médico. La mayoría llega tarde a las consultas y no cumple con el horario establecido.

En la cafetería del hospital, el Dr. Ignacio Ramírez dialogaba con el Dr. Luis Alfredo Rey, mientras degustaban un café.

- Mira Luis Alfredo - comenta el Dr. Ramírez: estoy pensando seriamente en retirarme del hospital. Aquí no se motivan las investigaciones que se adelantan. Acabo de concluir un proyecto bastante importante sobre el cáncer cervical y el director, ni siquiera asistió a la presentación de los resultados finales de la investigación. ¿Para qué dedicarle tiempo al hospital y a los residentes si no existe ningún estímulo? Mejor me voy a trabajar en mi consultorio y el tiempo que le dedico al hospital, lo voy a destinar a la ganadería.

- También yo, estoy forjando mis propios planes - añade el Dr. Luis Alfredo -. Estoy disgustado porque aquí no tienen en cuenta los méritos de las personas. Ayer ascendieron al Dr. Martínez quien solamente lleva un año en la institución. - Yo llevo 15 años dedicado a la parte docente y asistencial y en todo este tiempo no he tenido ningún ascenso. Estoy de acuerdo contigo, no vale la pena matarse uno la cabeza con estos residentes.

Al observar otros funcionarios de la institución, nos encontramos con el de la enfermera jefe de Medicina Interna quien se encuentra de mal humor. En el pabellón de cirugía las enfermeras de turno llegaron tarde

y las cirugías se atrasaron significativamente. Cuando la enfermera jefe les llamó la atención reaccionaron con agresividad y le informaron sobre las injusticias que se cometían en el hospital, con los pagos dominicales y de servicios extras.

Ante todos estos incidentes críticos y muchos otros, el director del Hospital decidió organizar comités de círculos de calidad, para indagar las causas de los problemas de la institución y encontrar alternativas de solución.

3. OBJETIVO DE LA UNIDAD

**IDENTIFICAR ESTRATEGIAS
DE MOTIVACION PARA EL
PERSONAL DE LA SALUD.**

4. PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS

Hipótesis verdadera

Las pocas posibilidades de realización profesional, repercuten en la motivación de los funcionarios del Hospital Universitario San Lorenzo.

Hipótesis nula

La carencia de posibilidades de realización profesional, no influye significativamente en los funcionarios del Hospital Universitario San Lorenzo.

Plantee otras hipótesis relacionadas con el problema presentado.

5. BUSQUEDA DE INFORMACION

La motivación tiene que ver con la forma como se responde a los deseos, expectativas, aspiraciones e intereses de las personas en las diferentes circunstancias de la vida. La motivación es clave para lograr éxitos en el trabajo, el estudio o cualquier actividad humana. En el ser humano existe una especie de ventana de comunicación que solamente deja penetrar los aspectos que le interesan. Por tal razón, puede decirse que no existe acción sin motivación.

