

88/202

1
39



UNIVERSIDAD ANAHUAC

VINCE IN BONO MALUM

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

MOTIVACION DE PERSONAL MEDICO Y ASISTENTE
MEDICO EN HOSPITALES DEL SECTOR PRIVADO

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

BEATRIZ EUGENIA ALATORRE LOPEZ

MARIA ISABEL NAVES ARIÑO

MEXICO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1987



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

PROLOGO

INTRODUCCION

CAPITULO I

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

1.1.	Objetivos	6
1.1.1.	Objetivo General	6
1.1.2.	Objetivos Especificos	6
1.2.	Planteamiento del problema	7
1.3.	Hipótesis	7
1.4.	Diseño de la prueba	8
1.4.1.	Investigación Documental	8
1.4.2.	Investigación de Campo	8
1.4.2.1.	Delimitación del Universo	9
1.4.2.2.	Tamaño de la muestra	9
1.4.2.3.	Instrumento de la prueba	11
1.4.2.4.	Justificación del cuestionario	15

CAPITULO II

EL HOSPITAL

2.1.	Antecedentes	16
2.2.	Concepto de Hospital	22
2.3.	Objetivos de un Hospital	24
2.4.	Funciones	26
2.5.	Clasificación de Hospitales	30
2.6.	Características	37
2.6.1.	Participación del Sector Privado	40

2.6.2.	Característica de la Medicina Privada	41
2.7.	Servicios Médicos	42
2.7.1.	Servicios Médicos Internos	42
2.7.2.	Servicios Médicos Externos	43
2.7.3.	Servicios Médicos Auxiliares	44
2.8.	Características Óptimas del Médico	44

CAPITULO III

LA MOTIVACION

3.1.	Definición y Conceptos generales de la Motivación	47
3.2.	Breve historia de la Motivación	49
3.3.	Tipos y formas de Motivación	52
3.4.	Métodos de Motivación no económicos	56
3.5.	Principales teorías de la Motivación	61
3.5.1.	Teoría de Abraham Maslow	61
3.5.2.	Teoría de Douglas Mc Gregor	63
3.5.3.	Teoría de Chris Argyris	66
3.5.4.	Teoría de Frederick Herzberg	67
3.5.5.	Teoría de Mc. Clelland	68

CAPITULO IV

CONDICIONES DE TRABAJO

4.1.	Importancia de las condiciones de trabajo en un Hospital	70
4.2.	Factores que determinan el nivel de motivación	70

4.2.1.	Factores Higiénicos	70
4.2.2.	Factores Humanos	73
4.3	La motivación hacia el trabajo	80
4.3.1.	Teoría Económica	81
4.3.2.	Teoría Pluralista	82
4.3.3.	Modelo General de Comportamiento Motivado	83

CAPITULO V

INVESTIGACION DE CAMPO	86
------------------------	----

CONCLUSIONES	114
--------------	-----

RECOMENDACIONES	123
-----------------	-----

BIBLIOGRAFIA

PROLOGO

PROLOGO

Desde la antigüedad, cuatro siglos antes de Cristo, Aristóteles, planteó en Grecia la gran cuestión que ha preocupado al ser humano a través de todos los tiempos. Y la enunció al dar una sencilla respuesta a la pregunta ¿Qué es lo que mueve al ser humano - para tomar las grandes decisiones de su vida?

Y esa respuesta la expresó en unas cuantas palabras: Lo que mueve a todo ser humano en la vida es la lucha por alcanzar sus objetivos.

Y esto se ha convertido en un principio básico en la actividad de todos los seres de la humanidad.

De aquí la trascendencia del tema del presente estudio. Hemos procurado conocer en un pequeño segmento de la conducta humana, - que es lo que mueve a los profesionales de la medicina a dedicar - su actividad al servicio de un hospital privado.

Por su parte ya en nuestros días, dos investigadores de la -- conducta humana en las empresas Maslow y Mc Gregor, actualizan este mismo tema al considerar que la motivación es: algo que mueve a la persona a la acción ya iniciada, además es la parte de una actividad o trabajo. No se motiva al hombre, está motivado por su misma naturaleza.

El objetivo del presente estudio es investigar las técnicas - de motivación que se emplean en los hospitales privados del Distrito Federal para determinar si constituyen un medio para lograr que el personal médico realice sus actividades profesionales y alcancen tanto su desarrollo personal como los fines propios de la institución y el beneficio directo del público que se traduce en la - mejoría de los servicios y en la recuperación de la salud de los - pacientes.

Nosotros pretendemos que por medio de este estudio, se conozcan cuáles son los medios de motivación que más interesan a los médicos y asistentes médicos en los hospitales entrevistados del sector privado, con el fin de presentar recomendaciones a las personas encargadas dentro de estas instituciones, para que se logre un mejor desarrollo profesional y el avance de la ciencia médica.

Además del beneficio social que lo anterior implica, nos ha permitido realizar un estudio de una problemática de interés y de gran importancia para el administrador de empresas, la motivación, así como, para las instituciones hospitalarias, las cuales con ello podrán obtener informes, datos para mejorar o aumentar los medios de motivación con los que cuentan.

Por último, la ejecución de éste trabajo de investigación nos permitirá la obtención del título profesional dentro de la licenciatura de administración en un tema que si bien no es limitativo de esta profesión constituye un elemento fundamental en su ejercicio práctico.

Se agradece la colaboración recibida por parte de todas aquellas personas que contribuyeron a la realización del presente trabajo y en especial al licenciado Manuel Raúl Luña, así como la ayuda prestada por los diferentes hospitales de quienes fue requerida información.

I N T R O D U C C I O N

INTRODUCCION

El objetivo de esta investigación es determinar si los hospitales del sector privado en el Distrito Federal, cuentan con los medios de motivación necesarios para el personal médico y asistente médico, para que pueda desarrollar sus actividades y poder realizar su vocación profesional.

Para ésto, se investigó en un número representativo de instituciones del Distrito Federal a base de un cuestionario amplio, interrogándolos sobre si reciben la preparación o capacitación necesaria para su desarrollo profesional, así como que es lo que desean en su trabajo: el reconocimiento, buen sueldo, desarrollo profesional, cursos y conferencias, ascenso; y algunas otros aspectos que influyen en el desarrollo de sus actividades tales como los factores higiénicos : ruido, color, iluminación, etc. y las motivacionales: capacitación, desarrollo profesional, etc.

Este estudio ha sido elaborado tanto para los profesionistas como para aquéllos estudiantes de la carrera de Administración de Empresas interesados en la materia.

El presente estudio consta de cinco capítulos.

El primero de ellos contiene la planeación de la investigación, el sistema que se utilizó para su realización, objetivo general y específicos, hipótesis, incluyendo aspectos necesarios para la adecuada elaboración del presente trabajo.

El segundo capítulo está formado por concepto de hospital, sus funciones, clasificación, objetivos y en forma especial las características de la medicina privada en este sector, así como las características de los médicos y asistentes médicos.

El tercer capítulo estudia los conceptos de motivación, los -

diferentes tipos y formas, y los métodos económicos y no económicos de motivación. Así mismo, se exponen las diferentes Teorías de la Motivación de los principales autores.

El cuarto capítulo analiza la importancia de las condiciones de trabajo en un hospital, haciendo referencia a los factores higiénicos y humanos, finalizando éste, con algunas teorías de la motivación hacia el trabajo.

El quinto capítulo muestra la información obtenida de la investigación de campo, por medio de los cuestionarios, sus resultados e interpretaciones de éstos.

Finalmente se incluyen las conclusiones y recomendaciones para una mayor motivación en un hospital del sector privado en el -- Distrito Federal, basadas en la investigación efectuada.

CAPITULO I
PLANEACION DE LA INVESTIGACION

CAPITULO I

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. OBJETIVO GENERAL

Conocer cuáles son los factores motivacionales que más - influyen en el desempeño de las labores de los médicos y asistentes médicos, en hospitales del sector privado; cuál es el objeto - que estos factores persiguen y en qué grado son proporcionados al personal de estos niveles.

1.1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

A. Determinar el grado de utilización de las formas de motivación en estas instituciones.

B. Determinar si la motivación es una herramienta importante para que el personal trabaje adecuadamente en este tipo de - instituciones, a través de la investigación documental.

C. Conocer si los factores higiénicos y motivacionales son adecuados para el desempeño de sus labores.

D. Conocer si los métodos utilizados por los hospitales privados entrevistados son los adecuados para la motivación del -- personal médico y asistente médico, de acuerdo a los distintos tipos de necesidades que se presentes.

E. Determinar si el personal se encuentra satisfecho de trabajar en estas instituciones.

F. Conocer las sugerencias del personal entrevistado de este nivel para tener una mayor motivación.

G. Investigar si el personal se siente satisfecho con - la remuneración económica que percibe.

H. Conocer cuáles son los incentivos que el personal entrevistado considera más importantes.

I. Saber las formas de capacitación utilizadas en estos hospitales.

J. Conocer las razones o inquietudes por las cuales este personal trabaja en los hospitales privados estudiados.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Es la motivación factor fundamental para conseguir la satisfacción de las personas y la eficiencia en el desempeño de las labores del personal médico y asistente médico en hospitales del sector privado, localizados en el Distrito Federal de la Ciudad de México, durante el año 1986.?

1.3. HIPOTESIS

A. El personal médico y asistente médico de los hospitales del sector privado, está más interesado en motivaciones de preparación profesional, que en las de orden económico.

B. El ambiente de trabajo no contribuye a que el personal médico y asistente médico logre sus intereses en estas instituciones hospitalarias del sector privado estudiadas.

C. Existen posibilidades de desarrollo en los hospitales investigados del sector privado.

D. Las quejas y sugerencias de este nivel de personal no son tomadas en cuenta o no se resuelven justamente en los hospitales privados estudiados.

E. El personal médico y asistente médico de los hospitales analizados del sector privado, no se siente satisfecho con la remuneración económica que percibe.

F. En estas instituciones hospitalarias, existe la preparación o capacitación necesaria para que los médicos y asisten--

tes médicos puedan desarrollar eficientemente su trabajo.

1.4. DISEÑO DE LA PRUEBA

Para poder llevar a cabo el diseño de la prueba, utilizaremos lo siguiente:

- Investigación Documental
- Investigación de Campo

1.4.1. INVESTIGACION DOCUMENTAL

Este tipo de investigación consiste en obtener toda la información necesaria sobre el marco teórico de los diversos factores motivacionales que influyen en el individuo.

Para abordar el tema, esta investigación se basará en libros, revistas, documentos, artículos, etcetera, relacionados con el tema para lo cual se recurrirá a las fuentes de información que serán las bibliotecas de instituciones de enseñanza superior y hospitalarias, como son las siguientes:

- Biblioteca de la Universidad Anáhuac
- Biblioteca de la Universidad Iberoamericana
- Biblioteca de la Universidad La Salle
- Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM
- Biblioteca del Hospital Inglés
- Centro Nacional de Información y Documentación en Salud

1.4.2. INVESTIGACION DE CAMPO

La investigación de campo se realizará mediante la técnica de encuestas, es decir, por cuestionarios; una vez que éste esté corregido se analizarán los resultados obtenidos y se compararán con lo esperado. Los sujetos a los cuales será dirigida la-

presente investigación son los médicos y asistentes médicos de los hospitales estudiados del sector privado en el Distrito Federal de la Ciudad de México.

1.4.2.1. DELIMITACION DEL UNIVERSO

Para realizar la presente investigación, elegimos cinco de los hospitales privados de mayor prestigio y tamaño del Distrito Federal de la Ciudad de México. Son los siguientes:

- Sanatorio Español
- Hospital Inglés
- Hospital Metropolitano
- Hospital de México
- Hospital Mocol

Consideramos que estos hospitales son representativos en cuanto a que todos ellos cuentan con un gran número de pacientes - que atienden, por los instrumentos y equipo médico más avanzados - tecnológicamente, por la preparación y capacitación de los médicos y asistentes médicos que trabajan en ellos, por su tamaño y prestigio reconocido.

Además es lógico pensar que estos hospitales son los que cuentan con más y mejores recursos que los demás, y que por lo mismo, deberían, en principio, aplicar en una forma más profesional, los factores motivacionales.

1.4.2.2. TAMANO DE LA MUESTRA

Para poder obtener el tamaño de la muestra se recurrirá a la fórmula probabilística de aproximación a la distribución normal para el cálculo de tamaño de muestra adecuada en base a poblaciones finitas contables (generalmente menor a 1000):

La fórmula utilizada es la siguiente:

$$n = \frac{Np(1-p)}{(N-1)(E/z)^2 + p(1-p)}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Universo

p = Probabilidad de la población que posea la característica dada. Cuando no se conoce una característica del universo, se opta por 0.5

E = Error aceptable en la muestra

z = Nivel de confianza

Con el fin de determinar el tamaño de la muestra, se emplearán los siguientes valores para las incógnitas de la ecuación anterior:

N = 617

p = 50% = 0.5

E = 10% = 0.10

z = 90% = 1.645 procedimiento matemático.

Con los valores anteriores, el desarrollo de la fórmula anterior es el siguiente:

$$n = \frac{(617)(.5)(1-.5)}{(617-1)(.10/1.645)^2 + .5(1-.5)}$$

De donde se obtiene:

n = 61 médicos y asistentes médicos

1.4.2.3. INSTRUMENTO DE LA PRUEBA

La investigación de campo se basa en la elaboración del cuestionario que a continuación se expone. Dicho cuestionario - constituye el instrumento definitivo de la prueba, ya que a partir de los resultados que se obtengan, se procederá a probar o disprobar las hipótesis y a alcanzar los objetivos esperados.

El cuestionario se aplicará al personal médico y asistente médico de los hospitales privados mencionados anteriormente en el Distrito Federal de la Ciudad de México.

**UNIVERSIDAD ANAHUAC
ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
LOMAS ANAHUAC, MEXICO, D. F.**

El siguiente cuestionario pretende obtener información que ayudará a validar las investigaciones y estudios sobre el tema "Motivación del Personal Médico y asistente médico en los hospitales del sector privado". Agradecemos de antemano el apoyo y la cooperación que usted pueda brindarnos.

DATOS GENERALES

Nombre del hospital: _____
 Puesto que ocupa: _____
 Sexo: _____ Edad: _____
 Antigüedad en el hospital: _____

CUESTIONARIO

- 1.- ¿Por qué trabaja en este hospital?
- a) por la preparación que se recibe
 - b) por el sueldo

- c) por la relación con otros médicos
d) otros
- 2.- ¿Considera usted que la motivación provoca personal eficiente?
si _____ no _____
- 3.- ¿Qué es lo que desea usted de su trabajo?
a) reconocimiento
b) buenos sueldos
c) desarrollo profesional
d) trato justo
e) seguridad
f) ascenso
- 4.- ¿Piensa que en este hospital existen los medios adecuados de motivación?
si _____ no _____
- 5.- ¿Considera que el horario es adecuado?
si _____ no _____
- 6.- ¿Cree que existe la preparación o capacitación necesaria para su trabajo?
si _____ no _____
- 7.- ¿Cree usted que existen posibilidades de desarrollo en este hospital?
si _____ no _____
- 8.- Cuando una persona ya está contratada, ¿se le capacita, adiestra y desarrolla?
si _____ no _____
- 9.- ¿Qué tipo de capacitación se le da al personal?
a) directa
b) indirecta
- 10.- Dentro de la capacitación directa qué medios utilizan.
a) clases y cursos especializados
b) mesas redondas

- c) conferencias y publicaciones
 - d) métodos de casos
 - e) otros
- 11.- Dentro de la capacitación indirecta, ¿qué medios considera los más eficientes?
- a) seminarios
 - b) práctica médica
 - c) cursos en el extranjero
- 12.- ¿Qué técnicas de entrenamiento utilizan?
- a) lecturas y discusiones dirigidas
 - b) análisis de artículos
 - c) análisis de casos
 - d) seminarios
 - e) mesas redondas
 - f) conferencias
- 13.- Considera que el ambiente de trabajo es:
- a) muy profesional
 - b) de continuas fricciones
 - c) bueno pero podría ser mejor
 - d) malo pero tolerable
- 14.- Sus quejas o sugerencias han sido:
- a) resueltas muy justamente
 - b) desechadas, olvidadas o mal resueltas
 - c) tomadas en cuenta pero no resueltas justamente
- 15.- ¿Cómo considera la disciplina en este hospital?
- a) muy pobre
 - b) muy buena
 - c) rígida
 - d) regular
- 16.- ¿Qué tipo de prestaciones considera usted más importantes?
- a) económicas
 - b) sociales
 - c) de preparación
 - d) otros

- 17.- ¿Cuáles incentivos considera usted más importantes?
- aumento de sueldo
 - premios
 - concursos de eficiencia
 - reconocimiento personal profesional
 - ascensos
 - vacaciones extras
 - cursos de capacitación
 - seguridad en el trabajo
- 18.- Piensa que el sueldo es:
- suficiente
 - regular
 - insuficiente
- 19.- Un incremento en el sueldo:
- lo motivaría para trabajar mejor
 - le parecería justo, pero seguiría trabajando igual
- 20.- ¿La preparación que usted recibe constituye el incentivo -- principal?
- si _____ no _____
- 21.- En caso afirmativo, ¿esta preparación compensa lo bajo del - sueldo?
- si _____ no _____
- 22.- Los grados académicos que pudiera adquirir en este hospital, ¿significan una motivación importante?
- si _____ no _____
- 23.- ¿Qué sugeriría para una mayor motivación?
- más instrumento de estudio
 - equipo médico
 - bibliotecas
 - cursos especializados
 - más posibilidades económicas
 - otros
- 24.- ¿Se siente satisfecho de trabajar en este hospital?
- si _____ no _____

1.4.2.4. JUSTIFICACION DEL CUESTIONARIO.

PREGUNTAS	OBJETIVOS										HIPOTESIS						
	G	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	A	B	C	D	E	F
1	X				X					X		X					
2	X		X														
3	X									X		X					
4	X	X		X	X							X					
5	X			X								X					
6	X	X											X			X	
7	X						X						X				
8	X	X											X			X	
9	X								X							X	
10	X								X							X	
11	X								X							X	
12	X	X															
13	X			X									X				
14	X			X									X	X			
15	X			X									X				
16	X								X								
17	X								X				X				
18	X							X								X	
19	X							X								X	
20	X							X					X			X	X
21	X			X				X								X	
22	X			X	X								X				
23	X					X							X				
24	X				X					X							

CAPITULO II

EL HOSPITAL

CAPITULO II

EL HOSPITAL

2.1. Antecedentes

El ser humano desde sus primeros pasos dentro del horizonte histórico, recurrió a sus semejantes con el primordial objeto de subsistir ante los embates de la ignorancia y de la naturaleza misma.

Los primeros indicios se localizan en la India, Egipto y Grecia, y aún cuando existen construcciones de ruinas de tipo hospitalario, en Ceylán y la India, en realidad los antiguos médicos de Egipto no ejercían su profesión dentro de los recintos con verdaderas características de hospital; asimismo el médico asirio, aprendió medicina en locales adjuntos a los templos y éstos ejercían a domicilio. El griego tuvo instalaciones parecidas a estos centros. En la era cristiana se fundaron templos en donde, en recintos y ante la estatua de Dios, se colocaban a los enfermos en literas, -- preparados en tal forma que pudieran en sueños tener la visión de Dios y así curarse, ayudados por una serie de medicamentos empíricos que preparaban los propios sacerdotes.

En las postrimerías de la edad antigua es cuando nacen ciertos establecimientos similares a los hospitales, destinados a la curación y reposo de las tropas estacionadas, sobre todo en los frentes lejanos del Imperio Romano, así las grandes concentraciones de tropas de Bonn, Viena Badam, Colonia y Francia, tenían este tipo de establecimientos, que se organizaban en forma semejante a los conocidos con el nombre de valetudinaria, destinados al cuidado de enfermos civiles y, en particular, los que los terratenientes romanos establecieron para el cuidado de sus esclavos y de sus siervos.

Quizá, los primeros hospitales propiamente dichos de que se tiene memoria aparecen en el siglo IV después de Cristo en Ostia, por Fabiola en el año 400 cerca de Roma. Después surgieron otros hospitales, casi todos ellos patrocinados por Iglesias y Monasterios en diferentes partes de Italia, Milán, Florencia, Padua y Palermo. Asimismo, en Francia, en el año 542, el Rey Chilideberto I Rey de los Francos, fundó el primer hospital que le llamó Hotel - Dieu. Posteriormente, en el año 642, San Laudry pone en servicio el famoso hospital Hotel Dieu de París. En Siena en el año de 898 se fundó un Nosocomio de los más antiguos de Italia, llamado Santa Teresa de la Scala, también en el año de 1198, Inocencio III patrocinó uno de los hospitales más viejos de Roma con el nombre de Ospedale di Santo Spirito y posteriormente en Florencia empezó a fundar el segundo Ospedale di Santa María de Gil Innocenti.

En América, el primer hospital que se tiene conocimiento es el que fundó Hernán Cortés con el nombre de Jesús Nazareno en 1524 posteriormente se fundó el Hospital de San Hipólito, destinado a enfermos mentales como anexo del templo del mismo nombre.

