

00662 (2)



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado

CASO PRACTICO

DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA DIRIGIDA A LA COMUNIDAD MEDICA USUARIA DEL HOSPITAL SIERRA VERDE

95
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACION DE LA ATENCION
MEDICA Y DE HOSPITALES

PRESENTA:

RODOLFO PEREZ CARRILLO



Asesor de Tema: Dr Humberto Carlos Astorga del Pozo
Asesor Metodológico: M. A. H. Carlos Martínez Gutiérrez

México, D. F. Noviembre del 2001



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

AGRADECIMIENTOS

- **A mi esposa Julieta y a mis hijos Joana y Rodolfo, por su cariño, paciencia y apoyo**
- **A mis padres Rodolfo y Amparo por su cariño, enseñanzas y educación**
- **A Dios, por haberme permitido llegar a este momento en mi desarrollo profesional**

CASO PRACTICO

TITULO

**“ DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA DIRIGIDA A LA
COMUNIDAD MEDICA USUARIA DEL HOSPITAL SIERRA VERDE “**

INDICE GENERAL

<i>Introducción</i> _____	3
<i>Presentación y Descripción del Caso Práctico</i> _____	5
<i>Marco Conceptual</i> _____	10
<i>Marco Referencial de la Empresa</i> _____	57
<i>Metodología para Solucionar el Caso</i> _____	91
<i>Análisis de las Opciones y Elección de la más conveniente</i> __	99
<i>Conclusiones y Líneas de Investigación</i> _____	109
<i>Bibliografía</i> _____	111

INTRODUCCION

Todos los días de nuestra vida tenemos contacto con algún aspecto de la mercadotecnia, ya que desde que nos levantamos hasta que nos acostamos utilizamos algún producto o servicio que satisface nuestras expectativas como consumidor.

La mercadotecnia no es solo la venta y promoción, ya que estos elementos son algunos de tantos involucrados en este concepto, hoy día hay que considerar que como consecuencia de un mundo globalizado, el concepto y la forma de hacer mercadotecnia es muy dinámica y diversa, tanto que el mismo consumidor esta cambiando y cada día se vuelve más exigente al momento de adquirir un producto o solicitar un servicio, y esto hace que los ofertantes se tengan que preparar más y muchas veces tengan que romper con viejos paradigmas dentro de alguna área o proceso en particular.

Uno de los elementos importantes a considerar en el uso de la mercadotecnia es el manejo de la "imagen", ya que este aspecto da vida al producto o servicio y lo posiciona en la mente de la gente, lo cual se puede traducir en el éxito del mismo. El área médica no está al margen de la utilización de este elemento, ya que en medicina la aplicación de la mercadotecnia puede ir en el sentido que normalmente se le utiliza a la mercadotecnia, cuyo uso es el comercial, pero también existe la mercadotecnia social, la cual también aplica muy bien para los fines que en ocasiones se pretende tenga en la medicina, en sí el uso de la mercadotecnia ayuda a influir en la mente y decisiones de la gente, en este caso de los usuarios de un servicio médico.

Considerando los aspectos anteriores y dado que dentro de la mercadotecnia está el cuidado de la "imagen", ya que esto puede ayudar a posicionar un nuevo producto o servicio o mejorar la imagen del ya existente, el presente trabajo busca

definir las estrategias para mejorar la imagen del Hospital Sierra Verde entre la comunidad médica de la zona e incrementar su compromiso para con el hospital, y por consiguiente conservar su permanencia y liderazgo en la zona.

La satisfacción, compromiso y fidelidad del personal que labora dentro de una organización, es un factor de éxito ya que estos aspectos influyen fuertemente en la productividad y en la calidad con que se presentan los servicios, además de contribuir en el fortalecimiento y crecimiento de la organización.

El presente trabajo tiene como finalidad fijar una estrategia la cual tiene como objetivo principal el mejorar la imagen del hospital con la comunidad médica de la zona, así como incrementar la participación y compromiso de esta para con el hospital y todas las actividades que se realicen tanto hacia el interior del mismo como con su entorno.

Para conseguir los objetivos que se persiguen, se trabajará con la comunidad médica del hospital, el cuerpo directivo y administrativo, así como con el público usuario de los servicios del hospital, así mismo se pretende realizar un estudio situacional del hospital el cual permita ubicarlo en un contexto tanto geográfico como de operación misma.