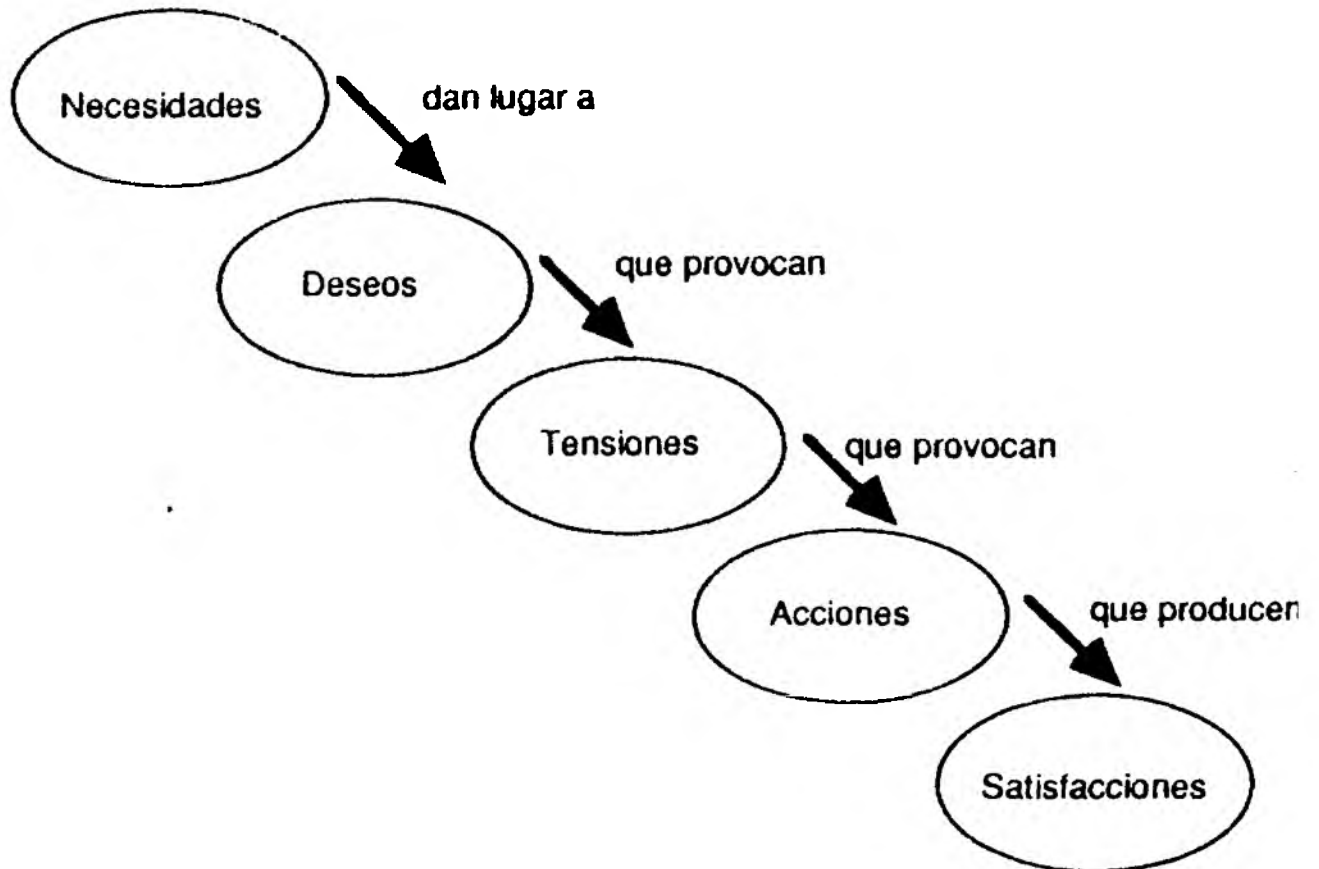
Escriba las actividades que más lo motivan en su vida, en el trabajo y en el estudio.

Sin embargo, no debemos esperar siempre recibir motivación externa. Con frecuencia es esporádica y efímera. La automotivación es un motor permanente de la actividad humana. ¿Usted cómo se automotiva ?

La persona se automotiva cuando se traza una meta y lucha por alcanzarla sin perderla de vista. Cuando se tienen objetivos claros a corto y largo plazo y se orientan las actividades hacia su logro. La persona se automotiva cuando se traza retos en su vida, trabaja por el mejoramiento continuo y se cultivan las propias potencialidades.

5.1 Necesidad - deseo - satisfacción:

En este proceso de automotivación, usted percibe, en primera instancia, una necesidad, la cual se traduce en un deseo que se aspira satisfacer. Koontz⁴⁶ hace un esquema parecido a este :



Si usted aspira ser buen gerente, es preciso que tenga en cuenta las necesidades de sus funcionarios, pacientes, estudiantes, residentes y comunidad.

¿De qué manera tiene en cuenta estas necesidades en su institución?

⁴⁶ Koontz. Op. cit. pág. 466

5.2. Los motivadores:

Entusiasman a la persona para actuar. Son las recompensas e incentivos que usted tiene para su personal o para sus estudiantes o familias. Un motivador puede ser: la evaluación del desempeño, el premio a los mejores proyectos, la publicación de los trabajos destacados, el incremento de salarios, las menciones honoríficas, los viajes de observación. Es algo que influye en la conducta del individuo en forma positiva para propiciar una acción determinada.