"En un principio fue solamente el hospital un lugar de aislamiento en donde la caridad se ejercía como uno de tantos aspectos del cristianismo, que alrededor de las Iglesias situaba asilos para pobres, para mujeres desamparadas y ancianos enfermos crónicos al cuidado de monjes o religiosas, así pues, poco a poco se fue organizando una Institución con las características de ejercicio profesional, para la atención médica en la sociedad moderna". (1)

El desarrollo histórico de México del Hospital, se realiza desde la conquista de Tenochtitlán, cuando empieza a surgir en la mente de los conquistadores la idea de hacer de ella una ciudad tipo español, principalmente por sus Instituciones; Bernal Díaz, de

modo justo y bueno, decide destinar en partes equitativas sus riquezas, explica que una quinta parte es para el Rey, tres para Hernán Cortés y los Conquistadores, y la quinta restante para la renta de Iglesias, Hospitales y Monasterios que el Rey quisiera conceder.

La preocupación de los conquistadores por la obra hospitalaria nos lleva a pensar que las primeras instituciones debieron erigirse al mismo tiempo en que empezó a levantarse México como Ciudad Española, así pues Hernán Cortés fue el fundador de los primeros Hospitales con el nombre de la Concepción y el de San Lázaro.

El Hospital de Nuestra Señora nace como una acción de gracias levantándose en el sitio mismo en que Hernán Cortés y Moctezuma se encontraron. El conquistador, como buen cristiano, consideró que el mejor homenaje que podría hacer al Dios que le había dado la victoria, era una obra de caridad, una obra mediante la cual hallaban consuelo en sus enfermedades los desvalidos.

En la concepción de esta Institución la Fe tiene un papel muy importante, como la tuvo en los grandes Hospitales medievales, pero no obstante su reconocimiento de las gracias que había hecho en el descubrimiento y conquista de la Nueva España.

En el año 1524 se hablaba ya del Hospital, se calcula que fue fundado en uno de los tres años inmediatos a la conquista de la ciudad. Hacia el año 1521, supone Cuevas que fue su creación y posiblemente no fue el único de este tipo, pues Bernal Díaz indica que se hicieron hospitales de los cuales cuidaba como superior y vicario el buen padre Fray Bartolomé de Olmedo, esto nos lleva a suponer que se habían establecido varios hospitales pequeños, de los cuales el único que subsistió fue el de Nuestra Señora al que el conquistador se preocupó de dar todo lo que una casa para enfermos necesita: medicina, alimentos, ropa, camas, salarios para el personal, etcétera. La obra del Hospital progresó rápidamente, --

hacia, el año 1535 ya estaba terminada la cuadra destinada a las enfermerías que cae al oriente (hoy Pino Suárez), pero en 1554 no estaba aún concluida del todo, pues en tal año se decía que los principios de este edificio anunciaban ya su grandeza. En la historia de la medicina en México tiene un importante sitio, porque en él ejercieron los primeros médicos que hubo en la ciudad. El nombre del Hospital que Don Hernando fundara como la Concepción de Nuestra Señora fue cambiado, y en el transcurso del tiempo se llamó Hospital del Marqués, encerrando ya en el título a Cortés y a sus descendientes. "El tercer nombre del Hospital fue tomado de una imagen donada a la Iglesia del Hospital por una india de nombre Petronila Jerónima; se trataba de una figura de bulto que representaba a Jesús Nazareno y a la que todos los habitantes tuvieron una gran devoción." (2) Fue el primer hospital construido en el Continente Americano. Su influencia fue enorme y dominante durante el período colonial; sus efectos bienhechores duran hasta nuestros días. En él se practicó la primera autopsia en el Nuevo Mundo; se inició la medicina según las normas europeas y occidentales y terminó el período propiamente indígena.

Indignado Don Vasco de Quiroga, el primer Obispo de Michoacán por el mal trato que los conquistadores prodigaban a los indígenas organizó comunidades agrícolas y artesanales en que cada una de ellas tenía un hospital y los designó Hospitales - Pueblo, los cuales alcanzaron tanto éxito que existieron cuando menos 92 hospitales - pueblo en la diócesis de Michoacán.

Debido a la necesidad imperiosa de atender a los heridos de la batalla de Padierna, obligó al gobierno a tomar las providencias necesarias. Fue en el Convento de San Pablo donde nació el 21 de agosto de 1847 el Hospital Juárez

(2) ARVIZU MONTOYA, ADRIANA. Administración y Control de un Hospital Particular. p. 7

En el caso del Hospital General, también fue la necesidad imperiosa de contar con un hospital moderno lo que impulsó el doctor Eduardo Liceaga, lograr la creación de la nueva institución. El presidente Porfirio Díaz dictó las órdenes necesarias, así se abrieron sus puertas el 5 de febrero de 1905, en donde su primer director fue Don Fernando López.

"El balance del Hospital General es enormemente positivo, por haber servido de hospital de clínicas y por que en dicho hospital se encuentran las raíces de las dos siguientes etapas: La seguridad social y la especialización e investigación científica". (3)

El Presidente Lázaro Cárdenas creó en 1938 la Secretaría de Asistencia Pública, enunciando claramente que la atención y prevención de las enfermedades era una obligación del Estado. Pero fue hasta 1943 cuando el Presidente Manuel Avila Camacho promulgó la ley que crea el Instituto Mexicano del Seguro Social; después aparecieron otras instituciones similares, como ISSSTE y las del Ejército y la Armada.

En 1943, se fundó el Instituto Mexicano del Seguro Social y nació el hospital que primeramente se llamó del Niño que actualmente se conoce como Infantil.

En 1944, el doctor Ignacio Chávez fundó el Instituto Nacional de Cardiología. Posteriormente aparecieron el Hospital de Enfermedades de la Nutrición, el Instituto Nacional de Neurología y otros más.

La razón de ser de estas instituciones no es la asistencia si no mejorar la investigación científica y formar especialistas.

(3) ROBLES, CLEMENTE. Los Hospitales como Microsociedades. p. 4

En síntesis, cabe investigar seis momentos estelares en la -- evolución de nuestros hospitales.

- "El Hospital de la Purísima Concepción y Jesús Nazareno (1524).
- Los Hospitales de Don Vasco de Quiroga, Obispo de Utopía (1539).
- El Hospital Juárez y la batalla de Padierna (20 de agosto de -- 1847).
- El Hospital General y la Dictadura (5 de febrero de 1905).
- El Seguro Social (1943).
- Los Hospitales de especialización y los institutos de investiga -- ción científica (1943)". (4)

Como se ha podido observar, la historia de la medicina y la -- cirugía datan de los períodos más primitivos, pero los hospitales no se desarrollaron sino hasta hace relativamente poco tiempo, "A medida que el conocimiento médico fue aumentando, los hospitales -- evolucionaron desde los primeros lugares muy imperfectos hasta las instituciones sumamente complejas de hoy en día". (5) En la ac-- tualidad, el hospital es un equipo sanitario, un centro de esperan -- sa y de salud para la comunidad, una institución educativa, un la -- boratorio; proporciona muy diferente tipo de servicios, todos -- ellos importantes. Aprender la historia y la índole del hospital en el que está trabajando puede brindar una serie de descubrimien -- tos fascinantes.

(4) ROBLES, CLEMENTE. Ob. Cit. p. 2

(5) ARVIZU MONTOYA, ADRIANA. Ob. Cit. p. 1

2.2. Concepto de Hospital

"Se dice que era una casa que servía para recoger pobres y peregrinos por un tiempo limitado. Es un centro que presta asistencia sanitaria integral, y en el que generalmente se realizaron tareas de investigación y formación profesional del personal médico", (6)

Es una institución que, con base a diversas actividades, proporciona salud en forma íntegra.

En un hospital se puede apreciar la conjunción de varias organizaciones, señalando entre las más importantes una de carácter y profesiones afines, cuya finalidad es lograr la salud del paciente; una de carácter educativo por la instrucción y educación a su personal médico, de enfermería, etcétera; una organización hotelera, por la gran cantidad de huéspedes que tiene; una organización restaurantera, por los servicios de comida; una empresa constructora, puesto que labora planos y diseños, llevando a la realidad la construcción de nuevos edificios y todas ellas coordinadas para lograr un mismo fin: la salud.

Ahora bien, "la palabra hospital proviene del vocablo latino hospitium, es decir, lugar donde se tiene a personas hospedadas; -hospitalis, es adjetivo relativo a hospitium, es decir, hospital". (7)

"Es un establecimiento con personal médico organizado con instalaciones permanentes que incluyen camas para pacientes internos y con servicios médicos que incluyen atención por médicos y cuidados continuos de enfermería para proporcionar diagnóstico y tratamientos a los pacientes". (8)

(6) VALENCIA, CEFERINO, Administración de Salas, p. 1

(7) BARQUIN, MANUEL. Ob. Cit. p. 402

(8) Glosario de Términos Hospitalarios de la Oficina Panamericana de la Salud, p. 45

Esta definición se basa en la función primaria de un hospital la organización con médicos y personal capacitado, con camas y -- equipo adecuado para el tratamiento de pacientes.

"El hospital es parte integrante de una organización médica y social, cuya misión consiste en proporcionar a la población una - asistencia médica sanitaria completa, tanto curativa como preventiva, y cuyos servicios externos irradian hacia el ámbito familiar; el hospital es también un centro de formación de personal médico - sanitario y de investigación hio-social". En esta definición ya se nota una mayor amplitud en los conceptos, pues ubica a la organización hospitalaria como "parte integrante de la comunidad a la cual sirve, proporcionando asistencia médica curativa y preventiva". (9)

Los hospitales existen principalmente para proporcionar cuidado médico adecuado a los enfermos y heridos. Hay otros objetivos y funciones básicas, pero todos ellos tienen algo que ver con el - cuidado inmediato de los enfermos o con la salud de la comunidad - en el presente y en el futuro.

Estos objetivos incluyen: "proporcionar cuidado a enfermos y heridos.

- Evitar enfermedades.
- Fomentar la salud individual y de la comunidad.
- Dar facilidades para la educación de los trabajadores de sanidad.
- Fomentar la investigación en ciencias de la medicina y la enfermeria". (10)

(9) Organización Mundial de la Salud. p. 33

(10) VALENCIA, CEFERINO, Ob. Cit. p. 1

"El hospital es el instrumento aplicativo creado por la ciencia y el arte para proteger a la sociedad. Sus múltiples funciones pueden resumirse definiéndolo como centro promotor de salud". (11)

"Se entiende por hospital aquel establecimiento que ofrece internación y proporciona atención médica y de enfermería a personas enfermas o heridas, o que se sospecha que están enfermas o heridas a parturientas o a personas que presentan uno o más de estos estados". (12)

2.3. Objetivos de un hospital

Todas las definiciones anteriormente citadas determinan las funciones que desarrolla una organización hospitalaria, las cuales se dan en cada una de las diversas especialidades que proporcionan salud, mismas que constituyen varios servicios. Estas funciones se clasifican dentro de los tres objetivos institucionales que han de cubrir todas las organizaciones:

1.- Objetivo de Servicio.

Busca lograr la satisfacción de la necesidad de salud de los derecho-habientes, beneficiarios y usuarios del servicio hospitalario, lo cual es logrado a través de las siguientes actividades:

- Recuperación de salud.
- Diagnóstico, en los servicios de consultorio y en los del hospital.
- Tratamiento curativo y paliativo de la enfermedad con inclusión de las invenciones médicas quirúrgicas y especiales.
- Readaptación física, mental y social.

(11) ROBLES, CLEMENTE. Ob. Cit. p. 1

(12) FAJARDO ORTIZ, GUILLERMO, Teoría y Práctica de la atención médica y de hospitales. p. 74

- Asistencia en caso de urgencia para accidentes y enfermedades.
- Prevención de la enfermedad, misma que comprenden:
- Vigilancia del embarazo y partos normales.
- Vigilancia del crecimiento normal del niño y del adolescente.
- Lucha contra las enfermedades transmitibles, participando activamente en las campañas de prevención contra ellas, mediante la protección adecuada y el aviso oportuno.
- Tratar de prevenir enfermedades de larga duración por medio de su oportuna detección. (crónicas)
- Prevención de invalidez mental y física.
- Educación sanitaria tanto al personal que labora en el hospital como a las personas que acuden a él.
- Higiene en el trabajo principalmente en lo que se refiere al personal del hospital.

2.- Objetivo Social.

Busca la protección de los intereses económicos, personales y sociales del personal hospitalario, del gobierno y la comunidad, - lo cual es logrado a través de:

- La realización de funciones educativas con la finalidad de contar con un personal eficiente que pueda prestar un mejor servicio, comprende:
 - a estudiantes de medicina
 - a especialistas y médicos generales
 - a enfermeras
 - a los asistentes médicos-sociales
- Otras profesiones afines como la administración hospitalaria.
- Entrenamiento al resto del personal hospitalario.
- Investigaciones.

Estas investigaciones comprenden:

- Métodos técnicos y administrativos del hospital.

3.- Objetivo Económico.

Incluye actividades como:

- La obtención de fondos mediante la aplicación de ciertas tasas de descuentos sobre los sueldos de los trabajadores, como en el caso típico del ISSSTE e IMSS; mediante el pago de cantidades simbólicas como en el caso de la SSA; mediante el pago de cantidades elevadas como en el caso de los particulares.
- Otras formas de obtención de fondos son los subsidios, donaciones, etcétera.
- Incluyen además, la distribución y canalización adecuada de dichos fondos.

Todo lo anterior es realizado con la finalidad de asegurar el cumplimiento de todas estas funciones necesarias para satisfacer - en forma íntegra y completa la necesidad de salud.

4. Funciones.

Las funciones del hospital actual están regidas en una gran parte por el concepto de salud y desde luego forma parte muy importante de lo que se ha denominado: "Medicina Integral: la organización sistemática de todos los Servicios Personales sobre miembros de distintas poblaciones sanitarias y de todos los recursos hospitalarios y clínicos necesarios para lograr el más alto nivel de salud, prevenir, curar o aliviar las enfermedades, y reducir, cuando no impedir la invalidez, la inseguridad y la dependencia que trae aparejada la enfermedad". (13)

Esto representa para el hospital:

- 1) Unir la curación y prevención de enfermedades.
- 2) Brindar asistencia médica integrada.

(13) GOLDMAN Y FEAWELL. Medicina Integral. p. 97

- 3) Participación de programas de salud en general.
- 4) Proyectar la salud hasta el ámbito familiar por medio de la enseñanza.
- 5) Promover la continua búsqueda mediante la investigación científica, de medios para el mejoramiento de técnicas y conocimientos en beneficio de sus pacientes.

Las funciones son muy variadas, pero cuando se integran en un programa sanitario, no pueden ser consideradas en forma aislada y los objetivos que se establecen tienen que ser comunes a otras instituciones y grupos profesionales que intervienen en los programas. Estas funciones no pueden ser rígidas, pero no queremos decir con esto que sea imposible establecer funciones generales que deben -- ser cubiertas por una institución de este tipo.

"El hospital realiza cinco funciones las cuales se cumplen -- con más amplitud en los hospitales generales; ellas son: prevención de enfermedades, curación de las mismas, rehabilitación, enseñanza e investigación". (14)

Prevención

Incluimos en esta función todas las actitudes encaminadas a la promoción de la salud en coordinación con los departamentos del hospital mediante:

- Vigilancia lo más estrechamente posible sobre el paciente y si es posible su educación para su salud en su vida privada.
- Prevención de enfermedades.
- Lucha contra las enfermedades transmitibles.
- Prevención de las enfermedades de larga duración.
- Prevención de la invalidez mental y física.

(14) FAJARDO ORTIZ, GUILLERMO OB. Cit. p. 79

- Educación sanitaria.
- Higiene del trabajo.

La ciencia moderna ha hecho que el hospital sea el medio de enlace con los departamentos de sanidad y salud pública para que se divulguen las medidas de prevención de enfermedades y se establezcan campañas para evitar dichas enfermedades.

Curación

Aquí se pueden englobar todas aquellas funciones que tengan por objeto el restaurar la salud del paciente por medio de:

- Diagnóstico, ya sea en el consultorio o en la hospitalización.
- Tratamiento de enfermedades mediante los recursos médico y quirúrgicos necesarios.
- Servicio de emergencia, ya sea por accidentes, violaciones o enfermedades graves o repentinas.

Todo esto implica cualquier aspecto que amerite tomarse en cuenta para una curación más efectiva y completa.

"La función más importante y antigua del hospital es la curativa, o sea, la de restauración de la salud. La función de curación es la razón de existencia de los hospitales". (15)

Rehabilitación

En nuestro medio esta medida va teniendo cada vez más empuje, sobre todo cuando después de ser tratado médico-quirúrgicamente el paciente no se rehabilita. El hospital debe dar de alta a ese enfermo cuando se le haya enseñado a usar un aparato, a rehabilitarse mentalmente y, en algunos casos, enseñarle un tipo de actividad compatible a su nuevo estado físico.

Esta función es muy importante, ya que del cuidado que se tenga con cada uno de los pacientes y el servicio que se le dé, depende mucho su pronta recuperación, cosa que también es beneficiosa para el hospital, pues el paciente se da cuenta de que ahí lo que más interesa es su salud; esto se lleva a cabo mediante:

- a) Enseñanza de la forma en que el paciente puede recuperarse más rápidamente, misma que se puede impartir a los familiares o directamente al paciente.
- b) Apoyo moral en todos sentidos para que el paciente se sienta mentalmente convencido de que su recuperación total es un hecho.
- c) Relaciones sinceras de amistad hacia los pacientes recluidos, para hacer que sientan confianza en el personal que está a su servicio.

Enseñanza

El hospital es considerado desde tiempos remotos como el centro de enseñanza formal e informal para su personal, estudiantes, pacientes y público en general.

Esta función debe ser aplicada con cursos actualizados para que el personal pueda renovar sus conocimientos constantemente y así poder hacer frente al avance de la ciencia médica.

Esta enseñanza debe ser constante y precisa, se debe dar día a día de acuerdo al desarrollo de las actividades diarias que realiza el personal.

Investigación.

Puede ser en el campo médico, técnico y administrativo. Al igual que todas las funciones del hospital, la investigación debe llevarse a cabo tomando en cuenta los recursos y posibilidades del hospital; para evitar el caos y la repetición se debe elaborar un

programa.

En el hospital para lograr una mayor superación no sólo en -- sus servicios sino en la atención médica en general, se debe de tener en cuenta que es necesario el conocimiento y la búsqueda constante de mejores técnicas, medicinas, servicios, etcétera.

Es esta función muy necesaria en cualquier institución hospitalaria, pues ya sea que la investigación realizada nos lleva al descubrimiento de nuevas técnicas, medicinas, tratamientos, etcétera o que simplemente se investigue lo que ya ha sido dado a conocer por otras instituciones de investigación para su correcta -- aplicación.

2.5. Clasificación de Hospitales

Clasificación de acuerdo a las instituciones hospitalarias:

- Institución hospitalaria pública. Institución organizada y sostenida por el gobierno, ya sea federal, estatal o municipal.
- Institución hospitalaria privada. Organización administrada por particulares, ya sea empresa o grupos de personas que se unieron para formar un centro hospitalario.
- Institución hospitalaria semi-privada. Organizada y administrada por el gobierno federal, estatal o municipal, por empresas o particulares, o bien por asociaciones de servicio.
- Institución hospitalaria descentralizada. Aquélla que es creada mediante un decreto emanado del poder público, que se organiza y administra y mantiene en forma independiente, pero con control del Departamento de Estado encargado de la seguridad pública.

Estas instituciones actúan de manera independiente y pueden -

citarse dentro de este tipo el IMSS, Petróleos Mexicanos, Ferrocarriles Mexicanos, etcétera.

Los hospitales, independientemente de su clasificación, pueden ser manejados, (ya sea general o especializado) por el Gobierno federal, estatal o municipal o por particulares, asimismo, dependiendo del gobierno federal pueden operar en forma descentralizada.

Clasificación de los hospitales en cuanto a la remuneración por el servicio que prestan:

Hospitales privados. Son nosocomios, centros cuya estructura económica independientemente del factor profesional médico, se crea con fines de lucro comercial y cuyo órgano de gobierno por regla general lo constituye un Consejo de Administración o Junta de Inversionistas, el servicio de admisión dependerá orgánica y funcionalmente del administrador del mismo, recibiendo de él, normas y procedimientos para el control de ingresos y altas correlativamente, el servicio de admisión en estos casos mantiene estrechas relaciones con los departamentos de contabilidad y caja.

Hospitales cuyo servicio se otorga mediante cuotas de recuperación. El sistema de cuotas de recuperación por servicios prestados es procedimiento cada vez más extendido, lo han adoptado institutos de reciente creación e inclusive los tradicionales hospitales de beneficencia pública; los están adoptando también con el enorme interés de erradicar para siempre el concepto de servicios de caridad que por siglos ha subsistido.

La salud es un derecho, pero ello no libera al hombre de compensar, en la medida de sus posibilidades, con alguna aportación a la sociedad de la que es parte; sustituyendo caridad por solidaridad se da al hombre un estímulo para la toma de conciencia social que tanto se necesita en estos días.

Hospitales de beneficencia pública y privada. En el primero de estos tipos de hospitales, el servicio de admisión generalmente tiene dependencia directa del de Consulta Externa, ya que es este servicio el que prescribe el internamiento.

No hay que olvidar que por muchas y muy valiosas razones, son estos hospitales los que tradicionalmente han colaborado con las universidades en los planes de enseñanza médica.