Toda la información obtenida se analizará y como resultado se elaborarán las acciones pertinentes, con la finalidad de fijar las estrategias correspondientes.

PRESENTACION Y DESCRIPCION DEL CASO PRACTICO (unidad de análisis)

- ***Situación actual e identificación del problema***

El Hospital Sierra Verde actualmente tiene una buena reputación en la zona donde esta establecido, siendo en el nor-orienté de la Ciudad de México, y con una población con un poder adquisitivo medio alto – alto, no obstante esta situación, al interior del Hospital existe una problemática preocupante y es que los médicos que atienden pacientes en el Hospital no están muy comprometidos con la Institución y falta motivación en ellos, lo cual se ve reflejado en la baja participación que estos tienen en las diversas acciones que el hospital realiza, a continuación mencionaré algunos detalles de la problemática existente:

Cabe mencionar que respecto al cuerpo médico que labora en el hospital se cuentan con 372 médicos registrados, de los cuales solo 12 están en la nómina del hospital, el resto solo son usuarios de los servicios del hospital.

El Hospital cuenta con una Sociedad Médica con 33 personas pertenecientes a la misma, las cuales que debieran trabajar en la mesa directiva, sin embargo solo trabajan cerca de seis personas, las cuales principalmente pertenecen al área administrativa, el pertenecer a la Sociedad Médica del Hospital no le otorga ningún tipo de beneficio al médico, ya sea este en descuentos en libros, cursos, publicaciones, etc., así mismo existe una falta de interés por parte de los miembros de pagar sus cuotas por anualidad, cabe también mencionar que la sociedad no cuenta con un lugar físico dentro del hospital, por lo cual no tiene un servicio permanente de atención a sus miembros, esto mismo le ha restado cierta autoridad a la sociedad médica.

La Sociedad Médica realiza algunos eventos tanto internos como externos, siendo uno de los principales las Jornadas Médicas Anuales, sin embargo la asistencia que se tiene en estos eventos es poca, estamos hablando de cerca de 100 asistentes solamente, siendo estos en su mayoría del servicio de enfermería (70%) y en menor proporción el personal médico (30%), además cabe mencionar que parte del personal de enfermería se beca para que asista a este tipo de evento, esta es una de las principales situaciones donde se observa la crisis que existe con el personal médico y lo delicado que es el caso, ya que esto pudiera en un futuro condicionar el que el hospital deje de estar bien posicionado en la zona, además que exista una deserción de médicos que hoy envían a sus pacientes al hospital.

Existe otro evento que recientemente se ha venido realizando y son las llamadas "Jornadas de Primavera" en el cual se ha tenido una mayor aceptación por parte del personal médico, pero cabe señalar que estas jornadas a diferencia de las otras no tratan temas clínicos directamente, pero sí de gran interés para el médico en su práctica diaria como son de motivación, calidad, liderazgo, etc., además este evento por lo regular se realiza fuera de la ciudad, lo cual permite el que el médico pueda llevar a su familia de fin de semana al lugar donde se realizan estas jornadas y por consiguiente se promueva una mayor convivencia familiar una vez concluido el evento.

Existe otra situación que afecta la motivación por parte del personal médico y es que no fue sino hasta el mes de noviembre pasado cuando a los médicos se les empieza a reconocer su trabajo ya sea por méritos dentro o fuera del hospital, para lo cual se le entrega una felicitación al médico por parte de la Subdirección Médica del Hospital, pero cabe señalar que no existe un evento o alguna manifestación (cartel, comunicado etc.) pública en donde se dé a conocer esta acción.

Cabe mencionar que a pesar de que la capacitación actualmente esta considerada como una inversión, no existe ni por parte de la Sociedad Médica o del propio hospital un programa de capacitación para sus médicos, por lo que son ellos los que tiene que buscar dicha capacitación y solventar la misma mediante sus propios medios.

Al personal médico de nuevo ingreso no se le da ningún tipo de información general sobre el Hospital Sierra Verde, lo cual no lo ubica adecuadamente dentro de la organización y mucho menos no conoce o puede valorar adecuadamente al Hospital donde se encuentra prestando sus servicios.