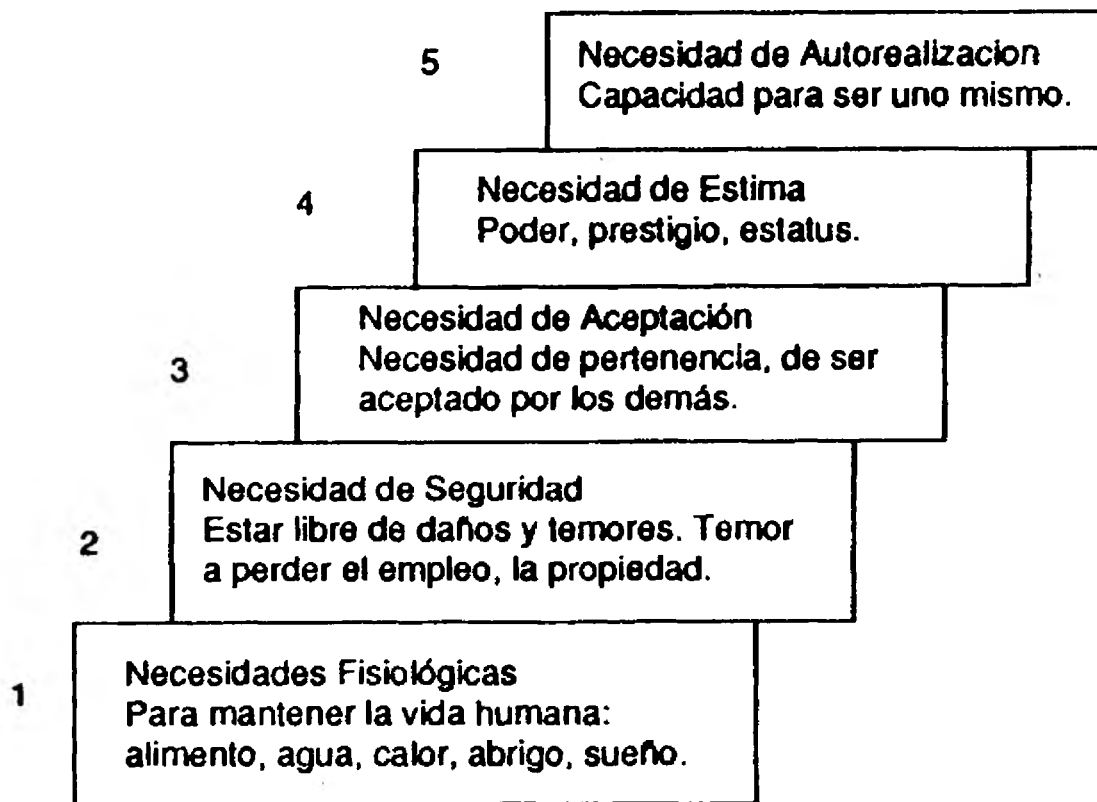
¿Qué motivadores hubiera podido emplear el director del Hospital San Lorenzo ?

¿Qué motivadores utiliza usted con su personal ?

5.3 La Jerarquía de las necesidades según Maslow ⁴⁷

Como se ha dicho antes, las motivaciones se propician en la medida en que respondan a las necesidades del personal. Maslow a propósito se refiere a la siguiente jerarquía :

⁴⁷ Citado por Kontz, pág. 468.



Escriba un ejemplo que ilustre la manera cómo usted tendría en cuenta estas 5 necesidades básicas de sus funcionarios.

5.4 La motivación según Vroom:

Este autor da una gran importancia a las expectativas, en cuanto tiene en cuenta lo que la gente espera en determinados hechos y circunstancias. La motivación se da en la medida en que se responde a las expectativas del personal.

¿Cuáles son sus expectativas frente al trabajo ?

¿Conoce usted las expectativas de su gente frente al trabajo? ¿Cuáles son las más importantes ?

5.5 La motivación según Porter y Lazoler:

Estos autores le dan una mayor dimensión a la motivación, en la medida en que las instituciones evalúan su sistema de estímulos para el personal y definen de manera concreta los deberes y responsabilidades de cada quien, con estrategias precisas de evaluación del desempeño. En resumen, se articula directamente con la eficiencia de una administración por objetivos.

Si el personal siente que se le recompensa inadecuadamente podrá sentirse insatisfecho, reducir la cantidad o calidad del producto o dejar la organización.

Si los empleados piensan que las recompensas son equilibradas, probablemente mantengan el mismo nivel de producción.

Si los empleados piensan que las recompensas son mayores de lo que se considera equitativo, quizás se esfuerzen más.

¿En cuál de las anteriores posiciones ubica su institución?