Hospitales de beneficencia privada y sistema de seguro de enfermedad tipo cooperativas o mutualistas. En los cuales lo importante es conocer el momento de internamiento, si el paciente está al corriente en el pago de sus cuotas y con derecho a las prestaciones médicas, el servicio de admisión tendrá como en los hospitales privados, dependencias inmediata de la contabilidad de la empresa aseguradora u oficina que dictamine la vigencia de derechos en cada uno de los casos.

Hospitales de régimen de seguridad social. En esta clase de hospitales, las personas que acuden a solicitar atención médica, generalmente son personas que están afiliadas a esta clase de instituciones, no obstante hay personas que no son derecho-habientes y sin embargo acuden a solicitar servicio, debiendo proporcionar dicho servicio.

Clasificación de hospitales según los servicios que ofrece:

Hospital general. Es aquel que cuenta con las principales divisiones para proporcionar la atención al paciente. Dichas divisiones son: Medicina Interna, Cirugía, Ginecología, Pediatría.

"Al hablar sobre hospitales generales, se dice que son aquellos que tienen posibilidades médicas, quirúrgicas y obstétricas para atender a los pacientes". (16)

(16) BARQUIN MANUEL. Ob. Cit. p. 43

Hospital de especialidades. Es aquél destinado a atender pacientes que requieren de un tratamiento semejante, o bien destinado a atender pacientes de un sólo tipo de enfermedad.

Como ejemplo de estos hospitales se puede señalar:

El Hospital de enfermedades Pulmonares de Huipulco, el Hospital para Tuberculosos Avanzados "San Fernando", el Hospital de la Mujer, el Hospital para enfermos Crónicos de Tepexpan, el Hospital Nacional Homeopático, la Maternidad de Isidoro Espinoza y de los Reyes, el Hospital para Enfermos Mentales "Fray Bernardino Alvarez" el Centro de Rehabilitación "Teodoro Gilbert", todos ellos de la Secretaría de Salubridad y Asistencia, el Hospital Infantil del IMAN, el Hospital "Gonzalo Castañeda" de Ginecobstetricia del ISSTE, etcétera.

Los hospitales generales y de especialidad pueden ser a su vez clasificados en:

Hospitales Agudos. Son aquellos cuyos pacientes tienen promedios de estancias menores de sesenta días.

Hospitales para pacientes Crónicos. Aquellos cuyos pacientes tienen promedio de estancia superior a los sesenta días.

Se puede considerar que, independientemente de que los hospitales sean generales o de especialidad, incluyendo también cualquiera que sea su clasificación, siempre tendrán primordialmente servicios de:

- Hospitalización
- Consulta Externa
- Urgencias

Servicio de Hospitalización. Son aquéllos en los que se suministra a los pacientes una cama las veinticuatro horas del día, -- así como todas las facilidades que requiere su internamiento.

Servicio de Consulta Externa. Son aquéllos que sirven de --- "filtro" a los hospitales y los ayudan a mantener bajo tratamiento ambulatorio a los pacientes que no requieren hospitalización.

Servicio de Urgencias. Son aquéllos destinados para la atención de pacientes que presentan alguna urgencia médico-quirúrgica que, por tanto, deben ser tratados inmediatamente, pudiendo determinar posteriormente que éstos continúen bajo tratamiento médico o no, según sean necesarios los servicios de consulta externa o de hospitalización.

Los servicios de Hospitalización se encuentran divididos en -- dos grupos:

1.- **Servicios Rutinarios.** Son aquellos que se suministran a enfermos hospitalizados, dentro de los cuales se encuentran el cuarto y la alimentación, así como la rutina de las enfermeras, de tomar la presión arterial, temperatura, aplicación de inyecciones, -- de medicamentos, cambio de ropa de cama, etcétera.

Estos servicios son suministrados en forma rutinaria, independientemente de que los pacientes sean privados, asistenciales, semi-privados, generales contractuales o recién nacidos.

Servicios Rutinarios de Consulta Externa. Entre estos servicios se considera la apertura del expediente, la admisión de los -- enfermos, el servicio de pre-consulta, así como la aplicación de -- algún medicamento por vía parenteral que se haga a dichos pacientes.

2.- **Servicios Especiales.** Son aquéllos servicios que se suminis-

tran a los pacientes de un hospital, tanto en consulta externa como en hospitalización, previa requisición o solicitud médica.

Dentro de estos servicios se pueden considerar:

- Operaciones
- Partos
- Anestias
- Radiología
- Laboratorio

También se consideran dentro de los servicios especiales, tomando en cuenta el número de camas, la importancia de la Consulta Externa y médicos especialistas.

- Metabolismo Basal
- Electrocardiografía
- Electroencefalografía
- Terapia Intensiva
- Terapia Física
- Anatomía Patológica
- Ambulancia, etcétera.

Paciente. Es aquella persona que está hospitalizada o internada en el hospital para observación, cuidado, diagnóstico o tratamiento, o bien que hace uso de los servicios de diagnóstico y tratamiento

del hospital, aún cuando la misma no se encuentra hospitalizada.

Con base a lo anterior, se puede dividir en dos clases a los -
pacientes:

- paciente internado u hospitalizado
- paciente de consulta externa.

Paciente internado u hospitalizado. Es aquella persona que --
ocupa una cama o cuna del hospital para su observación, cuidado, --
diagnóstico o tratamiento.

Paciente de consulta externa. Son aquellas personas que usan
los servicios de diagnóstico y tratamiento del hospital aún cuando
la misma no se encuentra hospitalizada.

Los pacientes hospitalizados se pueden considerar dentro de va
rios grupos, de acuerdo con la relación económica y financiera que
vayan a guardar con el hospital:

Paciente asistencial. Es aquél que no va a retribuir ninguna -
cantidad de dinero como pago de los servicios que le preste el hos-
pital, se le considera como débil económicamente y por el cual indi
rectamente paga el municipio, el estado, federación o alguna insti-
tución de beneficencia.

Paciente privado. Es aquél que paga al hospital todos los ser
vicios que le son suministrados, tanto rutinarios como los especia-
les y que ocupa su propio médico y un cuarto privado con una sola -
cama en el hospital.

Paciente semi-privado. Es aquél que paga al hospital todos --
los servicios que le son suministrados, tanto los rutinarios como -
los especiales, pero que ocupa a su propio médico y que ocupa den--
tro del hospital un cuarto doble.

Paciente Sala General. Es aquél que paga al hospital todos -- los servicios que le son suministrados, tanto los rutinarios como -- los especiales y que ocupa una cama en una sala de cuatro, seis o diez camas y que puede estar sujeto al tratamiento del cuerpo médico residente del hospital, o bien directamente, bajo atención de su propio médico.

2.6. Características

Un hospital debe tener ciertas características para el buen -- funcionamiento del mismo. A continuación se analizarán algunas características que se requieren en los hospitales:

La elección del sitio.

La ubicación de un hospital privado es importante. Está determinada por su facilidad de estacionamiento y por las condiciones de clima y belleza panorámica que hacen la estadía del paciente cómoda y agradable.

Hospitales verticales vs. Hospitales horizontales.

Estas condiciones no se reúnen generalmente en los sitios distantes; habitualmente están presentes en las buenas secciones de la ciudad, en la proximidad de los ejes viales importantes y por ello el costo del terreno y de la construcción es elevado.

De aquí que para llenar los requisitos de un buen hospital es conveniente pronunciarse por un plan vertical, que además de utilizar menor cantidad de terreno, es más eficiente porque al superponer sus servicios las distancias se acortan y la eficiencia aumenta.

Las áreas colindantes deben destinarse a estacionamiento, la planta baja a servicios comunes de los pacientes, los visitantes y

los transeúntes; los primeros pisos a servicios generales como consulta externa, laboratorio, quirófano y los últimos en donde la vista puede ser panorámica y hay abundancia de sol, de paisajes y de aire limpio, para los pacientes.

Ejemplo de este tipo de hospital en la zona metropolitana son: Hospital de la Mujer, Hospital Siquiátrico Fray Bernardino Alvarez de la S.S.A., el Centro Hospitalario 20 de Noviembre y el Hospital Adolfo López Mateos, ambos del ISSSTE; el Hospital Colonia de los FF. CC. Nacionales de México, el Hospital Dalinde, el Hospital Mocal, el Hospital Inglés, los tres últimos del sector privado.

Los hospitales horizontales son aquellos cuyo desplazamiento físico de sus instalaciones o áreas de hospitalización es en sentido horizontal y esto obedece a conceptos antiguos de planeación de las construcciones hospitalarias, ejemplo de estos hospitales son: Hospital General de México, Hospital para enfermos pulmonares de Huipulco.

Vialidad del Hospital.

La vialidad interna del hospital es de primordial importancia tanto las vías horizontales como las verticales deben ser suficientes: pasillos anchos, sin recodos, bien estudiados, para que el tránsito sea cómodo y de duración mínima. Ejes que no se crucen, estudio de las diversas circulaciones para categorizarlas: circulación de pacientes, de médicos, de enfermeras, de servidumbre, de abastos, etcétera.

La circulación del hospital es un sistema vascular y la eficiencia y viveza de cada departamento o sección depende de su conexión adecuada con el sistema vial de la institución.

Los elevadores deben estar bien colocados, con capacidad calculada según el aforo de las circulaciones, diversificados de acuerdo con sus funciones y siempre eficiente y bien conservados.

Los elevadores insuficientes o pequeños son como pasillos estrechos como puertas cerradas que bloquean la circulación.

El problema del estacionamiento.

Cuando una Institución no se emplea en toda su capacidad comienza su proceso de declinación. Cuando un paciente enfermo difiere la visita al médico porque no hay estacionamiento para su automóvil; cuando un familiar no visita su enfermo por la misma causa, cuando un proveedor no hace su ronda periódica a la administración del hospital para mostrar lo que hay de nuevo en equipo o medicamentos; cuando el médico no visita las veces que debería a su paciente, el hospital deja de progresar.

Por estas causas, es preciso planear y efectuar un programa - adecuado para el estacionamiento de vehículos.

Las fronteras del hospital.

La entrada del hospital es la frontera de la Institución con el medio ambiente. Por esa razón debe simultáneamente tener posibilidades de aislamiento y facilidades de ingreso para servir eficazmente a su propósito.

La llegada del paciente a la recepción, después de haber dejado fácilmente su automóvil, deberá ser cómoda y agradable.

La recepcionista será la encargada de guiar al paciente hacia la oficina de Sub-Dirección-Administración.

La persona que hace la entrevista, al Sub-Director Administrativo, debe ser inteligente y humana para reafirmar al paciente, orientarlo en su pensamiento, resolver sus dudas y darle confianza y seguridad en el procedimiento a que va a ser sometido, mostrándole como con la eficiencia y el sentido humano del hospital el tránsito de la enfermedad a la salud será fácil, tranquilo y cómodo.

Una vez terminada esta primera entrevista, el paciente será -

conducido a su cuarto por un empleado de la dirección, quien le - mostrará la habitación y le enseñará a servirse de su equipo.

El Sub-Director Administrativo pondrá en manos del paciente un folleto explicativo de los distintos servicios con que cuenta - el hospital y, si fuera posible, se los mostrará personalmente, ya que es importante que el paciente conozca no sólo los servicios médicos sino también aquellos que han sido instalados para su solaz - esparcimiento.

Una vez que ha ingresado el paciente, el mismo Sub-Director - Administrativo deberá llamar al médico que ha enviado al enfermo, notificándole del ingreso de éste al hospital y pidiéndole las instrucciones necesarias para la buena atención de su paciente.

Todo lo anterior se realizará si el paciente no llega por alguna enfermedad grave o por un accidente que requiera una rápida - intervención.

2.6.1. Participación del Sector Privado

La medicina privada fue una de las formas habituales de atención médica hasta la cuarta década de nuestro siglo. A partir de la creación del IMSS en 1943, se cambió la relación de la medicina privada con la medicina oficial.

Al ser incorporados en forma creciente médicos asalariados se advirtió la debilidad gremial de los médicos para defender sus intereses económicos y laborales.

En rigor lo único que existía hasta esa época eran las agrupaciones médicas, en su mayoría de índole técnico-científica, reconocibles por los métodos selectivos de afiliación y por desempeñar - un papel de respaldo y legitimación de los proyectos estatales.

2.6.2. Características de la Medicina Privada.

La medicina privada ha vinculado a los pacientes que atiende y participa poco de las tareas habituales de la medicina oficial, de la seguridad social o de la asistencia pública.

Entre las principales características de la atención médica - en el sector privado se encuentran:

En la Medicina privada, con dedicación total o parcial, trabajan médicos, enfermeras y personal paramédico, pero es práctica común trabajar paralelamente en el sector público, llegándose a observar el fenómeno inusitado de que en algunas comunidades urbanas prácticamente todos los profesionistas laboran por la mañana en la institución pública, de modo que la atención privada es sólo vespertina.

Existen servicios médicos, hospitales y clínicas privadas que son contratados por diversos organismos correspondientes a la banca, la industria, cooperativas y seguros públicos o privados con base en pagos directos.

En la medicina privada se atiende a los individuos que tienen capacidad de pago suficiente y también a derechohabientes de la seguridad social que por diversas razones acuden a sus servicios e inclusive personas de escasos recursos que a costa de esfuerzos económicos extraordinarios buscan atención en el sector privado.

A la medicina privada contribuyen también actividades dependientes de la medicina tradicional y de ciertas formas de asistencia privada y beneficencia.

La medicina privada constituye "un conjunto complejo que incluye las instituciones de beneficencia y de asistencia privada, las mixtas y la medicina tradicional: quedan comprendidos los médicos y otros miembros del equipo de salud, los consultorios, los grupos médicos, las clínicas, los hospitales, la industria química

farmacéutica y, en general, todas las empresas de servicios y de productos que tienen que ver con la salud". (17)

2.7. Servicios médicos.

2.7.1. Servicios médicos internos.

Son todos aquellos servicios que presta la institución como tal, dentro del servicio médico interno se encuentran todos los médicos y personal que tengan que ver con cualquier asunto médico, relacionado con el paciente.

Dentro de este servicio se encuentran los médicos residentes que pueden ser:

1. Graduados
2. Pre-graduados

Graduados. Son aquéllos que como su nombre lo indica son médicos que han presentado su examen profesional que los ampara para trabajar en forma independiente.

Pre-graduados. Son aquéllos que aunque ya terminaron sus estudios no se han recibido.

Ambos ingresan como residentes dentro de esta clase de instituciones con fines de auxiliar a los médicos responsables de cada paciente y también con fines de aprendizaje.

Dentro de los médicos residentes tendrá que haber un jefe, el cual con el director médico tendrá que fijar las guardias de los demás residentes y las distintas salas de servicio así como sus horarios.

Los médicos residentes no pueden cobrar por cuenta propia, -- puesto que ellos no son responsables de los pacientes.

Una de las principales funciones del director médico será el debido manejo y cumplimiento a través de órdenes de el médico responsable del paciente. En caso de que un médico residente obrase por cuenta propia podría ser demandado el hospital, de ahí que todos deben cumplir cuidadosamente las órdenes recibidas.

En el caso supuesto que no se encontrase el médico responsable director del paciente y no se pudieran comunicar con él, el residente obrará por cuenta propia, pero no se tendrá por responsable ni a él ni a la institución.

Para poder fijar las guardias se tendrá que tomar en cuenta - el número de camas con que cuente el hospital al igual que los servicios con que cuente dicha institución.

Por lo general se tiene un médico residente por piso al igual que por sala, con esto se quiere decir que si el hospital tiene -- servicio de emergencia, habrá que tener un médico residente en dicha sala, etcétera.

Los servicios médicos internos se pueden clasificar principalmente en:

- Emergencia y recuperación.
- Cirugía.
- Maternidad.
- Cuna.
- Infectología.
- Anestesiología.
- Servicio: a) médico; b) auxiliar.

2.7.2. Servicios médicos externos.

Se llaman servicios externos a todos los servicios que no son contratados a el hospital, o sea a aquellos en que el hospital no

es responsable.

En la gran mayoría de estas instituciones, hay consultorios - atendidos por médicos en forma particular, en que el hospital sólo tiene un contrato con el médico por el consultorio rentado, pero - no por la atención que el paciente reciba de él.

Muchos médicos prefieren tener un consultorio en un hospital, pues ahí mismo atienden a sus pacientes en caso de hospitalización, al igual que cuentan con muchos servicios que en ocasiones son necesarios como: laboratorio, rayos X, etcétera.

2.7.3. Servicios médicos auxiliares.

Son todos aquellos servicios que el médico se vale para diagnosticar o ayudar al paciente. Principalmente están constituidos por:

1. Laboratorios
2. Rayos X
3. Departamento dietético
4. Farmacia

Estos departamentos son de gran importancia, pues depende en muchas ocasiones la vida del paciente de ellos. En caso de que -- los estudios hubieran estado mal hechos, será responsable el hospital.

2.8. Características óptimas del médico

El médico debe ser un hombre de ciencia, esclavo de su deber cuidadoso de su dignidad profesional.

Para ello requiere una triple convicción:

- a) De que la experiencia de los demás puede serle de gran utilidad.
- b) De que la profesión de la medicina difiere mucho de las demás - profesiones.
- c) De que las cualidades morales constituyen la mejor garantía del éxito.

1. Hombre de ciencia.

Es necesaria la ciencia profesional ordinaria, que consiste en el conjunto de conocimientos teóricos y prácticos relacionados con el ejercicio de la medicina.

También es necesaria la habilidad profesional, que es la aptitud para aplicar los principios conocidos a los casos particulares que se presentan.

El médico no está obligado a ser especialista; es imposible serlo en todo, ha de saber tratar los casos ordinarios y en los difíciles saber dudar, estudiar y consultar.

Ha de ser conservador, realista y progresista.

Tres medios prácticos para conservar, perfeccionar y utilizar la ciencia adquirida:

- a) Repasar cada año una parte de la carrera.
- b) Estudiar científicamente.
- c) Estar enterado de las novedades y descubrimientos.

Para que la ciencia sea posible, el médico ha de poseer ciertas cualidades intelectuales tales como: juicio recto y firme, prudencia, don de observación, imaginación inventiva, buena memoria - entre otras.

"De hecho, todo alumno que empieza la carrera de medicina, está seguro de llegar a obtener el título, a menos que renuncie a seguir sus estudios". Dr. Ockincsync.

2. Esclavo de su deber.

Ha de cumplir su deber, todo su deber, porque es su deber. El médico es el hombre del sacrificio. Ha de tener pues:

- a) Gusto por la profesión.
- b) Amor a la lucha: a fin de superar la enfermedad.
- c) Amor al deber.
- d) Amor a los hombres, pues hay peligro de hacer de la tera--

péutica un fin absoluto y no relativo: ensayando remedios, haciendo operaciones penosas contra la voluntad del enfermo, etcétera.

3. Cuidadoso de su dignidad profesional.

- a) Respeto a sí mismo: evitando el escándalo en el aspecto moral y en el aspecto social, a fin de evitar la desconfianza.
- b) Respeto a los otros: en cuanto a la dignidad humana del paciente.
- c) Respeto a la profesión: evitando la charlatanería, evitando el espíritu de intriga y evitando el mercantilismo.

"Para ser un buen médico se necesita una calidad muy excelente de vocación. Si ha de ejercer su profesión en las condiciones medias su hallazgo continuo será el dolor y, lo que es aún más terrible, la suciedad. Su tiempo estará siempre hipotecado por el accidente que nos espera. Renunciará voluntariamente a lo que es más grato a los hombres y todos, hasta los más humildes, alcanzan la repartición libre y previa de sus días y de sus descansos.

Se acerca a la miseria humana con la carga de su responsabilidad. No sabe si con toda su ciencia y su buena fe, acertará.

Ha de ser pues, la vocación del galeno, de los quilates más altos: para cumplir un día y otro, con las nocies que sean precisas, su misión abnegada y oscura." (18)

CAPITULO III

LA MOTIVACION

CAPITULO III

LA MOTIVACION

3.1. Definición y conceptos generales de la Motivación.

Los motivos y las condiciones de trabajo y los diversos aspectos del medio social, así como las relaciones externas de un hospital o de cualquier empresa, son muy importantes en la determinación de la conducta humana dentro de una situación interna o del medio social que rodea a cualquier empresa.

Cuando se trata de motivar a alguien para que haga o no algo, se busca:

1. Conocer las motivaciones básicas de la persona o grupo.
2. Determinar cuáles motivaciones se relacionan con la conducta, para determinar qué es lo que se desea modificar.
3. Tratar de determinarlas para que mediante éstas, se logre el comportamiento deseado.

Algunas de las motivaciones que tiene cualquier ser humano son:

1. Deseos de agradar.
2. Necesidad de apoyo.
3. Búsqueda de aprecio.
4. Obtener satisfacción.
5. Obtener aprobación.
6. Deseos de aprender más.
7. Alcanzar una tranquilidad que proporcione seguridad.

"La motivación es algo que mueve a la persona a la acción ya iniciada, además, en la parte de una actividad o de un trabajo" (19)

(19) DUBIN ROBERT. Las Relaciones Humanas en la Administración.

Para poder mantener una actividad o trabajo, es necesario que la persona desarrolle sus impulsos, instintos, deseos, etcétera, para que dicha actividad pueda ser concluida.

Según el autor Fernando Arias Galicia, "La motivación está -- constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo." (20)

Se puede decir que la motivación es la forma de impulsar a -- una persona para que desarrolle ciertas aptitudes que posee.