5.6 La motivación según McClelland:

Este autor destaca tres clases de necesidades motivantes. «La necesidad de poder, necesidad de afiliación y la necesidad de logro»⁴⁸ **Poder, afiliación y logro.** Los funcionarios con necesidad de poder están interesados en posiciones de liderazgo y oportunidades para mandar e influir en los demás. Es el caso del Dr. Luis Alfredo en el problema mencionado.

Los funcionarios con necesidad de afiliación, le dan gran importancia a la participación y aceptación en los grupos de trabajo y los funcionarios con una elevada necesidad de logro, manifiestan un gran interés por alcanzar el éxito en todas sus actividades.

¿ Qué casos ha observado en su institución referentes a las necesidades de poder, afiliación o de logro ?

NECESIDADES	CASOS Y EJEMPLOS
Necesidades de poder	
Necesidades de afiliación	
Necesidades de logro	

5.7 Los motivadores de Herzberg :

Frederick Herzberg publicó en 1.959 su investigación sobre actitudes en el trabajo, en un libro titulado: «Motivation to works»⁴⁹. El proyecto estuvo

⁴⁸ Ibid. pág. 479.

⁴⁹ Ver Adair Johnn *Cómo motivar* Santafé de Bogotá, Legis Editores, pág. 63.

orientado a entrevistar 203 empleados, con el fin de reconocer los extremos de un continuo frente, a las reacciones ante el trabajo, mediante la identificación de los momentos más altos y más bajos referentes a la motivación.

Como resultados del proyecto de investigación se identificaron en un primer nivel, 14 categorías de situaciones, que según los entrevistados eran fuentes de motivación. Estas categorías son las siguientes :

1	RECONOCIMIENTO	=====>	Cualquier acto de reconocimiento, elogio o crítica es causa de motivación o desmotivación.
2	LOGRO	=====>	Terminación exitosa de un trabajo, solución a problemas.
3	POSIBILIDAD DE DESARROLLO	=====>	Posibilidades de realización personal.
4	PROGRESO	=====>	Ascenso o mejoramiento de status.
5	SALARIO	=====>	Aumento salarial Bonificaciones
6	RELACIONES INTERPERSONALES	=====>	Interacciones con jefes, colegas, subalternos

7	SUPERVISION TECNICA	=====>	Observaciones sobre la competencia e incompetencia en el desempeño del trabajo.
8	RESPONSABILIDAD	=====>	Logro en las tareas y responsabilidades asignadas.
9	ESQUEMA ADMINISTRATIVO	=====>	Gerencia y organización apropiadas o inapropiadas
10	CONDICIONES DE TRABAJO	=====>	Condiciones físicas del trabajo, recursos y condiciones disponibles, ambiente apropiado.
11	TRABAJO EN SI	=====>	Desempeño real del trabajo.
12	FACTORES EN LA VIDA PERSONAL	=====>	La manera como el tipo de trabajo afecta la vida personal.
13	ESTATUS	=====>	Posición en el trabajo, prestigio, deferencias especiales.
14	SEGURIDAD EN EL TRABAJO	=====>	Sistema de contratación, estabilidad en el cargo

Frente a cada motivador, escriba un ejemplo sobre la forma como usted lo aplicaría en el trabajo. Sería interesante que hiciera este trabajo en cooperación con los compañeros.

MOTIVADORES	EJEMPLOS
Reconocimiento	
Logro	
Posibilidad de desarrollo	
Progreso	
Salario	
Relaciones Interpersonales	
Supervisión técnica	
Responsabilidad	
Esquema administrativo	
Condiciones de trabajo	
Trabajo en sí	
Factores en la vida personal	

MOTIVADORES	EJEMPLOS
Estatus	
Seguridad en el trabajo	

De los motivadores de Herzberg se puede deducir, que el ambiente de trabajo influye significativamente en la motivación de los empleados.

5.8 Las siete reglas de la motivación:

Como una síntesis de las teorías anteriores, John Adair propone ocho reglas claves para alcanzar la motivación.

5.8.1 Motivarse a sí mismo

Nadie puede motivar a los demás, sino se motiva a sí mismo. «Sólo un líder motivado, motiva a los demás»⁵⁰. ¿Está de acuerdo con esta expresión? ¿Qué impresión daría un líder apático, indiferente, frío y desinteresado?.

Escriba tres acciones suyas que evidencien su motivación por el trabajo.

Escriba tres acciones que evidencien la motivación o desmotivación de sus empleados

⁵⁰ Ibid. pág. 127

5.8.2 Trabajo con gente motivada

Usted puede rodearse de gente motivada y de esta manera, el trabajo va ser más fructífero y satisfactorio. Las personas rinden más si les gusta el trabajo que desempeñan. Por esta razón, se pueden tener en cuenta varias estrategias para garantizar la motivación del personal:

- . Si tiene que seleccionar personal, tenga en cuenta como criterio de selección la actitud del candidato frente al trabajo, a la institución y al servicio que tiene que prestar.
- . Resalte la importancia de cada desempeño en el logro de los objetivos institucionales.
- . Apoye a la gente positiva y entusiasta y con mística por el trabajo.

¿Qué otras estrategias aplicaría usted para rodearse de gente motivada?

5.8.3 Trate a cada funcionario como persona

Es preciso conocer las características y diferencias individuales de cada funcionario, para canalizar sus propias aptitudes y motivaciones. Lo que motiva a una persona, puede no motivar a otra. Las motivaciones también cambian con las circunstancias y la edad. Para ello es pertinente clarificar cada perfil ocupacional y ubicar a la persona indicada en el desempeño de las diferentes responsabilidades. Un buen líder conoce a su gente y a la vez, la gente le sigue a pesar de los obstáculos y barreras.

Escriba el nombre de los tres funcionarios con quienes más trabaja y anote al frente la cualidad destacada.

NOMBRE	CUALIDADES

Por el contrario escriba el nombre de los tres funcionarios que menos conoce y el aspecto que va a descubrir próximamente.

FUNCIONARIOS DESCONOCIDOS	ASPECTOS POR CONOCER

5.8.4. Determine objetivos realistas y desafiantes

Quando las personas tienen objetivos claros son capaces de superarse y luchar por ellos. Pero cuando se va a la deriva, se pierden las energías y los esfuerzos del trabajo se esfuman.

Unos objetivos claros y realistas unen y cohesionan a los equipos de trabajo. Igualmente, se facilita la búsqueda de alternativas para lograrlos.

¿Qué objetivos comparte usted con los funcionarios ?

5.9.5. Recuerde que el progreso motiva

Quando se ven los frutos del trabajo y los resultados positivos, se

fortalece evidentemente la motivación. Un éxito es la base para otro éxito y el progreso es factor de motivación. Cuando se planea con una visión futurista, es factible incentivar el progreso en la institución. Pero es conveniente avanzar con cautela para garantizar el éxito en las acciones emprendidas

Escriba los progresos más significativos que ha tenido su institución.

5.9.6 Diseñar un ambiente motivante

Diseñar un ambiente agradable en la institución es clave en el desarrollo organizacional. Un directivo hosco, distante, olvidado de su gente, genera desmotivación en ellos. El bienestar en el hospital facilita un trabajo motivante. Para ello se pueden utilizar varios secretos:

- . Busque que a la gente le guste su trabajo.**
- . Garantice que el personal tenga las herramientas y equipos necesarios.**
- . Evite los rumores y el ambiente de chisme.**
- . Procure que los canales de comunicación fluyan ágilmente.**
- . Clarifique oportunamente las tareas y responsabilidades.**

¿Qué otras estrategias se le ocurren a usted para diseñar un ambiente agradable en su institución? Escríbalas a continuación.

5.9.7. Ofrezca recompensas justas :

La equidad y la justicia propician la motivación del personal. Equilibrio entre lo que se da y se espera recibir. Los estímulos tienen que ser coherentes con el rendimiento del trabajador.

Aunque el dinero es clave para el trabajador, existen otras recompensas muy significativas: el reconocimiento por el desempeño profesional, las condecoraciones, los días compensatorios, las oportunidades de educación continua, etc..

¿Qué recompensas le ofrece usted a su personal?

Seguramente está de acuerdo conmigo que a la gente le gusta que se le valore su trabajo. Igualmente, es fundamental el diseño de un clima donde a cada empleado se le reconozcan sus méritos y se le tenga en cuenta como persona.

6. COMPROBACION DE LAS HIPOTESIS

Teniendo en cuenta la información proporcionada en la unidad y aquella que usted haya consultado por su cuenta. ¿Cómo confirma o refuta las hipótesis que planteó para resolver el problema propuesto?