La motivación es un estímulo que incita a la acción; puede -- ser cualquier factor el que impulse a la persona a elegir y luchar para obtener los resultados deseados.

Según el autor Dale Yoder, "Las personas reconocen que deben trabajar para obtener los fines deseados y determinados; al haber obtenido estos fines o metas, se proponen otras, las cuales al ser satisfechas se propondrán otras." (21)

Douglas Mc Gregor dice que "No se motiva al hombre, está motivado por su misma naturaleza". (22)

Al alcanzar el hombre sus metas en cuanto a su trabajo, relacionadas con sus necesidades primarias como vestir, comer, etcétera, se va a ver la necesidad de satisfacer otro tipo de necesidades como seguridad, reconocimiento, etcétera.

(20) ARIAS GALICIA, FERNANDO. Administración de Recursos, p. 65

(21) YODER, DALE. Manejo de Personal y Relaciones Industriales. p. 110

(22) MC GREGOR, DOUGLAS. El Administrador Profesional. p. 29

Las motivaciones de las personas podrían verse alternadas, en un momento dado, debido al estado de ánimo prevaleciente; un ejemplo de esto podría ser el de una persona que por la mañana no le gusta tener ninguna comunicación o relación social con nadie, en cambio por la noche le agradecería hacerlo.

3.2. Breve Historia de la Motivación

Dentro de la historia de la motivación se pueden observar cuatro etapas fundamentales:

1.- Revolución Pre-industrial.

"Antes de la Revolución Industrial nadie se ocupó de los problemas de la motivación de los empleados". (23)

Esto era debido a que las técnicas de producción que se utilizaban eran demasiado sencillas y no había mucha producción, ya que el capital que se tenía era muy poco y los empleados eran dueños de sus propias herramientas.

El tipo de trabajo que realizaban era sencillo, además, en ese entonces el mercado y las necesidades de producción eran pequeñas, todavía no se pensaba en una expansión del mercado y de la producción.

1.- Administración científica.

"A causa de la Revolución Industrial, la inversión de capital en tierras, fábricas y maquinaria, se elevó; las innovaciones dentro del mercado, no sólo satisficieron las necesidades del consumidor, sino que también se empezó a expandir. Frente a la amenaza de una fuerte competencia para proteger sus inversiones de capital y

tratar de satisfacer la demanda creciente del consumidor, los propietarios presionaron cada vez más para aumentar la productividad". (24)

Posteriormente a estos sucesos, se le empezó a poner más atención en cuanto a la satisfacción de sus necesidades, y que la motivación para su trabajo fué satisfactoria.

Se pensó en la posibilidad de buscar métodos más sencillos para realizar su trabajo e incrementar sus satisfacciones por medio de un plan de incentivos.

Esta idea fue expuesta por Frederick Taylor, el cual "desarrolló sistemas de tiempos y análisis de métodos por medio de los cuales cada empleado fue estandarizado." (25)

Taylor estableció ciertas premisas, lo cual para aumentar las satisfacciones del trabajador y reducir costos, lograba que los --trabajadores se encontraran estimulados, ya que por medio del dinero sus necesidades primarias se habrían satisfecho y podrían empezar a preocuparse por otro tipo de necesidades como seguridad, estima, pertenencia, etcétera.

3.- Reacciones negativas.

Al haberse establecido los sistemas de incentivos para los --trabajadores, se logró un gran incremento en la producción.

"La mayoría de los propietarios tenían sus propias ideas acerca del valor de los trabajadores y se resistieron a pagarles demasiado. Ellos estaban dispuestos a pagar por el incremento de la --producción, solamente hasta cierto punto, y si ésto era rebasado,

(24) DUNNETTE, MARVIN. Ob. Cit. p. 146

(25) DUNNETTE, MARVIN. Ob. Cit. p. 147

era señal de reestudiar los estándares de producción y fijar nuevos y más conservadores pagos de incentivos." (26)

Con esta determinación por parte de los dueños, los trabajadores empezaron a no trabajar más de lo que se requería, ya que si trabajaban más, no les sería remunerado por la política conservadora adoptada por los propietarios.

Esto también logró retraso en las actividades por parte de los empleados, suspensión temporal de labores y, por consecuencia, reducción en la producción.

Esta etapa logró que las ideas propuestas por Frederick Taylor se vinieran abajo, ya que el empleado no se encontraba motivado en ningún aspecto.

En Philadelphia hubo un fracaso en una fábrica textil a principios de los años veintes. Debido a que había problemas con los empleados y había mucha rotación, los gerentes empezaron a contratar gente especializada para poder tener un control eficiente de los pagos y de los incentivos que se les daban a los empleados.

El sociólogo Elton Mayo fue llamado para que ayudase a solucionar los problemas existentes en dicha fábrica textil.

"Pensó que las dificultades surgían de la monotonía del trabajo y sugirió que se permitiera a los trabajadores tomar periodos de descanso de acuerdo con un horario formulado por ellos mismos. Al aplicar la sugerencia, la gerencia advirtió con agrado una clara disminución de la rotación, acompañada por un rápido incremento de la productividad". (27)

(26) DUNNETTE, MARVIN. Ob. Cit. p. 147

(27) DUNNETTE, MARVIN. Ob. Cit. p. 148

Mayo resolvió el problema pensando en situaciones más humanistas. Reconoció que los empleados buscaban más que dinero en su trabajo; el dinero probablemente sólo podría ser efectivo como incentivo cuando se usaba junto con otras necesidades del hombre y no en oposición a las mismas." (28)

Posteriormente, Elton Mayo trató de determinar cuáles eran esas otras necesidades.

Al realizar un experimento en la Western Electric Co. consistente en analizar un grupo de empleados en un salón de producción, vió que la productividad del grupo de trabajo bajo condiciones de trabajo favorables y tiempo de descanso, se elevaba con independencia de las variables experimentales que se manipulaban.

Así fue como se inició el movimiento de relaciones humanas el cual ha conservado la moral y deseo de trabajar por parte de los empleados, además se logró que cada miembro del equipo de trabajo sintiera un significado importante para el trabajo que desarrollaba.

"Elton Mayo fue capaz de explicar tanto el aumento de la productividad, cuando las metas y las presiones del grupo eran congruentes con los deseos de la gerencia, como la restricción de la productividad, cuando las metas y las presiones del grupo se oponían a los deseos de la gerencia. (29)

3.3. Tipos y formas de motivación.

Uno de los principales problemas de la motivación es encontrar la manera de que los trabajadores y todo el personal de la or

(28) DUNNETTE, MARVIN. Ob. Cit. p. 148

(29) DUNNETTE, MARVIN. Ob. Cit. p. 149

ganización, se sienten bien en su trabajo, es decir, que se encuentren realmente satisfechos en el desempeño de sus labores.

Normalmente se piensa que el dinero es la principal forma de motivar a la gente, pero eso es falso; debido a que el personal -- que ya haya cubierto sus principales necesidades o estén en vías -- de hacerlo, necesitan de distintas actividades para lograr un ambiente agradable y poder alcanzar una superación personal satisfactoria.

Existen distintos tipos de motivación para que la gente se encuentre satisfecha:

1.- Programas de sugerencias.

Se anotan en una hoja las sugerencias del personal y posteriormente se dan a conocer por medio del periódico interno de la organización.

2.- Juegos y trabajo.

El trabajo, por una parte, significa la obtención de premios o dinero, los cuales satisfacen necesidades económicas; por otro lado, el juego requiere, al igual que el trabajo, destreza y habilidad. Esto satisface a la persona en forma no económica sino espiritual, o sea, satisface su "yo interno" como -- también satisface una necesidad física con el logro de una -- distracción.

3.- Progreso.

Analizando los resultados obtenidos en el trabajo, se ve la efectividad de la persona y la calidad del trabajo realizado, así como la cantidad, ya que si se observa que la producción realizada se elevó, se puede considerar una superación por -- parte de la persona.

El progreso se puede determinar si un empleado diariamente se propone una meta y al final de cada día se ve si realmente la logró.

4.- Aspecto social.

Este aspecto es de suma importancia, ya que así se observará el grado en que la persona se encuentra integrada al grupo -- cuando éste realice alguna actividad en conjunto.

5.- Equipo de trabajo.

No todas las gentes tienen la facilidad para integrarse a un grupo de trabajo o social, ya que pueden ser personas introvertidas o tímidas que no tienen la facilidad de conseguir -- amigos, los cuales, a su vez, ayudan a integrarse al grupo. Un equipo de trabajo en buenas condiciones puede rendir mucho más al desarrollar cualquier actividad; con ésto logran una - satisfacción.

6.- Decisión de grupo.

La participación de cualquier persona en una cierta discusión es algo que motiva a la gente, ya que logra sentirse parte -- del grupo y a la vez de la organización.

Con el establecimiento de un objetivo específico que sea aceptable, se puede apreciar con mayor claridad el progreso existente. La posición social es muy importante, considerando que todas las personas son sensibles ante la opinión de los demás y que, a veces, estas opiniones pueden dañar a la gente.

La libertad y el derecho de participar en cualquier decisión o actividad, satisface al ser humano y ésto a su vez, logra - que su responsabilidad aumente.

7.- Dar importancia a un determinado trabajo.

Esto es importante cuando se considera que el trabajo que realiza una persona es eficiente y trae como consecuencia que el trabajador se sienta motivado debido a la atención de sus superiores en cuanto a la actividad que desempeña y respecto a el mismo.

8.- Eliminar el aburrimiento.

Cualquier actividad que logre quitar el tedio y la monotonía a un trabajo, será benéfica; esto logra que el empleado trabaje con más entusiasmo.

9.- Satisfacciones derivadas del trabajo.

El trabajo puede satisfacer:

- a) El deseo de obtener medios de subsistencia.
- b) El deseo de ser reconocido por los demás.
- c) El deseo de obtener la aprobación del jefe.
- d) El deseo de encontrarse activo todo el tiempo que dure la jornada de trabajo.

10.- Seguridad.

Esto significa lograr la conservación permanente del empleo; también tener una seguridad dentro del ambiente social en el que se desenvuelve; el derecho de antigüedad es una fuente de motivación, ya que con el tiempo los empleados podrán conservar sus trabajos para obtener, en su defecto, mayores salarios o compensaciones.

11.- El medio ambiente de trabajo.

Además del trabajo mismo, el ambiente físico puede producir una gran fatiga y, a su vez, traer otras consecuencias dentro de la organización.

Algunos factores que podrían influir dentro de la motivación para poder dirigir mejor al personal y que éste alcance un mejor desarrollo y satisfacción, podrían ser:

- Eliminar algunas actividades superficiales pero sin quitarles responsabilidad.
- Aumentar la responsabilidad del personal por su propio trabajo.
- Dar más autoridad al empleado en cuanto a su trabajo, proporcionándole mayor libertad para el desarrollo del mismo, así como, en caso de que esté bien hecho, poder cambiar un poco el método de desempeñarlo sin afectar los sistemas impuestos.

- Asignar tareas específicas a los empleados, logrando con esto que se especialicen en un área determinada.

Algunas otras formas de motivación para altos niveles podrían ser:

- La delegación de autoridad, cuando la empresa considera que la persona está suficientemente capacitada para asumir más responsabilidades.
- La rotación de personal en una forma medida, es buena, y que logra que el personal se familiarice con las distintas actividades y departamentos que conformen la organización.
- Elaborar seminarios y cursos de capacitación dirigidos a ejecutivos, dentro o fuera de la empresa, para lograr un mejor aprendizaje y una mayor responsabilidad en cuanto a la asistencia o --preocupación para demostrar sus conocimientos.

3.4. Métodos de Motivación no económicos.

Una vez que los individuos satisfacen sus necesidades primarias a través de su salario e incentivos, es posible otorgarles otra clase de incentivos de tipo no económico y que darán mejores resultados a un menor costo.

Contar con un personal motivado es de suma importancia para cualquier tipo de organización.

Una forma de empezar a motivar al personal es realizando encuestas para conocer las necesidades que tienen, y así poder aplicar los métodos necesarios para lograr la satisfacción y eficiencia.

"Los motivos relacionados con el trabajo han sido simplificados exageradamente. El ganar dinero no es para el empleado el único objetivo para trabajar y, en muchos casos, no es ni siquiera el objetivo principal; más bien el trabajo mantiene una sensación de -

bienestar general". (30)

Gran parte del personal encuentra ese bienestar al sentirse útil, al obtener una posición social, al tener un lugar donde distraerse aprovechando el tiempo, a tener un grupo de amigos, a realizar su trabajo que en sí mismo encierre un reto.

"El empleo satisfactorio es aquél que contribuye a la sensación de realización de ciertos factores, por lo que no hay razón para esperar que la satisfacción en el trabajo tenga como resultado - invariablemente el incremento de la productividad, ya que la recompensa de la producción elevada es con mayor frecuencia de naturaleza económica". (31)

El aumento de la satisfacción del personal en su trabajo y la facilidad de su adaptación personal requiere que se le reconozca y acepte como un individuo que tiene su propio e individual conjunto de necesidades, diferentes de los demás.

El saber escuchar los problemas que tiene el personal, los adelantos que va logrando, sus ideas, sus quejas, etc. hacen que el trabajador sienta que se le toma en cuenta, que es parte de una organización y que su esfuerzo es reconocido por los demás.

"Los programas para mejorar las condiciones en que se trabaja, la calidad del personal, la selección, el adiestramiento, los ascensos, etc. van destinados a mejorar las relaciones humanas dentro de la organización, mejoría que habrá de ser causa de motivación para los trabajadores y satisfacción en el trabajo" (32)

(30) SIEGEL, LAURENCE. Psicología Industrial. p. 333

(31) SIEGEL, LAURENCE. Ob. Cit. p. 333

(32) STRAUS, GEORGE, Los Problemas Humanos de la Dirección. p. 69

Algunos de los diferentes medios de motivación no económicos son:

- El medio ambiente físico de la empresa. Las condiciones físicas de trabajo deben ser agradables, cómodas y conducentes a buenos hábitos de trabajo ya que ejercen una influencia profunda, en la conducta del personal.
- Comunicación. Uno de los factores más importantes para obtener una motivación eficaz es la comunicación; el personal quiere saber lo que está pasando y especialmente estar informados acerca de los logros, problemas o cambios que los afecten.
- Calificación de méritos. Es motivador para el personal saber que se tiene interés en él, que es alabado cuando se merece y le son señaladas sus debilidades, a fin de que pueda mejorarse y satisfacer a su superior. Generalmente la calificación de méritos se hace en: conocimiento del trabajo, ocupación, calidad del trabajo, responsabilidad, iniciativa, cantidad de trabajo, confiabilidad, etc.
- Dirección. Los miembros de un grupo reciben un fuerte estímulo de la dirección. Al personal le agrada ser conducido por un director dinámico, les gusta ser conducidos por una persona que tiene bien definida su meta y va tras ella. Prefieren estar con un director que tenga éxito, el ser parte de logros victoriosos, y el tener experiencias al observar una buena administración.
- Ascensos. Los ascensos dan satisfacción al individuo en su deseo de desarrollarse, avanzar y mejorar su posición. Generalmente en las organizaciones se tiene la política de ascender, escogiendo de entre sus empleados con mayores posibilidades y con los que cuenta en ese momento; es importante saber descubrir al personal con posibilidades de ascenso.
- Ausentismo. Entre los varios medios de motivación que se pueden utilizar para reducir el problema del ausentismo, está el señalar al personal la importancia de su trabajo y de estar en él, hablar con cada uno de los ausentes al regreso a su trabajo y discutir con él las causas y la explicación ofrecida, verificando para ver si la persona adecuada está en el puesto conveniente.

- **Puntualidad.** Un medio eficaz de motivación consiste en crear un fuerte interés por parte del personal en la puntualidad. Se deben diseñar premios o reconocimientos para que el personal este motivado en ser puntual.
- **Los incentivos.** Se pueden considerar como estímulos que se aplican a una persona para que haga una actividad deseada dentro de una organización.

Entre los incentivos más comunes podemos citar los siguientes:

- **Los premios:** estos pueden tomar formas diferentes, como cantidad de sueldos, concesión de privilegios especiales, conferir títulos, etc. El personal puede ser motivado, cuando el premio ofrecido tiene un valor significativo para él.
- **Préstamos personales:** con ésto se crea un buen ambiente de trabajo, ya que el empleado al sentirse apoyado realizará mejor su trabajo.
- **Arreglo de gratificación:** éstas formas son pagos de bonos en ocasiones especiales, tales como en Navidad, aniversario de cumpleaños o algún aniversario que conmemora la organización.
- **Pago por horas extras:** cuando el personal ha logrado una cantidad de trabajo, mayor a la establecida como la normal, la cantidad del pago será mayor también, es el punto donde comienza el pago, formando un incentivo para el trabajador.
- **Vacaciones:** son los días de descanso que recibe el trabajador como una prestación, con estos días de descanso se trata de que el trabajador se aparte de la rutina de sus labores.
- **Planes de pensiones:** estos son procesos ordenados mediante los cuales se hacen pagos regulares a alguien que se hay retirado del servicio.
- **Seguros de vida:** para tener derecho a esta prestación es necesario que hayan cumplido un período determinado de servicios.
- **Servicios médicos:** como asistencia médica, rehabilitación, medicamentos y material de curación, aparatos, etcétera.
- **Pago de colegiaturas y becas:** esto es para que el personal pueda desarrollar sus aptitudes y capacidades.

- Actividades recreativas: estas actividades tienen una influencia motivadora a proporcionar equilibrio entre el trabajo y el juego, aumenta la eficiencia y contribuye a tener un personal sano y satisfecho.

"La recompensa también es usada como incentivo: pero ha de tomarse en cuenta que no sólo debe ser económica, ya que debe tener presentes las necesidades del personal hacia el propio respeto y reconocimiento social y servir de guía hacia la conducta deseada. También son usados otro tipo de incentivos, los negativos, como el castigo que aleja al individuo de la dirección deseada, inclinándolo a hacer las cosas peor y conduciendo a resultados tanto menos satisfactorios cuando mayor es el perjuicio causado a la propia estimación del individuo, ya que éste puede reaccionar dañando el equipo, robando los productos, etc." (33)

Cualquier método de motivación establecido debe tener alguna forma de control, ya que un método puede ser muy costoso y no estar rindiendo los resultados esperados, mientras otros más sencillos pueden dar mejores resultados. Aparte, es común encontrar sistemas que en un tiempo dieron buenos resultados y han dejado de ser importantes para el personal.

(33) BROWN, J.A.C. La Psicología Social en la Industria. p. 265

3.5. Principales teorías de la Motivación.

Las teorías de la motivación nacen a partir del "redescubrimiento del hombre" por el doctor Elton Mayo y han sido continuadas por varios investigadores entre los que cabe destacar a Douglas Mc Gregor, Chris Argyris, Frederic Herzberg y McClelland.

"La motivación adecuada se conocerá por la cantidad y calidad del rendimiento de una persona en cualquier campo" (34)

No se debe pensar en ningún momento que este fenómeno no se limita a la posición de trabajo; debe haber una motivación para llevar a cabo cualquier actividad.

Sin embargo, la vida social se centra más directamente en la motivación, que en otros aspectos de la vida del hombre.

Como la motivación es tan importante en la existencia diaria de todo ser humano, serán expuestas a continuación algunas de las principales teorías presentadas por diferentes autores.

3.5.1. Teoría de Abraham Maslow.

En el comportamiento de todo individuo está determinado, en un momento dado, por su necesidad más fuerte; por lo tanto, para cualquier persona es importante conocer el tipo de necesidades que comúnmente la gente considera más importante.

Abraham Maslow afirma que el hombre es un animal de necesidades siempre crecientes.

Propuso una teoría, la cual consta de cinco niveles:

1. Necesidades fisiológicas
2. Necesidades de seguridad

3. Necesidades sociales
4. Necesidades de estima
5. Necesidades de autorrealización.

1. Necesidades fisiológicas.

Estas son consideradas indispensables para poder vivir: alimentarse, vestirse, respirar, dormir, etc., ya que son específicamente humanas.

2. Necesidades de seguridad.

Consisten fundamentalmente en sentirse libres de sus necesidades fisiológicas y, por tanto, llegan a tener una seguridad para el futuro, tanto para el mismo trabajador, como para su familia. La necesidad de contar con seguridad implica la preocupación del personal respecto a la estabilidad del empleo, su antigüedad profesional y ventajas tales como seguros y pensiones.

Estos beneficios son muy importantes para toda la familia; se necesita que el empleado se sienta contento en su trabajo y que se le trata en forma justa.

3. Necesidades sociales.

Todo ser humano necesita pertenecer a una comunidad y relacionarse con la demás gente, ya que nadie puede vivir sólo, siempre debe tener contacto con el exterior.

El individuo debe tratar de ser aceptado, ya que si no lo consigue, podría llegar a ser una persona inadaptaada.

4. Necesidades de estima.

El hombre no solamente necesita sentirse apreciado y estimado, sino que además, debe contar con un cierto prestigio entre los integrantes de su grupo, tanto en el aspecto social como en el laboral.

Aquí se desea tener poder, confianza, independencia, reconocimiento, prestigio y reputación.

Una persona necesita sentir el convencimiento de que es capaz de -

hacer las cosas bien; debe estar seguro de sí mismo y, en un momento dado, hacerse una crítica constructiva.

5. Necesidades de autorrealización.

Cualquier ser humano no puede morir sin haber dejado algo de trascendencia; en la manera en que ésto se realice, el individuo - podrá llegar a su plenitud, o sea, a su autorrealización.

Esto se obtiene cuando la persona siente que existe un propósito - en su trabajo y que conoce las metas que desea alcanzar la organización.

3.5.2. Teoría de Douglas McGregor.

Esta teoría impulsó a los hombres de negocios a conocer las - actitudes que deben adoptar con sus subordinados.

Se considera que las famosas teorías "X", "Y" y "Z" de McGregor son bastante aceptadas. Cada teoría tiene un enfoque distinto tanto en el comportamiento, como en su actitud.

Teoría "X"

En esta teoría, a la gente no le gusta su trabajo, lo hace me diante la fuerza; en cambio en la teoría "Y", la gente se hace res ponsable por su trabajo y lo hace con gusto.

"La presente teoría se basa en los siguientes supuestos:

- a) El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- b) Debido a esta tendencia humana al trabajo, la mayor parte de -- las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza controladas, amenazadas y dirigidas con castigos, para que desa rrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- c) El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar --

responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad." (35)

Debido a lo anterior, los trabajadores que se adaptan a esta teoría, serán los más irresponsables y rutinarios, ya que no les interesa buscarle algo distinto al trabajo.

Algunas políticas para poder controlar o dirigir a esta gente podrían ser: dando trabajos simples, vigilando a la gente ya que es imposible que realicen un trabajo solos.

En esta teoría se encuentran fácilmente personas sumisas debido a la falta de responsabilidad.

La necesidad satisfecha ya no estimula la conducta del individuo.

"Observese la necesidad que tenemos de aire; si no nos vemos - privados de él, no influirá de manera apreciable en la motivación - de nuestro comportamiento" (36)

En resumen, se puede decir que dentro de la teoría "X" se siente repugnancia hacia el trabajo y sería muy difícil que el personal pudiese encontrar algo para que éste llegara a ser más agradable.

Se puede considerar que es un poco difícil tener dentro de -- cualquier organización gente responsable, debido a que existen personas que son flojas y no les gusta adquirir responsabilidades Esto significa que así es la mayoría de la gente, pero sí es normal encontrar gente irresponsable.

(35) MC GREGOR, DOUGLAS. El aspecto humano de las empresas, p. 43

(36) MC GREGOR, DOUGLAS. Ob. Cit. p. 43

Teoría "Y"

En cuanto a esta teoría, la gente gusta de tener un trabajo y, por lo tanto, una responsabilidad para poder alcanzar tanto sus metas como las de la organización.

Esto sería consecuencia de un trabajo satisfactorio y lleno de motivadores, por lo que llegarían a autorrealizarse.

Los aspectos que constituyen la presente teoría son los siguientes:

- a) Al ser humano le agrada el trabajo, lo podría tomar como un esparcimiento.
- b) El autocontrol es indispensable para lograr los objetivos de la organización, a los que se han comprometido.
- c) Todo individuo se habitúa no sólo a cumplir lo que se le presenta, sino a buscar más responsabilidades para no caer en el tedio y la rutina.
- d) El grado de creatividad de cada persona es útil para ayudar en los problemas de la organización.

Esta teoría es dinámica, ya que le da la oportunidad de alcanzar un mayor desarrollo y crecimiento.

En resumen, la teoría "Y", señala que puede haber cantidad de colaboración humana, que en un momento dado las fallas que pudieran existir serían culpa de la organización, por descuidar y no haber medido el potencial de todos sus recursos humanos; por lo que, los problemas que se susciten son responsabilidad de la gerencia y por lo mismo, su resolución.

Teoría "Z"

Las personas buscan ser informadas, pertenecer al grupo y, sobre todo, que se les reconozca en sus logros y fallas.

La presente teoría tiene los siguientes supuestos:

- a) La gente quiere ser importante.
- b) Pertenecer y modificar a los grupos en que se actúa.
- c) Reconocimiento por sus logros y fallas.

Algunas políticas para dirigir a este tipo de gente podrían ser: reconocer el trabajo bien hecho, manteniéndolos informados, - hacerlos participar para que se sientan importantes y establecer - una armonía de equipo.

Debido a lo anterior, se puede decir que dentro de esta teoría el trabajador satisfecho produce más, por lo que se va a lograr una cooperación voluntaria; así como cualquier persona busca ser importante y autorealizarse, logra participar y entender lo mejor posible su trabajo para poder desarrollarlo de la mejor manera posible.

3.5.3. Teoría de Chris Argyris

Chris Argyris señala que los trabajadores tienen reservas de entusiasmo y capacidad; sin embargo, se le tiene poca confianza al trabajador en cuanto a su capacidad.

Dice que "en los sistemas de mando, se encuentra que la dirección del personal es sumamente estrecha y detallada, dejándoles muy poca libertad para adaptar las reglas a las circunstancias o para - seleccionar posibilidades exigiéndoles una variedad de cosas". (37)

Su teoría está basada en el grado de madurez de los trabajadores. Su teoría es la Inmadurez - Madurez; la cual se basa en siete puntos o aspectos básicos que debe sufrir la personalidad del hombre, mediante su comportamiento para que pueda llegar a la madurez y a la autorealización.

Los siete aspectos básicos son los siguientes:

INMADUREZ

MADUREZ

- | | |
|---|--|
| 1. De un estado pasivo | - a una mayor actividad |
| 2. De una dependencia | - a una independencia |
| 3. De escasos modos de comportamiento | - a conducirse de distintas maneras |
| 4. De intereses superficiales | - a intereses más profundos |
| 5. De una escasa visualización en el tiempo | - a una mayor visualización |
| 6. De un estado de subordinación | - a un estado de igualdad o superioridad |
| 7. De una falta de conciencia | - a un control y conciencia absoluta. |

Se dice que las observaciones no son exactas para su uso en la administración moderna, es decir, la especialidad o especialización, la división del trabajo impide que la gente madure al crear trabajos aburridos y que, en un momento dado, limiten su creatividad e iniciativa.

3.5.4. Teoría de Frederick Herzberg

Herzberg basó sus investigaciones tomando en cuenta la satisfacción o insatisfacción de los seres humanos, así realizó un tipo de encuesta en la que se pedía narrar un episodio satisfactorio de su vida y uno insatisfactorio.

Después de haber hecho esto último, fue cuando se estableció la teoría conocida como: Motivación - Higiene.

Esta teoría dual tiene dos puntos principales:

1. "Los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, como responsabilidad e iniciativa, si están presentes, causan satisfacción
2. Si se presentan factores extrínsecos, como simpatía hacia los -

compañeros y limpieza, causan insatisfacción." (38)

Herzberg afirma que es erróneo pensar que la satisfacción; -- tiene como contrapartida la insatisfacción; se deben medir ambos -- en escalas diferentes, por esta razón se le denomina "Teoría Dual".

Factores higiénicos.

No provocan ningún aumento de la capacidad productiva, sólo -- evitan pérdidas como son: las políticas, la administración, las -- condiciones de trabajo, el dinero, la seguridad, y están encaminados a cubrir necesidades fisiológicas de estima y afiliación.

Motivadores.

Provocan aumento en la capacidad productiva, cubriendo necesi -- dades de realización, reconocimiento, responsabilidad y éxito.

Herzberg propone con esta teoría, acrecentar la responsabili -- dad y el desafío en el trabajo, como medios de motivar al trabaja -- dor, ya que las personas empiezan a satisfacer necesidades de esti -- ma y autorrealización al planear, organizar y controlar sus labo -- res.

3.5.5. Teoría de Mc Clelland

Para él, las personas se encuentran motivadas principalmente -- por tres factores:

- Logro o realización.
- Afiliación
- Poder

En el primer punto, las personas se proponen metas a alcanzar, -- con el fin de realizar algo.

En el segundo, se preocupan más en hacer contactos con otra --

(38) ARIAS GALICIA, FERNANDO. Administración de Recursos humanos.

gente.

En el tercer punto, desean alcanzar sus metas, aunque en algún aspecto no tengan la aceptación de los demás.

Esta teoría se basa principalmente en la cultura o conocimientos que influyen en el deseo del ser humano en realizarse, lo más importante radica en el deseo de la persona por alcanzar lo que desea.

"Afirmar que los factores como confianza, libertad, afecto y responsabilidad son los que determinan un mayor o menor motivo de logro" (39)

Se dice que esta teoría es contradictoria, debido a que durante las investigaciones, sus encuestas eran demasiado largas, y al sacar los resultados se encontraban con que las interpretaciones eran demasiado sofisticadas.

Por medio de la observación, Mc Clelland se dio cuenta de que a nivel ejecutivo existe menos motivación que ha nivel subordinado.

Se considera que esto último tiende a ser falso, debido a que por el nivel en que se encuentra el ejecutivo, ha llegado a tener más motivadores y necesidades satisfechas que el subordinado.

CAPITULO IV
CONDICIONES DE TRABAJO

CAPITULO IV

CONDICIONES DE TRABAJO

4.1. Importancia de las condiciones de trabajo en un hospital.

Las condiciones de trabajo son factores que se deben tomar en cuenta para la adecuada motivación al personal, por las diferentes formas en que pueden afectarlo y por la gran influencia que representan.

Es de gran importancia tomar en cuenta las condiciones de trabajo en un hospital, de la misma forma que son importantes en cualquier empresa o institución en que se desarrollen actividades laborales o prestación de servicios.

Dado el tipo de actividades que desarrollan los médicos en un hospital, se requiere una mayor atención a estas condiciones, ya que está en juego la salud y en ocasiones la vida de las personas internadas en ellos.

Para poder lograr unas condiciones óptimas, que le permitan al personal médico desempeñar sus labores eficientemente, se deben tomar en cuenta algunos de los factores higiénicos y humanos más importantes.

4.2. Factores que determinan el nivel de motivación.

4.2.1. Factores higiénicos.

a) Medio ambiente.

El hombre es considerado como un organismo que se desenvuelve y madura, un ser que interactúa en su medio ambiente, con objeto de alcanzar un cierto grado de autorrealización.

Dentro de este medio influyen elementos como: ubicación regional, infraestructura: son muy importantes las instalaciones con las que cuenta el hospital para brindar apoyo al cuerpo médico, buena localización: para que tengan un fácil acceso al hospital.

b) Orden y limpieza.

Deberán mantenerse en buen estado de conservación y limpieza todos los lugares destinados al trabajo o previstos para el tránsito médico.

Son imprescindibles estas características debido a que se pueden contraer innumerables infecciones por los diversos tipos de tratamientos que practican los médicos.

Es indispensable el orden en un hospital ya que están de por medio vidas humanas como en el caso de: el instrumental de un quirófano, medicamentos destinados a los pacientes, por citar algunos ejemplos.

c) Buen estado de conservación.

Esto se refiere al correcto funcionamiento de los diversos aparatos médicos tales como: equipos de rayos X; bomba de circulación extra corporea, para cirugía de corazón; bomba de cobalto para radiaciones; endoscopios; ultrasonido; tomografía axial computada; equipo de diálisis; equipo de asistencia respiratoria; electrocardiógrafos; equipo de paro, por citar algunos ellos y al mantenimiento de las instalaciones como: luz, agua, gas, aire acondicionado y calefacción, succión, sistema de intercomunicación que va de los cuartos de los pacientes a la central médica de cada piso, equipos de esterilización, refrigeradores, timbres de alarma en los servicios sanitarios de los pacientes, cisternas, planta de energía, cocina, dormitorios de los médicos y comedores particulares, aulas, etc.

Así mismo es importante mencionar el estado de conservación en el cual se encuentran los cuartos, salas de operación, salas de juntas y demás instalaciones para los médicos.

d) Color.

Es necesario tomar en cuenta el color interno del hospital, dando preferencia a los colores claros o suaves, que proporcionan un ambiente de tranquilidad y paz. Los colores más utilizados para estos fines son blanco, verde o azul claro o beige.

El color es muy importante para el médico ya que, siendo estos colores claros, no alternan o influyen el color del semblante del paciente, pudiendo observar claramente el estado en que se encuentra el paciente.

e) Ventilación y temperatura.

Este punto también es importante, sobre todo en lugares donde existe un mayor número de personal médico, pues es necesario mantener un ambiente fresco y circulación de aire evitando que esté envenenado.

La temperatura de los hospitales generalmente es artificial (aire acondicionado o calefacción) dependiendo del área del hospital de la que se trate. Por ejemplo la temperatura de los quirófanos y salas de trabajo deben tener aire acondicionado, es diferente que la de los cuartos que deben tener calefacción.

f) Iluminación.

La iluminación general del hospital es intensa y en la mayor parte de las diferentes secciones de este mayor que la demás.

La de los cuartos tiene un sistema de regulación para disminuirla o intensificarla dependiendo de las necesidades. En las salas de operación o quirófanos se requiere de lámparas especiales que den mayor iluminación.

Generalmente en todos los pisos existe un sistema especial de iluminación a base de luces rojas que significa, en caso de estar encendidas, que hay una emergencia, en la mayoría de los casos, relacionados con problemas cardiovasculares, en alguno de los cuartos.

g) Ruido.

El ruido es un factor sobre el cual siempre se ha tenido mucho cuidado en los hospitales debido a que éste en algunas ocasiones puede llegar a afectar el estado anímico y emocional tanto del personal médico como de los pacientes interfiriendo en éstos para su pronto reestablecimiento.

Prueba de ello es que las zonas cercanas a los hospitales, los señalamientos de tránsito van enfocados a disminuir el ruido.

Cabe hacer mención que en recientes estudios realizados en instituciones hospitalarias, tendientes a analizar y reducir al máximo el ruido dentro de ellas; se diseñó un nuevo sistema de intercomunicación para el personal médico, el cual sustituiría el sonido de la voz humana por focos de distintos colores y números que significaban una clave entendible para el personal médico. Sin embargo este sistema no ha tenido los resultados deseados, ya que los médicos al estar realizando sus actividades no prestaban atención a estos símbolos o claves, teniendo que regresar al antiguo sistema de magnavoces para localizar a los médicos.

4.2.2. Factores humanos

a) Adiestramiento y capacitación.

"Adiestramiento. Se entiende como habilidad o destreza adquirida, por regla general en el trabajo preponderantemente físico". (40) Es una acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del médico, en ese caso, con el propósito de incrementar la eficiencia en sus actividades de trabajo.

"Capacitación. Incluye el adiestramiento, pero su objetividad principal es proporcionar conocimientos y enseñar el buen manejo del instrumental médico" (41)

Desarrolla las aptitudes del médico con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una idea de trabajo específico e impersonal.

(40) SILICEO, ALFONSO. Capacitación y desarrollo de personal. p. 53

(41) SILICEO, ALFONSO. Ob. Cit. p. 54

La suma de la capacitación y el adiestramiento trae como consecuencia, una conciencia de autodesarrollo, de tal manera que -- dentro de cualquier institución, en este caso hospitalaria, el hombre sea el límite y no la propia institución. Siendo este -- desarrollo el proceso integral del hombre, abarca: la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la -- disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo del personal básico.

Para el éxito del enfoque de capacitación, es necesario, que todo el personal de mando se comprometa y lleve a cabo lo siguiente:

1. Defina y asegure que éstos conozcan y entiendan sus responsabilidades, niveles de autoridad, ámbito y relaciones de trabajo.
2. Evalúe y juzgue sus desempeños en relación a los objetivos y responsabilidades correspondientes a las actividades que realice.
3. Los asesore y aliente hacia cualquier mejora en sus actividades.
4. Analice y tome en cuenta sus necesidades de desarrollo, capacitación y adiestramiento e implemente los sistemas adecuados de trabajo.
5. Evalúe y considere su potencialidad y promocionalidad.
6. Proporcione información y comentarios de sus compañeros, potencialidad, promocionalidad, necesidades de desarrollo, de capacitación y recursos humanos.

Por otra parte el personal de todos los niveles deberá:

1. Haber discutido y acordado con los médicos a quienes les reporten, la naturaleza de su trabajo, sus responsabilidades, niveles de autoridad, ámbito y relaciones de trabajo.
2. Reconocer la necesidad de contribuir con su mejor desempeño, sobre todo tratándose de la salud de las personas a su cargo.
3. Haber discutido y acordado, áreas en donde sea prioritario mejorar.
4. Haber discutido y ver anotado su desempeño, inquietudes, ambiciones y necesidades de desarrollo.

Las políticas e implantaciones de la capacitación y el adies-
tramiento, entre otras cosas se dirigen a:

1. Ayudar al personal a ser más efectivo.
2. Ayudar al personal a desarrollar su potencial.
3. Identificar a las personas capaces de asumir responsabilidades de mayor jerarquía.
4. Asegurar la apropiada relación.

persona - puesto	puesto - persona
------------------	------------------
5. Fomentar que todo el personal acepte la responsabilidad de su -
propio desarrollo y la de sus subordinados.
6. Asegurar la obtención del mayor beneficio.

En algunos de los hospitales estudiados, se proporciona tanto la capacitación directa como indirecta.

Dentro de la capacitación directa encontramos:

- Clases y cursos especializados.
- Mesas redondas.
- Conferencias y publicaciones.
- Métodos de casos entre otros.

En la capacitación indirecta, por citar algunos métodos:

- Seminarios
- Práctica médica
- Cursos en el extranjero

b) Servicios y prestaciones.

"Servicios son todas aquellas actividades costeadas por la -
organización, que proporciona una ayuda ó beneficio de índole -
material ó social a los empleados; prestaciones, aportaciones -
financieras con las que la institución incrementa indirectamen-
te el monto que por concepto de salario percibe el personal.
En otras palabras, son aquellos elementos, que en forma adicio-
nal al salario normal, recibe el personal en metálico o en espe

cie y que van a representar un ingreso o el ahorro de un gasto que de otra manera él hubiera tenido o se hubiera visto obligado a realizar. Las prestaciones contribuyen al incremento del salario nominal". (42)

Características:

1. Las prestaciones y los servicios son beneficios marginales.
2. Constituyen una ventaja y un valor básico para el personal.
3. Son distintivamente suplementarios de salarios nominales.
4. Otorgan un tipo de ayuda que por su propia cuenta y como individuo aislado le sería difícil de conseguir.

Las prestaciones, desde el punto de vista de la obligación moral y social que encierran, se adaptan y proporcionan de acuerdo a la capacidad económica de la organización y con base a las necesidades del personal de cada lugar y de cada tiempo, no así en el pago de salario justo, que es una bonificación general impuesta por -- igual a todos. El valor social de las prestaciones y el verdadero beneficio que representan, dependen de los principios que los fundamentan y éstos de manera general, podrían resumirse así:

- No sólo representan la dignidad del personal sino que lo refuerzan y destacan.
- Como consecuencia inmediata de lo anterior, las prestaciones deben proporcionarse despojándose de paternalismo.
- Deben otorgarse buscando el beneficio y perfeccionamiento de trabajo, aceptando que éste redundará en el desempeño de sus labores y en la institución de la sociedad.
- Debe ser optativo para el personal tanto en la teoría como en la práctica, aceptarlas o rechazarlas ya que todo beneficio para hacerlo verdaderamente, supone que sea aceptado libremente por el que lo recibe.

Las prestaciones se pueden agrupar en diferentes categorías:

- En dinero.
- En especie.
- En facilidades, actividades ó servicios.

En las instituciones hospitalarias no es frecuente otorgar prestaciones tales como fondo de ahorro, previsión social, seguro de vida, entre otras, debido a que la mayor parte del personal está en un proceso de capacitación o aprendizaje y su estancia ahí es tan corta ya que posteriormente se independizará, o pasarán a formar parte de otras instituciones hospitalarias. En ciertos hospitales la única prestación adicional que se da es el servicio médico para el trabajador y su cónyuge.

c) Incentivos.

Se pueden considerar como estímulos a todo aquello que se aplica a una persona para que realice la actividad deseada dentro de la empresa dichos estímulos pueden estar directamente aplicados a los trabajadores de la empresa. Por otra parte, incentivo será definido como toda acción que mueve o excita a desear o a hacer alguna cosa, es decir, es una actividad nerviosa central que sirve para dirigir la conducta motivada.

En la actualidad las empresas escogen a su personal de acuerdo a sus necesidades, buscan gente capacitada para lograr sus objetivos, gente que en realidad sirva en su trabajo a desempeñar, y si esto busca la empresa, también hay razón para que ésta establezca una serie de condiciones que mantengan un ambiente agradable dentro del personal y los incentivos son una forma de lograr ese ambiente agradable.

Existen diferentes tipos de incentivos, debido a la naturaleza de su compensación, éstos pueden ser: económicos y no económicos. Los primeros son los que se efectúan por medio del pago de dinero al empleado y comprenden dos factores principales que son:

- a) La oportunidad de que reciba el personal una remuneración adicional por buen desempeño.
- b) El incentivo por medio de una ayuda monetaria al empleado para que pueda satisfacer con más desahogo sus gastos familiares y personales.

Los incentivos no económicos pueden ser entre otros:

- a) Programas de sugerencias.
- b) Competencia dentro de la Institución.
- c) Atención individual a cada empleado.
- d) Distinciones y privilegios especiales al personal, etc.

Como se puede ver los incentivos suscitan una reacción y sirven para sostener o dirigir la conducta de las personas dentro de la organización. Hasta cierto punto el dinero motivará en ciertas condiciones, sin embargo el dinero en sí mismo, no podemos considerarlo como un incentivo; pero debido a nuestra estructura económica, éste resulta un medio de "intercambio" que puede utilizarse para obtener los incentivos necesariamente reales.