RESUMEN

En esta unidad se hizo alusión a diversas teorías referentes a la motivación como son: las necesidades según Maslow, la motivación según Vroom, Porter, Lazler, McClelland y Herzberg. La mayoría de las teorías, especialmente la de Herzberg, enfatizaron la importancia de darle un reconocimiento a las personas por las labores desarrolladas y mejorar el ambiente de trabajo y la estabilidad laboral.

La unidad finaliza con siete reglas de la motivación propuestas por John Adair, donde cobra una gran importancia la automotivación, la determinación de objetivos comunes y la apertura hacia el progreso.

TOMESE EL PULSO

¿Qué le motiva a usted en la vida ?

¿Qué le motiva en el trabajo ?

¿Cómo puede incentivar la motivación de sus trabajadores ?

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

- Investigue el tipo de estímulos que se le ofrecen a los trabajadores en instituciones similares a la suya y piense en las innovaciones que al respecto puede introducir en su trabajo.
- Dialogue con los compañeros sobre los factores más estimulantes del trabajo y busquen conjuntamente alternativas para fortalecerlos.
- Elabore un plan de acción para incentivar la motivación del personal en su institución.

LA NECESIDAD DE LA MOTIVACION DEL PERSONAL

AUTOEVALUACION

1. Frente a cada jerarquía de necesidades según Maslow escriba un ejemplo o caso que ilustre el concepto :

NECESIDADES	EJEMPLOS DE CASOS
Necesidades fisiológicas	
Necesidad de seguridad	
Necesidad de aceptación	
Necesidad de estima	
Necesidad de autorrealización	

2. Escriba frente a la columna A, el número correspondiente de la columna B según la teoría de Herzberg.

_____ Reconocimiento	1.	Oportunidad de promoción personal.
_____ Logro		
_____ Posibilidades de desarrollo	2.	Mejoramiento del estatus de las personas.
_____ Progreso	3.	Interacción afable con la gente.
_____ Salario		
_____ Relaciones interpersonales.	4.	Asesoría directa en el desempeño del trabajador.
_____ Supervisión técnica	5.	Desarrollo organizacional apropiado.
_____ Esquema administrativo		
_____ Condiciones de trabajo	6.	Oportunidades para ampliar la institución.
	7.	Finalización satisfactoria de un trabajo.
	8.	Ambiente de trabajo.
	9.	Aumento en los sueldos.
	10.	Valoración por el trabajo de las personas.

LA NECESIDAD DE LA MOTIVACION DEL PERSONAL

HOJA DE RESPUESTAS

1.

NECESIDADES	EJEMPLOS DE CASOS
Necesidades fisiológicas	Garantizar la canasta familiar de los trabajadores.
Necesidad de seguridad	Garantizar con contratos Indefinidos la estabilidad del personal.
Necesidad de aceptación	Motivar la integración del equipo de trabajo.
Necesidad de estima	Evaluar el desempeño del trabajador como pauta para los ascensos en la institución.
Necesidad de autorealización	Desarrollar el interés de los trabajadores del hospital por su actualización personal.

2. .

<u>10</u>	Reconocimiento	1.	Oportunidad de promoción personal.
<u>7</u>	Logro		
<u>1</u>	Posibilidades de desarrollo	2.	Mejoramiento del estatus de las personas.
<u>2</u>	Progreso	3.	Interacción afable con la gente.
<u>9</u>	Salario		
<u>3</u>	Relaciones interpersonales.	4.	Asesoría directa en el desempeño del trabajador.
<u>4</u>	Supervisión técnica	5.	Desarrollo organizacional apropiado.
<u>5</u>	Esquema administrativo		
<u>8</u>	Condiciones de trabajo	6.	Oportunidades para ampliar la institución.
		7.	Finalización satisfactoria de un trabajo.
		8.	Ambiente de trabajo.
		9.	Aumento en los sueldos.
		10.	Valoración por el trabajo de las personas.

BIBLIOGRAFIA

Adair, John. Cómo motivar. Impreso en Colombia. Legis Editores. Santafé de Bogotá, 1992.

Adler, A. Social Interest: A challenge to making. Faber and Faber, 1937

Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R.. Job attitudes: Review of research and opinion, Psychological Service of Pittsburg, 1957.

Koontz. Administración.

Vernon, M.D. Human Motivation. Cambridge Univesity Press, 1969