La decisión de establecer un sistema de incentivo, siempre en cierra algún riesgo, es por eso que si el incentivo se utiliza como un sistema amplio de uso constante, su "modus operandi" debe estar perfectamente planeado.

En algunos hospitales los principales incentivos que se aplican son:

- Reconocimiento personal.
- Ascensos.
- Cursos de capacitación.
- Seguridad en el trabajo, etc.

d) Ambiente de trabajo.

Se define como la combinación de las actividades que los empleados mantienen hacia su deber y hacia sus compañeros.

Para que exista un buen ambiente de trabajo debe existir cohesión en el grupo, a fin de que los miembros cooperen en el logro de los objetivos que son beneficiosos para la compañía y para ellos mismos; además el personal debe compartir un sentimiento de comunidad, de propósito y de participación de grupo. Un mal ambiente de trabajo predispone a los empleados a comportamientos inconvenientes, tales como roces personales, ausencias, rotación de empleos y a la disminución de la productividad.

En las instituciones hospitalarias privadas, objeto de este estudio, es sumamente importante el ambiente de trabajo, ya que son muy pocas las prestaciones adicionales que se otorgan al personal. Por esta razón el personal debe desarrollarse dentro de un agradable ambiente de trabajo, que le sirva de estímulo y motivación y que a la vez sustituyan a otro tipo de prestaciones que no se les otorgan.

e) Seguridad.

El hombre desea estar, en la medida de lo posible, cubierto de contingencias futuras; requiere sentir seguridad en el futuro aprovisionamiento de satisfactores, para él y su familia, de acuerdo a las necesidades primarias; necesita, igualmente, sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de los demás componentes de su entorno laboral.

Así pues, el personal médico que labora en las instituciones hospitalarias mexicanas, debe llegar a sentir esta seguridad, tanto en el desempeño de su actividad como en la aceptación, que de su persona, tengan los demás y en que es necesario lograr que el personal médico logre esta seguridad, ya que la situación que se vive en nuestro país, ha provocado dificultades en este sector, tal vez como en ningún otro, que van desde la escasez en las plazas de trabajo hasta una precaria situación económica.

4.3. La motivación hacia el trabajo.

Las ciencias del comportamiento consideran al hombre como una unidad compleja, en la que intervienen tres grandes factores, el -- Biológico, el Psicológico y el Social; o sea el hombre es un ser -- biopsicosocial.

El organismo tiene diversos mecanismos biológicos que influyen entre la conducta.

Sin duda el ser humano se encuentra inmerso en su medio circundante que impone ciertas restricciones o ciertos estímulos a la conducta humana. Es indudable también, que el organismo tiene una serie de necesidades que van a condicionar una parte del comportamiento humano. El trabajo como medio para satisfacer las necesidades más importantes, es el elemento más significativo para que el hombre desarrolle sus actividades, habilidades, capacidades, deseos, instintos, etc.

En la actualidad el avance de la ciencia y la tecnología, ha propiciado que las ciencias del comportamiento le den una gran importancia a la motivación, como factor para provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

El diccionario, por su parte define el "motivo" como algo -- existente en el interior del individuo que le incita a la acción, -- las necesidades básicas del individuo dan como resultado su lucha; considerando el tema de esta manera, la importancia que tiene la motivación reside en el conocimiento de esas necesidades.

Desde la antigüedad, el hombre ha inquirido sobre su propia naturaleza, se ha planteado los problemas inherentes sobre su propio existir, el significado y el objetivo del mismo. En este sentido, varios autores han planteado diversas teorías acerca de la motivación. Para este punto se han tomado en cuenta sólo dos de ellas, que en gran medida agrupan a todas las existentes.

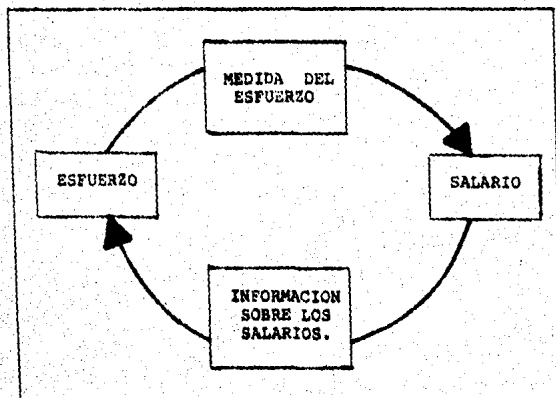
4.3.1. Teoría Económica.

Esta teoría trata de que la gente trabaja con un objetivo concreto: el de ganar dinero. Un estudio crítico de esta teoría, conduce a rechazarla y a una explicación más compleja. Esta teoría acepta la noción del "hombre económico", o persona que solamente actúa guiada por motivos de recompensa económica.

Dicha teoría mantiene que cuanto mayor sea la paga o salario, tanto más grande resultará el esfuerzo por alcanzarla; si se hace depender la paga recibida del esfuerzo prestado, este último aumentará. Al recompensarse una conducta correcta se originará un reforzamiento en ella.

Esta teoría queda visualizada en la grafica 1, la que muestra que no solamente un mayor esfuerzo lleva a una paga mejor, sino -- que también la recompensa de mejor paga conduce a un mayor esfuerzo.

GRAFICA I



4.3.2. Teoría Pluralista

Una teoría más completa de la "motivación en el trabajo" reconoce que los individuos trabajan para satisfacer una serie de necesidades, no una exclusivamente. Los psicólogos y sociólogos que han trabajado en este tema clasifican dichas necesidades en las siguientes categorías:

- Necesidades de simple subsistencia; necesidad básica de alimentos, vestido, albergue, etc. común a toda la raza humana.
- Necesidades sociales; necesidad de relacionarse con los demás seres humanos.
- Necesidades en cuanto al status; necesidad de obtener una posición satisfactoria en la escala social del ambiente en que se vive.
- Necesidad de autoestimación; necesidad de encontrar una ocupación que le permita al individuo desarrollar su propia capacidad y potencialidad.

Algunos autores clasifican las cuatro últimas categorías en dos: necesidades sociales y necesidades del ego. Sin tener en -- cuenta la clasificación, es evidente, sin embargo, que lo que más importa es la necesidad que el individuo siente de lograr la aprobación de sus contemporáneos y el reconocimiento de sus logros. Es igualmente importante lo relativo a la autoestimación.

Dentro de esta teoría también podemos citar a Maslow, que como ya lo habíamos visto en el Capítulo III, clasifica a las necesidades en la siguiente escala:

- Fisiológicas o primarias.
- De seguridad.
- Sociales.
- De estima.
- De autorrealización.

Conviene enfatizar que todas estas necesidades, no se distin-

guen difanamente en muchas ocasiones, sino que se mezclan y se confunden, creciendo complejas formas de satisfacción, moldeadas en gran parte por la sociedad.

Por tanto, son importantes al respecto las diferencias en las particulares necesidades que pueda sentir como individuo. Pero es necesario cuestionarse, en qué parte figuran los incentivos monetarios. Las recompensas monetarias nos ayudan a resolver las necesidades de subsistencia, pero el dinero es también un símbolo de status, y nos permite comprar cosas que elevan el mismo. En los países de alta industrialización, el dinero actúa como incentivo, primordialmente a causa de satisfacer objetivos sociales; en nuestro país se subsiste con niveles mucho menores de ingreso.

En relación a lo anterior, se puede decir que hay muchos estudios científicos que subrayan, cómo los asalariados se preocupan mucho menos del nivel absoluto de sus salarios que de la relación de los mismos con la paga de otros empleados.

Si el personal considera que las relaciones de sueldos no son justos, se convierten en gente descontenta, aun cuando su paga pudiera ser alta desde el punto de vista de la subsistencia. Incluso la cuestión de la subsistencia es un tema muy relativo y parcialmente determinado por "lo social".

Así pues, existe una complicada interrelación entre las necesidades subrayadas en la teoría.

Lo que importa, es reconocer que hay muy distintas necesidades y que las indicadas varían en características de individuo a individuo.

4.3.3. Modelo General del comportamiento motivado.

Un modelo que se ajusta a lo antes dicho en un modelo psicológico, sería el denominado "nivel de aspiración", es muy útil con

trastar dicho modelo con el más sencillo tipo: "esfuerzo-recompensa-esfuerzo". La Gráfica 2 representa un diagrama ofreciendo el modelo de "nivel de aspiración".

La lista que se transcribe a continuación de idea de las principales conclusiones originadas por el anterior diagrama.

- a) Cuanto más baja sea la satisfacción del individuo, mayor será la búsqueda de métodos alternativos para realizar el trabajo.
- b) Cuanto mayor resulte la búsqueda, mayor la recompensa. Es decir, cuanto más intenta uno encontrar mejores métodos de trabajo, mayor será la esperanza de alcanzar elevadas recompensas.
- c) Cuanto mayor sea la recompensa esperada, mayor la satisfacción.
- d) Cuanto mayor sea la recompensa esperada, tanto más grande el nivel de aspiración.
- e) Cuanto más elevado el nivel de aspiración, tanto más baja la satisfacción.

Según este análisis se concluye que una elevada satisfacción no siempre estimula la productividad, la motivación para producir - "proviene de un estado de descontento presente o anticipable, y de la percepción de una relación directa entre la producción individual y un nuevo estado de satisfacción.

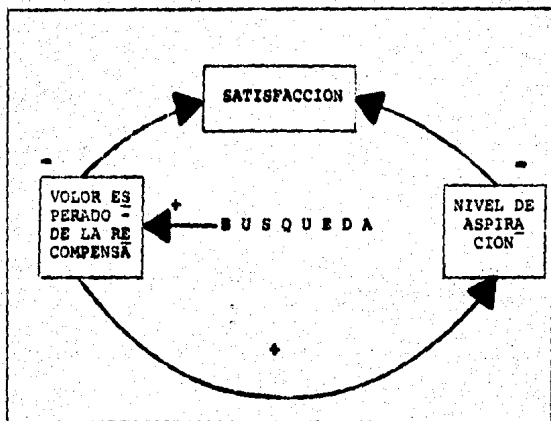
A primera vista, da la impresión que dicho modelo es algo contradictorio respecto al citado del tipo "esfuerzo-recompensa-esfuerzo", aún cuando aquel se haya visto ampliado para incluir incentivos no monetarios. El modelo tradicional parece indicar que salario más elevado, llevará a una satisfacción más alta, estimulando - realizar un mayor esfuerzo en el trabajo. El individuo espera una mayor satisfacción como recompensa de su mayor esfuerzo, esta aspiración puede conducirle a una insatisfacción con sus presentes niveles de salario y así impulsarle a mayor esfuerzo. Si se consigue o no un incremento de la satisfacción dependerá de lo que acontece al nivel de aspiración.

Los aspectos más importantes de discutir en esta parte se re-

sumen diciendo que resulta dudoso, como una mayor moral o satisfacción puede necesariamente conducir a un mayor grado de producción. Una excelente situación para la mejor productividad, será aquella en que los trabajadores tengan un grado de confianza tal en la institución, que ello les induzca a no buscar otras instituciones.

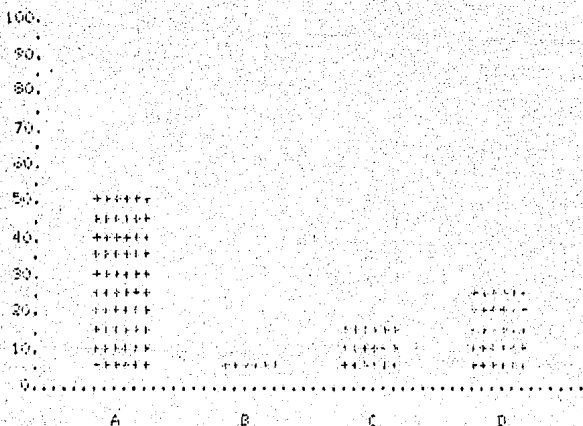
Se han desarrollado estudios sobre lo que el personal desea obtener de su trabajo. Dichos estudios son interesantes porque tienden a confirmar que las recompensas de índole monetario no son lo único que importa, ya que todo trabajador es un ser humano y cuenta con otro tipo de necesidades que debe satisfacer.

GRAFICA 2



CAPITULO V
INVESTIGACION DEL CAMPO

1) ¿Por qué trabaja en este hospital?		
A)	Por la preparación que se recibe	53 %
B)	Por el sueldo	5 %
C)	Por la relación con otros médicos	15 %
D)	Otros	27 %

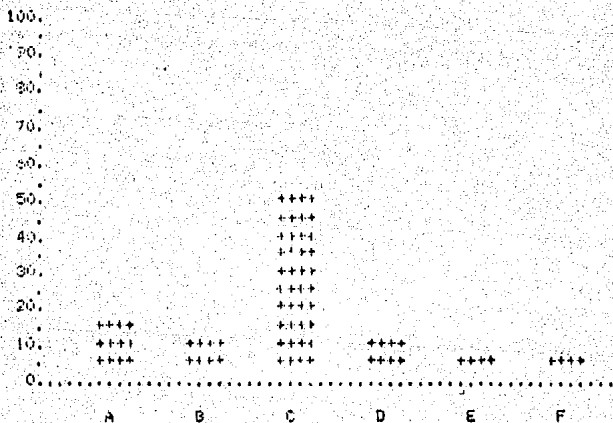


Como podemos apreciar, el 53 % de las personas entrevistadas tienen como motivo principal para trabajar en su hospital, - la preparación que se recibe. Por otro lado es interesante hacer notar que sólo el 5% de la muestra tiene como motivo principal - el dinero lo cual podría deberse a que el personal médico encuentra en el ejercicio de su profesión, motivos que van más allá de sus necesidades materiales.

Un 15% busca relacionarse con otros médicos y el restante - 27% mencionó otros motivos.

3) ¿Qué es lo que desea usted de su trabajo?

A) Reconocimiento	16 %
B) Buenos sueldos	10 %
C) Desarrollo profesional	48 %
D) Trato justo	13 %
E) Seguridad	7 %
F) Ascenso	6 %



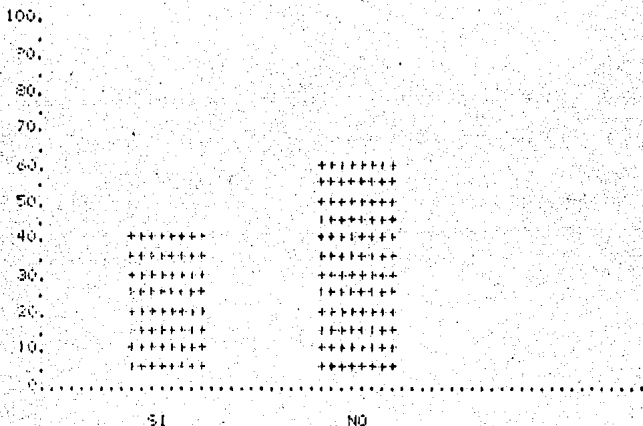
El 48% de los entrevistados buscan desarrollo profesional; el 16% reconocimiento; el 13% trato justo; el 10% buen sueldo; el 7% seguridad y el 6% ascenso.

Una vez más podemos apreciar que la mayoría del personal médico y asistente médico busca lograr cosas o bienes inmateriales como el desarrollo profesional, el reconocimiento de otros médicos y de la institución o un trato más justo dentro de la misma.

Una minoría de la muestra entrevistada, busca resolver primero las necesidades materiales como lo es el dinero, la seguridad o el ascenso.

4) ¿Piensa que en este hospital existen los medios adecuados -
de motivación?

SI 40 %
NO 60 %



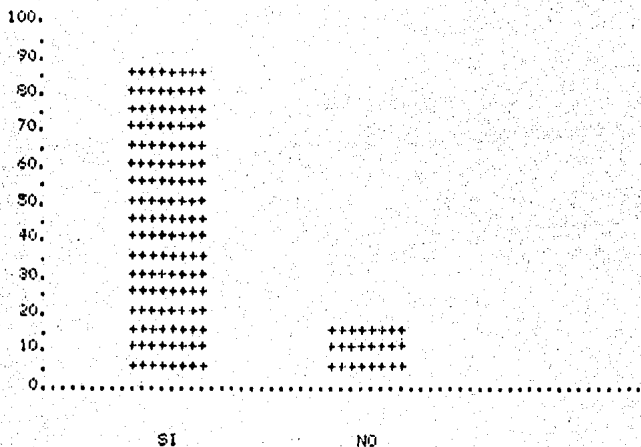
A pesar de lo que se pudiera pensar, esta pregunta nos indica que hay un sector importante de los médicos y asistentes médicos entrevistados que siente la falta de un adecuado programa de motivación.

Esta mayoría nos indica que en este tipo de instituciones, - como en cualquier otra, es necesario motivar al personal para - que realice su trabajo con gusto y se puedan obtener mejores resultados.

El restante 40% opina lo contrario, lo que se puede deber a los distintos puestos o niveles donde se encuentren.

5) ¿Considera que el horario es adecuado?

SI 85 %
NO 15 %



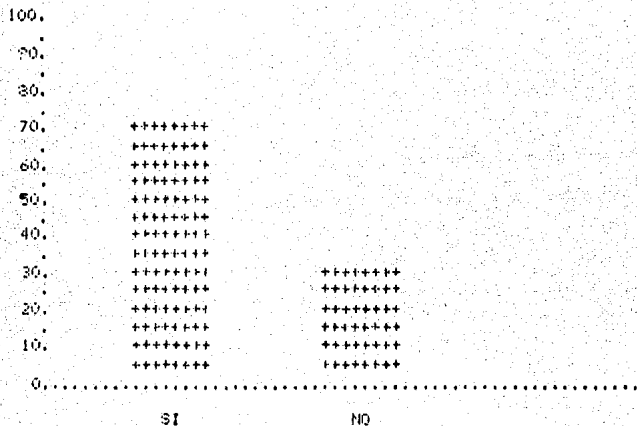
Como todos sabemos, este tipo de profesionales que se dedican a trabajar por la salud de otros, necesitan estar en todo momento al servicio, sin tomar en cuenta horarios fijos; esto nos puede parecer a la mayoría de las personas un obstáculo, pero vemos que el 85% de los entrevistados opinan que el horario es adecuado y sólo un 15% está inconforme.

Lo anterior demuestra, una vez más, el alto grado de conciencia profesional.

6) ¿Cree que existe la preparación o capacitación necesaria para su trabajo?

SI 73 %

NO 27 %

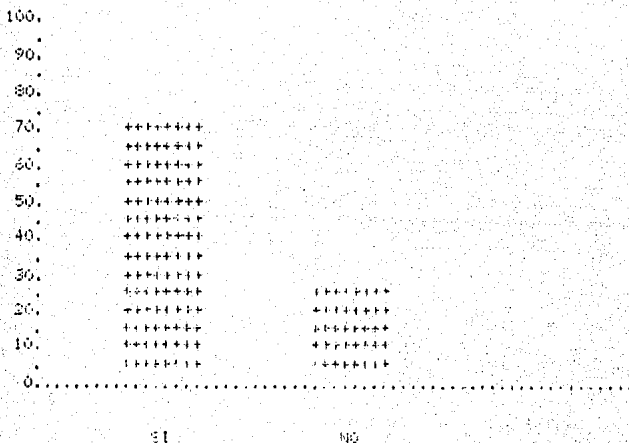


Antes de interpretar los resultados de esta pregunta, hubiéramos podido pensar que la falta de motivación se pudiera deber a factores como el que se analiza en esta ocasión, ya que el 73% opina que sí existe la preparación y capacitación necesaria para su trabajo.

Sin embargo, el 27% opina lo contrario, y es que es necesario recordar que las condiciones de trabajo forman una parte muy importante dentro del concepto de motivación.

7) ¿Cree usted que existen posibilidades de desarrollo en este hospital?

SI 75 %
NO 25 %



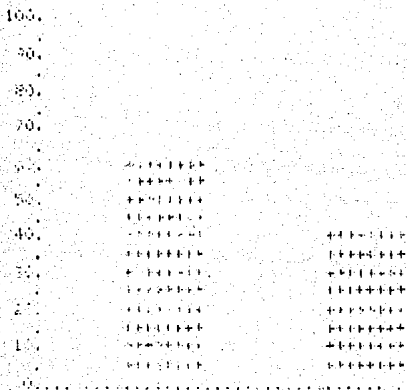
Una de las causas más importantes por las cuales este personal trabaja en estas instituciones, es la posibilidad de desarrollarse, como profesional y como persona.

El 75% del personal entrevistado opina que sí tiene posibilidades de desarrollo en el hospital, lo que nos indica que la mayoría seguirá trabajando en el mismo hospital y que logrará obtener mejores puestos si sabe aprovechar las oportunidades que se le brinden.

El restante 25% siente que de algún modo, está estancado en su puesto, por lo que sería necesario analizar las razones de este hecho.

8) Cuando una persona ya está contratada ¿se le capacita, adiestra y desarrolla?

SI 65 %
 NO 35 %



SI

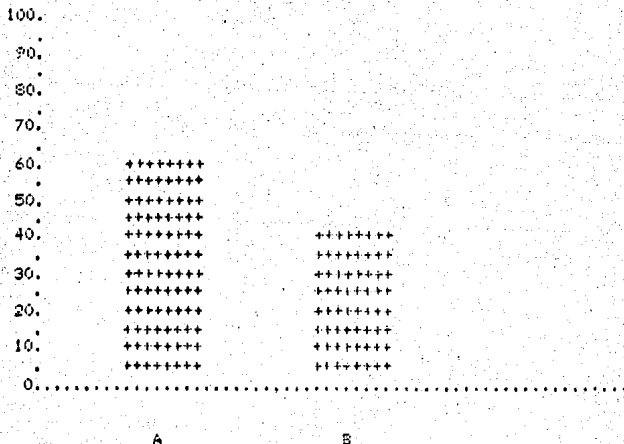
NO

La mayoría de los entrevistados está de acuerdo a que al nuevo personal se le capacita y adiestra, pero no podemos dejar pasar que existe un 35% que opina que no es así.

Dada la complejidad de este trabajo, la respuesta en esta ocasión debería haber sido casi unánime. Es indispensable que la totalidad de los médicos y asistentes médicos se den cuenta de los programas de capacitación que existen en el hospital, y que tal vez, por falta de información, los desconozcan.

9) ¿Qué tipo de capacitación se le da al personal?

- A) Directa 60 %
 B) Indirecta 40 %

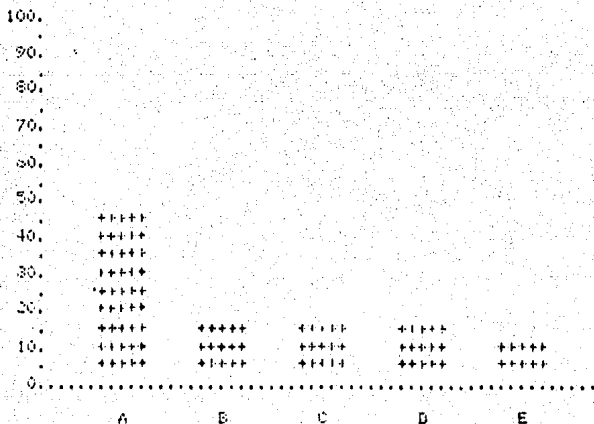


Es importante saber, antes de continuar buscando razones, - si las personas entrevistadas, captan adecuadamente los esfuerzos que hace la institución para capacitarlos.

Así pues, observamos que sólo el 60% capta los medios directos de capacitación que ofrece el hospital y el restante 40%, - cuando piensa en medios de capacitación, los identifica como indirectos o externos. Esto puede deberse a que le dan más valor a los medios indirectos que a los directos, o que ya han aprovechado todos los que les proporcionaba el hospital.

10) ¿Dentro de la capacitación directa qué medios utilizan?

A) Clases y cursos especializados	45 %
B) Mesas redondas	15 %
C) Conferencias y publicaciones	15 %
D) Métodos de casos	15 %
E) Otros	10 %

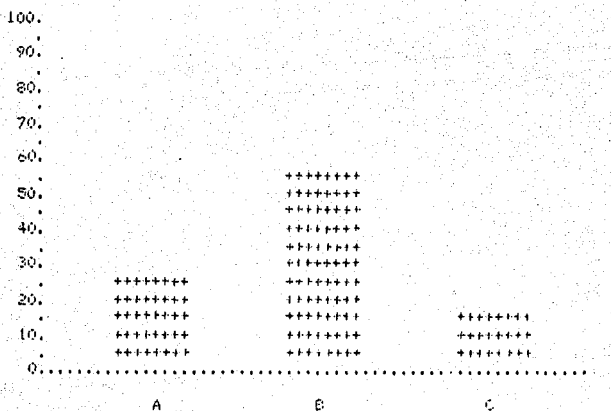


El 45% opina que los medios más utilizados son las clases y cursos especializados; el resto de los entrevistados dividen sus opiniones en: mesas redondas 15%; conferencias y publicaciones 15%; métodos de casos 15% y otros 10%.

Creemos que en esta ocasión los entrevistados sí identifican los diferentes medios de capacitación directa que existen, aunque es probable que no se den cuenta del grado en que los podrían recibir.

11) Dentro de la capacitación indirecta ¿qué medios consideramos más eficientes?

A) Seminarios	28 %
B) Práctica médica	56 %
C) Cursos en el extranjero	16 %

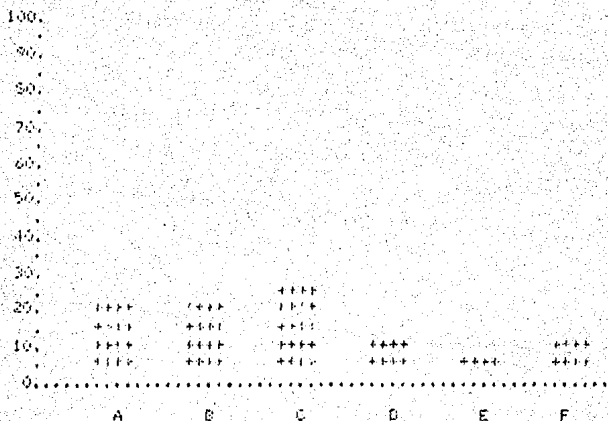


En este aspecto podemos apreciar que la práctica médica es el medio indirecto de capacitación considerado por la muestra como el más efectivo: 56%, mientras que el 28% opina que son los seminarios y el restante 16% dice que son los cursos en el extranjero.

Esta pregunta es complemento de la anterior ya que nos indica la variedad de medios externos que existen y sobre todo el sentir de aquellos que lo reciben.

12) ¿Qué técnicas de entrenamiento utilizan?

A)	Lecturas y discusiones dirigidas	21 %
B)	Análisis de artículos	23 %
C)	Análisis de casos	26 %
D)	Seminarios	11 %
E)	Mesas redondas	6 %
F)	Conferencias	13 %

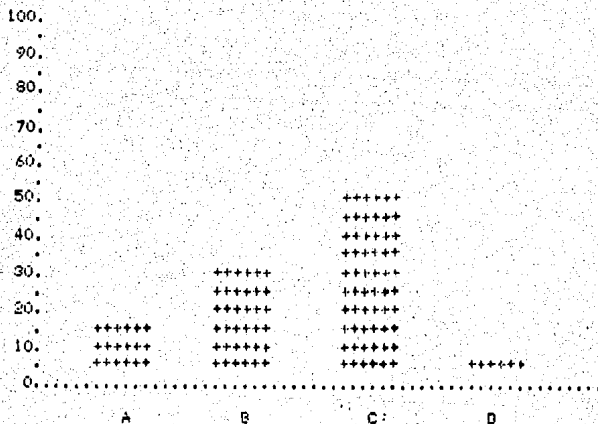


Como es lógico, los entrevistados opinaron en varios sentidos, ya que el uso de una técnica no excluye a otras y así pues las opiniones son bastante uniformes ya que todas las técnicas se utilizan de igual forma.

El 26% opinó que el análisis de casos es lo más utilizado; un 23% dijo que el análisis de artículos; un 21% dijo que las lecturas y las discusiones dirigidas se usan más; un 13% conferencias; el 10% seminarios y el 6% mesas redondas.

13) Considera que el ambiente de trabajo es:

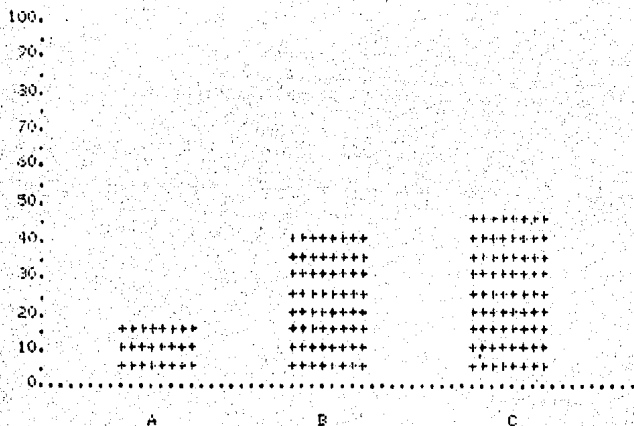
A) Muy profesional	15 %
B) De continuas fricciones	30 %
C) Bueno pero podría ser mejor	50 %
D) Malo pero tolerable	5 %



Esta pregunta es muy importante, ya que el hecho de que una persona esté motivada va estrechamente ligada a lo bien que esta persona se sienta en su ambiente de trabajo. Así pues podemos notar que sólo el 15% cree que su ambiente de trabajo es muy profesional; el 35% opina que es malo o de continuas fricciones y el 50% cree que podría mejorar.

14) Sus quejas o sugerencias han sido:

A) Resueltas muy justamente	15 %
B) Deshechadas, olvidadas o mal resueltas	40 %
C) Tomadas en cuenta pero no resueltas muy justamente	45 %

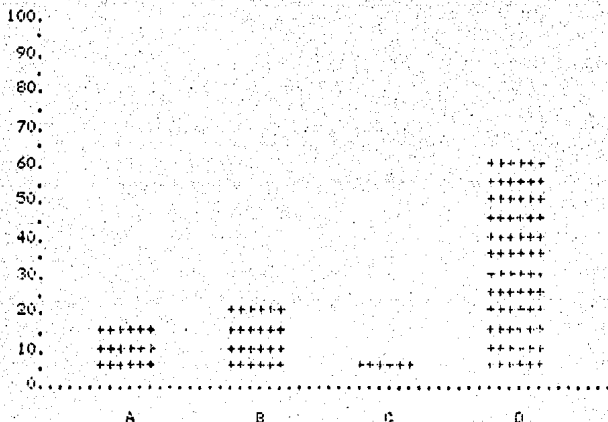


Como podemos apreciar sólo el 15% del personal médico y asistente médico entrevistado, siente que sus quejas o sugerencias han sido debidamente atendidas y por otro lado el 85% cree que no han sido resueltas o que no han sido justamente atendidas.

En este aspecto es importante que los directores o personal encargado de recursos humanos pongan mayor atención, ya que el personal profesional que forma la institución siempre debe ser tomado en cuenta.

15) ¿Cómo considera la disciplina en este hospital?

A) Muy pobre	15 %
B) Muy buena	20 %
C) Rígida	5 %
D) Regular	60 %

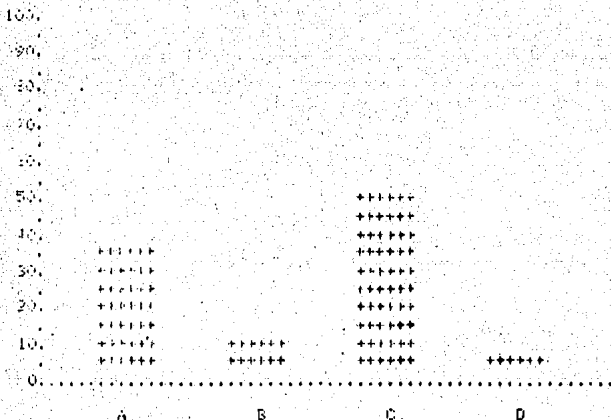


Una vez más encontramos que sólo una minoría del personal - entrevistado, 20%, encuentra que la disciplina que mantienen en los hospitales es adecuada; un 20% cree que o es muy pobre o muy rígida, aunque esto se contraponga y el restante 60% opina que - en términos generales es regular y que por lo tanto se podría mejorar.

La disciplina debe alcanzar un equilibrio, un punto medio, una exigencia moderada y al mismo tiempo rígida para obtener mejores resultados.

16) ¿Qué tipo de prestaciones considera usted más importantes?

A) Económicas	35 %
B) Sociales	10 %
C) De preparación	50 %
D) Otros	5 %

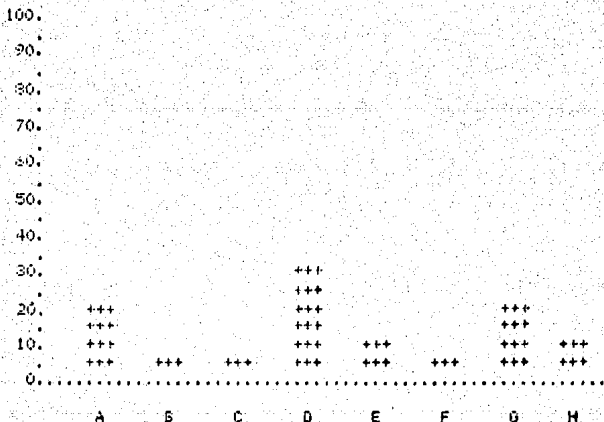


Esta pregunta viene a complementar lo investigado en las preguntas 1 y 3, ya que se puede apreciar una vez más, que el personal médico opina en un 65% que las prestaciones económicas no son las más importantes, sino las que les dan mayor preparación 50%, o beneficios sociales 10%, u otras razones 5%.

El 35% restante si opina que las prestaciones económicas sí son las más importantes.

17) ¿Cuáles incentivos considera usted más importantes?

A)	Aumentos de sueldo	20 %
B)	Premios	5 %
C)	Concursos de eficiencia	5 %
D)	Reconocimiento personal profesional	30 %
E)	Ascensos	10 %
F)	Vacaciones extras	5 %
G)	Cursos de capacitación	20 %
H)	Seguridad en el trabajo	10 %



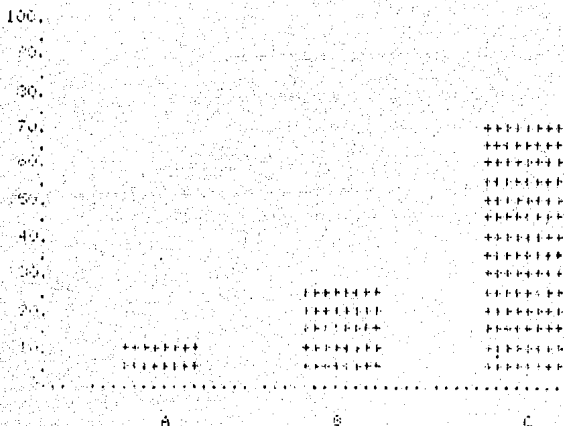
Como podemos apreciar, el 30% opina que el reconocimiento personal profesional es el mejor incentivo, mientras que el 20% prefiere los cursos de capacitación.

En esto podemos volver a resaltar el valor y la conciencia profesional de los médicos, al preferir que se les motive en forma de capacitación y desarrollo, que en forma material.

El 20% opina que un aumento de sueldo sería el mejor incentivo, pero como podemos observar, es una minoría, y el restante 30% opinó en diferentes sentidos como premios, concursos, vacaciones y seguridad.

18) Piensa que su sueldo es:

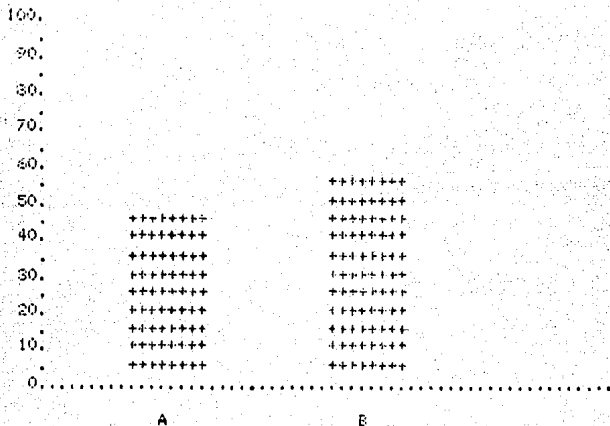
A) Suficiente	7 %
B) Regular	23 %
C) Insuficiente	70 %



Aquí podemos observar que el dinero, aunque no es prioridad como lo hemos podido comprobar en preguntas anteriores, es también importante, ya que el 70% considera que no es suficiente, - mientras que sólo el 7% opina que sí lo es; el restante 23% opina que es regular.

¿Por qué, si a pesar de que es un sentimiento generalizado - los profesionales de la medicina trabajan por poco sueldo? Puede deberse a que tal vez en ninguna profesión exista una vocación - tan marcada como en este caso.

19)	Un incremento en el sueldo:	
A)	Lo motivaría a trabajar mejor	45 %
B)	Le parecería justo, pero seguiría trabajando igual	55 %

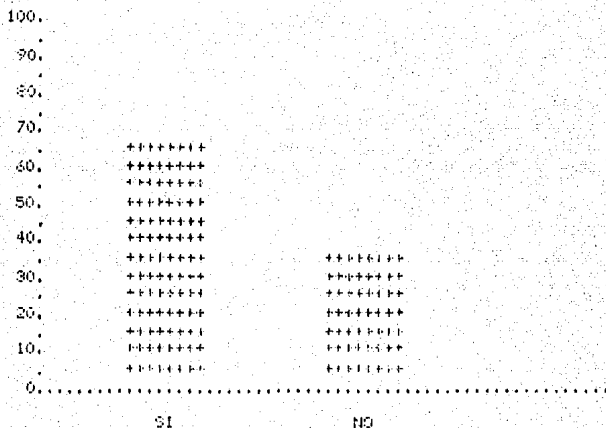


El 45% de los entrevistados opina que un sueldo mayor sí los motivaría a trabajar mejor, mientras que el 55% dice que seguiría trabajando igual.

Al observar que un poco más de la mitad de los médicos y asistentes médicos seguirían trabajando igual al aumentar su sueldo, nos damos cuenta que si es justo que a estos profesionales se les aumente el sueldo y aunque no depende de esto su trabajo, los ayudaría a satisfacer sus necesidades materiales.

20) La preparación que usted recibe ¿constituye el incentivo principal?

SI 65 %
NO 35 %



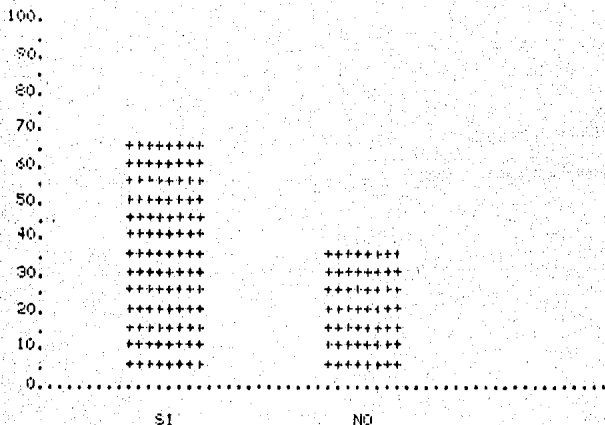
El 65% opina que la preparación que recibe en el hospital es el incentivo principal y el 35% opina lo contrario.

Esta pregunta viene a confirmar, en una forma más directa lo ya tratado en las anteriores.

En varias ocasiones hemos podido comprobar que los profesionales de la medicina, están en los hospitales principalmente por la preparación que en ellos reciben, en base a las diferentes formas de capacitación, o a través de la práctica médica.

21) En caso afirmativo ¿esta preparación compensa lo bajo del sueldo?

SI 65 %
 NO 35 %



El 65% de los entrevistados contestaron que el bajo sueldo es compensado por la preparación recibida en el hospital; mientras que un 35% opina que no es suficiente la preparación como para compensar lo bajo del sueldo.

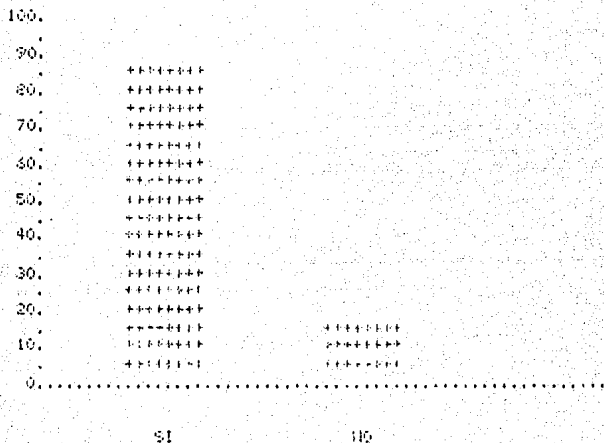
Al darnos cuenta de que la mayoría es la que opina que si es compensado, podemos nuevamente asegurar que ha pesar de que humanamente necesitan la remuneración económica, prefieren una mayor preparación profesional.

Como lo decíamos en preguntas anteriores, si sería importante aumentar el sueldo.

22) Los grados académicos que pueda adquirir en este hospital, ¿significan una motivación importante?

SI 85 %

NO 15 %



En esta ocasión, como era lógico de suponer, el 85% del personal médico opinan que los grados académicos que se puedan adquirir en el hospital son muy importantes, solamente un 15%, que es poco significativo, no le da importancia a este factor.

Como lo hemos venido confirmando, la preparación es de valiosa importancia, por lo que los grados académicos que puedan obtener significarían para ellos una gran motivación.

23) ¿Qué sugeriría para una mayor motivación?

A)	Más instrumentos de estudio	17 %
B)	Equipo médico	13 %
C)	Bibliotecas	12 %
D)	Cursos especializados	32 %
E)	Más posibilidades económicas	20 %
F)	Otros	6 %



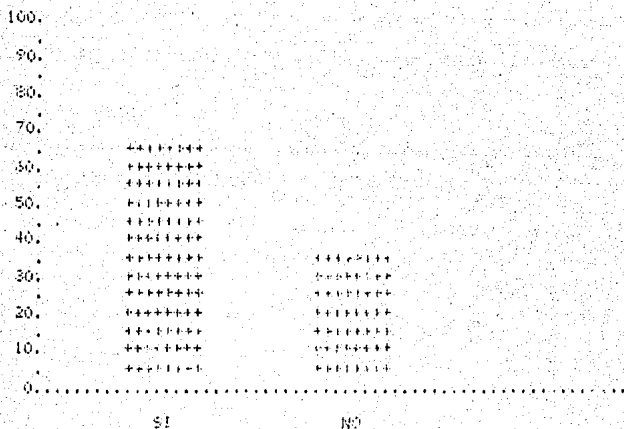
Una vez más podemos observar que las sugerencias escogidas por los entrevistados, se encuentran dentro del orden de la preparación: cursos especializados 32%; instrumentos de estudio 17% bibliotecas 12% y finalmente un 20% se inclina hacia las posibilidades económicas.

Esta es una pregunta importante, ya que podemos conocer directamente lo que nuestro personal entrevistado sugiere para su propia motivación, y por lo tanto, poder aumentar estos medios y lograr mejores resultados.

24) ¿Se siente satisfecho de trabajar en este hospital?

SI 65 %

NO 35 %



Un gran porcentaje, el 65%, de los entrevistados se encuentran contentos y satisfechos de trabajar en el hospital donde se encuentran.

En general, todos los hospitales estudiados cuentan con características similares: recursos, equipo, capacitación, por lo que cualquier hospital es representativo para este efecto.

El 35% que contestó que no está conforme puede deberse a que, como lo veíamos anteriormente, no conoce las técnicas de capacitación y oportunidades que le brinda el hospital.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

COMPARACION DE OBJETIVOS CON LA INVESTIGACION DOCUMENTAL.

El objetivo general del presente trabajo consistió en conocer cuáles son los factores motivacionales que más influyen en el desempeño de las labores de los médicos y asistentes médicos, en hospitales del sector privado; cuál es el objeto que éstos persiguen y en que grado son proporcionados al personal de estos niveles.

En el aspecto teórico se considera que se alcanzó este objetivo por medio del Capítulo III, en el cual se hace una exposición de las diferentes teorías motivacionales, así como los diferentes tipos, formas y métodos de motivación.

Por otro lado, los Capítulos II y IV, han servido como complemento y apoyo, al presentar un marco general de los hospitales en cuanto a sus objetivos, antecedentes, características, dando un mayor énfasis a la medicina privada; y a lo referente a las condiciones de trabajo puntualizando sobre todo en los factores higiénicos y motivacionales.

Los objetivos específicos A, B, D, H, I, se encuentran apoyados con el Capítulo III referente a la motivación, mediante el conocimiento de las diferentes teorías de motivación, así como su definición, historia, tipos y formas.

En cuanto a los objetivos específicos C, E, F, G, J, los podemos sustentar con el Capítulo IV que nos habla de las condiciones de trabajo, dándonos un marco de referencia muy completo sobre la importancia de éstas, los factores que determinan en nivel de motivación, tanto los higiénicos como los humanos.

Todos los objetivos específicos se encuentran relacionados, - de una u otra forma, con el Capítulo II, que se refiere a las características del hospital, así como sus objetivos, funciones y -- clasificación.

También explica las características y participación del sector privado y los servicios médicos.

Lo anterior se debe a que el presente estudio está basado en instituciones de ésta índole.

COMPARACION DE HIPOTESIS CON LA INVESTIGACION DOCUMENTAL.

En cuanto a la investigación documental, las hipótesis del -- presente trabajo se pudieron comprobar como sigue:

La hipótesis A, que consiste en: "El personal médico y asistente médico entrevistado de los hospitales del sector privado, es está más interesado en motivaciones de preparación profesional, que en las de órden económico", se encuentra relacionada con el Capítulo III.

La hipótesis B, que dice "El ambiente de trabajo no contribuye a que el personal médico y asistente médico logre sus intereses en estas instituciones hospitalarias del sector privado estudiadas" queda confirmada en los Capítulos III y IV.

La hipótesis C establece que "Existen posibilidades de desarrollo en los hospitales investigados del sector privado", lo podemos basar en el Capítulo IV.

La hipótesis D, se refiere a que "Las quejas y sugerencias - de este nivel de personal no son tomadas en cuenta o no se resuelven justamente en los hospitales privados estudiados", también las podemos comprobar con los puntos tratados en el Capítulo IV.

En cuanto a la hipótesis E, "El personal médico y asistente-médico de los hospitales analizados del sector privado, no se sienten satisfechos con la remuneración económica que percibe, la podemos basar en el Capítulo III.

La hipótesis F, nos dice que "En estas instituciones hospitalarias existe la preparación o capacitación necesaria para que los médicos y asistentes médicos puedan desarrollar eficientemente su trabajo", y la podemos apoyar con el Capítulo IV.

Así como en los objetivos específicos, también las hipótesis están basadas en el capítulo II referente al hospital, ya que todas ellas toman en cuenta estos conceptos.

COMPARACION DE OBJETIVOS CON RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.

Se puede decir que el objetivo general de este estudio se alcanzó a través de todas las preguntas del cuestionario aplicado a los médicos y asistentes médicos en los hospitales del sector privado analizados.

Las preguntas que forman el cuestionario, tienen la intención fundamental de recopilar información para conocer cuáles son los factores motivacionales que más influyen en el desempeño de las labores de los médicos y asistentes médicos, cuál es el objeto que éstos factores persiguen y en qué grado son proporcionados al personal de estos niveles.

Respecto al objetivo específico A, comprobamos que en éstos hospitales, el personal entrevistado opina que la técnica de entrenamiento más utilizada es el análisis de casos, además de otras como el análisis de artículos, las lecturas y discusiones dirigi-

das y en menor grado, las conferencias, seminarios y las mesas redondas.

Cabe mencionar también que, a pesar de que existe la preparación necesaria y de que las personas ya contratadas se les capacita, adiestra y desarrolla, se considera que no existen los medios adecuados de motivación.

En relación al objetivo específico B, podemos comprobar que el personal entrevistado piensa que la motivación es un medio importante para ser más eficiente en su trabajo y a través de la motivación pueden desarrollar más su iniciativa y optimizar los recursos que tienen para cumplir con sus actividades.

Por las respuestas obtenidas y en relación al objetivo específico C, parece ser que los factores higiénicos y motivacionales no son del todo buenos, ya que, exceptuando el horario, el cual fue considerado adecuado por la mayoría; en general se piensa que el ambiente de trabajo podría ser mejor; que las quejas y sugerencias no se resuelven justamente y la disciplina es considerada, -- por la mayoría del personal entrevistado, como regular.

Respecto al objetivo específico D, los métodos utilizados para la motivación en los hospitales investigados no son suficientes o no se dan en un grado satisfactorio, ya que a pesar de que la mayoría opinó que la preparación proporcionada compensaba lo bajo -- del sueldo, pudimos observar que existe una necesidad insatisfecha muy marcada, que es la falta de mayores posibilidades económicas y éste es un método de motivación muy importante.

Uno de los métodos que más valor le dieron como factor motivacional, son los grados académicos que pueden adquirir, ya que esto es la base de su desarrollo.

En relación al objetivo E, observamos que la mayoría de los entrevistados se encuentran satisfechos de trabajar en el hospital y que el motivo principal de esto es la preparación que reciben.

Al hablar sobre sugerencias de los entrevistados para que pudieran tener una mayor motivación y en relación con el objetivo F, pudimos apreciar que la preparación profesional en el campo de la medicina, es uno de los factores más importantes para la motivación de este personal, ya que la mayoría enfocó estas sugerencias hacia los distintos medios existentes para el desarrollo profesional, destacando sobre todo los cursos especializados.

Hay que tomar en cuenta, sin embargo, que un número considerable de entrevistados, hablaron sobre su deseo de obtener mayores posibilidades económicas, lo cual nos indica una vez más, que aunque no es lo más importante, si se requiere una mayor remuneración.

Respecto al objetivo G, pudimos apreciar que definitivamente el sueldo es considerado como insuficiente, pero volvemos a comprobar que se le da más importancia a la preparación, ya que casi todos los entrevistados opinaron que la preparación que se recibía compensaba lo bajo del sueldo y que un incremento en el mismo les parecería justo, pero seguirían trabajando igual, lo cual demuestra la conciencia profesional que se vive en este campo.

En relación con el objetivo específico H, encontramos que el personal entrevistado considera, entre los incentivos, el de preparación como el más importante, siguiendo en orden de importancia los incentivos económicos y sociales.

Más específicamente se dio importancia al reconocimiento personal profesional, a cursos de capacitación, y en menor grado a los concursos de eficiencia, premios y vacaciones extras.

Pudimos conocer las formas de capacitación utilizadas, a través del objetivo específico I, donde pudimos comprobar que existe la capacitación directa como clases y cursos, mesas redondas, conferencias, así como la indirecta que son seminarios, práctica médica o cursos en el extranjero.

Pudimos observar una diferencia en la percepción de los en--

entrevistados hacia la capacitación directa o indirecta, puede ser - a causa de una mala comunicación entre la dirección del hospital y los médicos que ocasione que éstos no se enteren de los esfuerzos que se realizan para capacitarlos.

Dentro de los medios de capacitación más eficientes considerados por el personal de este nivel, son los cursos en el extranjero y la práctica médica.

En relación al objetivo específico J, probamos que las razones o inquietudes principales, por las cuales este personal trabaja en los hospitales privados, son la preparación profesional que se recibe, el desarrollo que pueden alcanzar y el reconocimiento que se les da por su labor. Nadie considera una razón fundamental el aspecto económico, ya que es bajo, y además no buscan el interés económico al realizar sus actividades, lo mueve una conciencia profesional.

COMPARACION DE HIPOTESIS CON RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.

Al analizar los resultados que se obtuvieron mediante la aplicación del cuestionario, se pudieron comprobar las hipótesis de esta investigación llegando a concluir lo siguiente:

La primera hipótesis que consistía en que "El personal médico y asistente médico entrevistado de los hospitales del sector privado, está más interesado en motivaciones de preparación profesional, que en las de orden económico"; se comprobó mediante las preguntas 1, 3, 17, 20, 22, 23.

En el resultado de estas preguntas podemos observar que la causa fundamental para que este personal trabaje en el hospital es por la preparación profesional que reciben, y lo que más desean en su trabajo es el desarrollo profesional que puedan obtener en el -

hospital.

El incentivo que es considerado como el más importante es el reconocimiento personal profesional; y los puntos de motivación -- más relevantes son los grados académicos que pueden adquirir, y -- que se pueda contar con mayores posibilidades de biblioteca, cursos especializados o mayores instrumentos de estudio.

Y podemos comprobar que no son las de orden económico, ya que siempre la mayoría tiende a responder a las respuestas de preparación.

La hipótesis B, que decía que "El ambiente de trabajo no contribuye a que el personal médico y asistente médico logre sus intereses en estas instituciones hospitalarias del sector privado estudiadas", quedó probada por medio de las preguntas 5, 13, 14 y 15.

Al analizar estas preguntas, observamos que la mayoría de los entrevistados considera este ambiente como bueno, pero asegurando que podría ser mejor y, en algunas ocasiones es de continuas fricciones y que además, sus quejas y sugerencias no son tomadas en cuenta o no se resuelven justamente.

Con estos resultados podemos comprobar lo que dice la hipótesis, en lo referente a que no contribuye al logro de sus intereses como lo sería el reconocimiento que esperan obtener, ya sea de sus compañeros, superiores y personal en general. Se observa también que la mayoría considera adecuado el horario.

Al no resolverse sus quejas o no tomar en cuenta sus sugerencias, se provocan más fricciones, y el personal se desmotiva para realizar sus actividades dentro del hospital.

En cuanto a la hipótesis C, que nos habla de que "Existen posibilidades de desarrollo en los hospitales investigados del sector privado", comprobamos que la mayoría de los médicos y asistentes médicos considera que sí hay posibilidades de desarrollo en el hospital. Además esto lo podemos reafirmar con el hecho de que a una persona que apenas ingresa al hospital, se le capacita y adies

tra, y más adelante existe la preparación necesaria para su trabajo, ya sea a través de la capacitación directa o indirecta y con la relación de otros médicos.

En cuanto a la hipótesis D, que establece que: "Las quejas y sugerencias de este nivel de personal no son tomadas en cuenta o no se resuelven justamente en los hospitales privados estudiados", queda probada con la pregunta 14.

Como ya lo habíamos tratado en la hipótesis B, lo que sugiere este personal es muy importante ya que esto refleja las necesidades y deficiencias que estos ven, y además sus quejas no son resueltas justamente.

Podemos comprobar esta hipótesis, al observar que la mayoría del personal entrevistado, nos responden que no han sido resueltas las quejas presentadas y no han sido tomadas en cuenta sus sugerencias.

En lo que se refiere a la hipótesis E, que nos habla de que "El personal médico y asistente médico de los hospitales analizados del sector privado, no se siente satisfecho con la remuneración económica que percibe", está probada por medio de las preguntas 18, 19, 20 y 21.

Esta hipótesis la podemos comprobar al observar que casi la totalidad de los médicos y asistentes médicos, coinciden en afirmar que el sueldo percibido es insuficiente.

También podemos afirmar esta hipótesis, cuando al proponerles un aumento de sueldo, una parte importante de la muestra lo consideraría como una motivación para realizar su trabajo.

Por otra parte podemos comprobar que la preparación profesional recibida es considerada como el objetivo principal y su mayor incentivo, y en la mayor parte de los médicos y asistentes esta preparación compensa lo bajo del sueldo.

No podemos dejar de considerar que una porción significativa

De los entrevistados, expresan esta necesidad económica como algo importante para su actividad profesional.

Para reafirmar la hipótesis F, que nos dice "En estas instituciones hospitalarias, existe la preparación o capacitación necesaria para que los médicos y asistentes médicos puedan desarrollar eficientemente su trabajo", nos basamos en los resultados de las preguntas 6, 8, 9, 10, 11 y 20.

Como ya lo hemos visto en la comprobación de otras hipótesis, vemos que todas las preguntas coinciden en que sí existe la preparación o capacitación necesaria, ya sea mediante los recursos internos con los que cuenta el hospital, como a través de capacitación externa mediante cursos, conferencias, seminarios, etcetera.

También podemos considerar que una parte importante necesita o requiere mayores medios de preparación y capacitación tanto del mismo hospital, como oportunidades externas.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Después de analizar los resultados de la investigación, tanto documental como la de campo, cabe hacer algunas recomendaciones a fin de que los hospitales privados cuenten con una mayor motivación hacia el personal médico y asistente médico.

Se recomienda que dentro del departamento administrativo de los hospitales privados, se forme un área especial de recursos humanos encargada de investigar a fondo y constantemente, las necesidades del personal médico y asistente médico principalmente, con el objeto de implementar un programa de motivación en base a estas necesidades. La importancia del elemento humano en este tipo de instituciones, justifica la creación del mismo.

A través de esta área, se deben concentrar las quejas o sugerencias aportadas por este personal, para darles la debida importancia y consideración que requiere, ya que es indispensable para la motivación el hecho de que el personal sea tomado en cuenta respecto a sus opiniones, inquietudes, quejas o sugerencias con esto se logrará que este personal se sienta con más confianza y seguridad en su trabajo y lo pueda desempeñar con mayor eficiencia.

Se debe aumentar la apertura de comunicación e información entre el área encargada de recursos humanos y el personal médico y asistente médico, a través de un folleto médico mensual, que sea entregado a los médicos, informándoles sobre los diferentes eventos, cursos, conferencias, seminarios, etc; ya que de acuerdo a lo investigado, pudimos observar, que, aunque la mayoría, si estaban enterados de estas actividades, un porcentaje significativo de la muestra, desconocía algunas de ellas o no percibía correctamente los esfuerzos que llevan al logro de los objetivos trazados por la institución.

A través del mismo sistema de análisis de quejas y sugerencias

podremos descubrir las causas por las que el personal médico y asistente médico no se encuentra del todo satisfecho con el ambiente de trabajo que considera que puede ser mejor.

El área de recursos humanos del hospital, deberá supervisar - que las actividades se desarrollen dentro de un ambiente agradable, ya que en caso contrario, puede repercutir en que los médicos no se sientan a gusto al realizar sus actividades y esto bajaría su rendimiento.

Es conveniente realizar encuestas de actitud que propicien la convivencia y la comunicación entre los médicos y el hospital.

El administrador especializado en recursos humanos deberá detectar las deficiencias de conducta en el personal, que pueda perjudicar el ambiente de trabajo y a la institución misma.

Cada uno de los médicos y asistentes, trata de satisfacer sus propios anhelos de valor personal e importancia, primordialmente - por medio de la respuesta que obtiene de las personas que lo rodean, en las cuales está interesado y cuya aprobación y apoyo espera tener.

Una vez detectadas las causas que afectan el ambiente de trabajo, sería interesante realizar otro trabajo de investigación, - que ayudara a manejar a tiempo las medidas correctivas necesarias y con esto lograr un mejor ambiente de trabajo en los hospitales - privados.

En base a que casi la totalidad de este personal trabaja en - estos hospitales por la preparación que recibe, se recomienda un - mayor interés por parte de la dirección administrativa de recursos humanos, para aumentar la capacitación interna del hospital y complementaria mediante contactos con otras instituciones, tanto dentro del país como del extranjero, para conseguir mayores oportuni-

dades de preparación, a través de cursos, conferencias, investigaciones, etcétera.

Como se pudo comprobar en esta investigación en este tipo de personal, existe una conciencia profesional muy marcada, y basan el desarrollo de actividad profesional, en su preparación, desarrollo y principalmente al servicio de la salud de sus pacientes; sin embargo pudimos detectar una necesidad insatisfecha en lo referente al aspecto económico.

En base a esta necesidad, sugerimos que se realice un estudio para analizar la forma de aumentar las posibilidades económicas para este personal, a través de un aumento de sueldo o un programa de prestaciones o incentivos que lo compensen.

Lo anterior se debe realizar tomando en cuenta las condiciones económicas en las que se encuentra el hospital, con el objeto de que afecte en el menor grado posible, el presupuesto de la institución.

Los administradores deben buscar un equilibrio entre los intereses y objetivos de la institución y la satisfacción del elemento humano que se maneja en estas instituciones.

Los licenciados en Administración deberán dar una gran importancia a la motivación, ya que como es lógico esta juega un papel vital en cualquier empresa o institución para el logro de sus objetivos, por lo que es necesario que nunca se olvide al individuo como tal, porque en la medida en que este se identifique con la empresa o institución se logrará avanzar.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia, Fernando
Administración de Recursos Humanos
Editorial Trillas
México, 1976.

Arvizu Montoya, Adriana
Administración y control de un hospital particular
México, 1979.

Barquin, Manuel
Dirección de Hospitales
Editorial Interamericana
México, 1965.

Brown, J A C
La Psicología Social en la Industria
Editorial Interamericana
México, 1974.

Calender, Tiny M.
Administración de Hospitales
Editorial Interamericana
1969.

Castiglioni, Arturo
Historia de los Hospitales
Editorial Salvat
Barcelona, España 1941

Comisión de Salud y Seguridad Social/
Coordinación de los servicios de salud/ UNAM
México, 1983.

Condiciones de trabajo
Cuadernos de Medicina, Seguridad e Higiene
Secretaría del Trabajo y Previsión Social
Vol. 5/ No. 3 / 1980.

Dale, Yoder
Manejo de Personal y Relaciones Industriales
Editorial C.
México, D. F., 1973.

Dubin, Robert
Las Relaciones Humanas en la Administración
Editorial C.E.C.S.A.
México, D. F., 1973.

Dunette, Marvin
Psicología Industrial
Editorial Trillas
México, 1982.

Fajardo Ortiz, Guillermo
Teoría y práctica de la atención médica y de
Hospitales
Prensa Médica Mexicana
México, 1970.

Fernández del Castillo, Alejandro
Funciones de un Departamento de Personal
México, 1979.

Glosario de Términos Hospitalarios
Oficina Panamericana de Salud
México, 1979.

Goldman y Leawel
Medicina Integral
Editorial Interamericana
México, 1979.

Guzmán Zamora, José
Los Hospitales como satisfactores de Servicios
México, 1974.

Marañón, Gregorio
Ética Médica
Buena Prensa
México, 1958.

Mc Gregor, Douglas
El Administrador Profesional
Editorial Diana
México, 1977.

Mc Gregor, Douglas
El Aspecto Humano de las Empresas
Editorial Diana
México 1977.

Mc Gregor Douglas
Mando y Motivación
Editorial Diana
México, 1975.

Mc Quair H., Jack
¿Cómo motivar a la gente?
Editorial Logos Consorcio, S. A.
México, 1975.

Organización Mundial de la Salud
México, 1982.

Owen, Joseph
Conceptos Modernos sobre Administración de Hospitales
Editorial Interamericana
México, 1963.

Reeves, Elton T.
Dinámica del Comportamiento
Editorial Diana
México, 1972.

Reyes Ponce, Agustín
Administración de Personal
Editorial Limusa
México, 1979.

Robles, Clemente
Los Hospitales como Microsociedades
México, 1979.

Siege, Laurence
Psicología Industrial
Editorial C.E.C.S.A.
México, 1973.

Siliceo, Alfonso
Capacitación y Desarrollo de Personal
México, 1979.

Straus, George
Los problemas humanos en la dirección
Editorial Herrero Hermanos
México, 1974.

Valencia, Ceferino
Administración de Salas
México, 1974.

Vroom, Victor
Motivación y alta Dirección
Editorial Wiley
1984.

Zertuche Zapata, Norma Julieta
Manual de Capacitación y Adiestramiento
México, 1984.