- ***Situación deseada***

Lo que se busca al trabajar en este caso es:

1. Continuar con el posicionamiento que el Hospital actualmente tiene e inclusive incrementar su mercado.
2. Implementar estrategias mediante las cuales el médico valore a la organización donde trabaja y contribuya en su crecimiento y posicionamiento, creándole un sentimiento de “pertenencia”.
3. Incrementar la participación del cuerpo médico en los eventos que el Hospital realiza
4. Fortalecer la presencia de la Sociedad Médica entre el cuerpo médico del Hospital Sierra Verde
5. Buscar una mayor participación de las autoridades con el personal médico.
6. Establecer incentivos entre los miembros del personal médico
7. Mejorar la calidad de atención médica que actualmente se brinda.

- ***Instrumentos de análisis y método empleado***

Con la finalidad de obtener la información que se requiere para realizar el presente trabajo, se realizarán diversas acciones:

- Revisión y análisis de estudios previos hechos al Hospital Sierra Verde, tales como:
 - Anuario estadístico de 1999
 - Estudio de ambiente organizacional * (elaborado en 1999)
 - Estudio de la satisfacción del médico respecto a diversos hospitales * (elaborado en 1999)
 - Estudio de la imagen del hospital ante el público * (elaborado en 1999)
- Entrevistas con los directivos del hospital
- Entrevistas con los responsables de la mercadotecnia del hospital
- Entrevistas con algunos miembros del staff médico
- Entrevista con el presidente de la Sociedad Médica del Hospital Sierra Verde

Como resultado de estas acciones se busca establecer un diagnóstico para implementar un plan de acción que puede resolver la problemática actual, siendo los medios para resolver dicha situación el uso de un plan de mercadotecnia y de una plan de incentivos, para lo cual se busca apoyar principalmente en la Sociedad Médica del Hospital, con lo cual se busca reforzar su imagen ante al comunidad médica.

La falta de interés o compromiso que los médicos usuarios tienen hacia la organización es una situación que se presenta en diversas partes, y esto se debe muchas veces a una falta de interés por el individuo o por parte de la organización, pero lo que es un hecho es que las organizaciones que están dedicadas a la salud no se encuentran al margen de este problema, lo cual puede condicionar a una disminución en la productividad, falta de interés por su trabajo y por consiguiente una disminución en la calidad de la atención que se le brinda a los pacientes. En el caso del Hospital Sierra Verde, la repercusión que esta situación pudiera tener no solo es en lo antes mencionado, sino que al ser esta una organización particular, también está en juego el buen posicionamiento y la buena reputación que el

hospital tiene actualmente en la zona, y todo esto traería por consecuencia problemas de ingreso y económicos en un cierto periodo de tiempo.

- ***Justificación***

Considerando la buena reputación y la calidad de los servicios médicos que ofrece el Hospital Sierra Verde, es muy importante tomar en cuenta el grado de satisfacción que el personal médico que presta sus servicios en el hospital tiene respecto a este, ya que de esto depende el mantener los logros obtenidos por el hospital en su comunidad, así como el fortalecer e incrementar su imagen del hospital, con la finalidad de lograr la sensibilización y la satisfacción del médico respecto a su participación con el hospital, es importante hacer uso de varios recursos en este caso se propone la utilización de un plan de mercadotecnia reforzada por un plan de incentivos, todo esto apoyandose en diversas áreas del hospital siendo una de las más importantes la Sociedad Médica del Hospital Sierra Verde, con lo cual se busca posicionar y fortalecer su imagen ante la comunidad médica del hospital en primera instancia.

MARCO CONCEPTUAL

Con la finalidad de comprender la situación actual que impera en el Hospital Sierra Verde y de dar una solución a la problemática que se presenta en este caso, es importante mencionar que el Hospital como cualquier organización cuenta con un recurso muy valioso pero muy indescifrable y este es el recurso humano, a continuación mencionaré de la importancia que tiene este dentro de la organización, el comportamiento que existe dentro de esta, los roles, las necesidades, motivaciones, etc.. todo aquello que pueda influir y participar activamente en las relaciones de los miembros de la organización y esta, así como la participación y la importancia que tiene por parte de los niveles directivos, ya que de esto depende el logro o no de los objetivos y estrategias de la misma.

Con la finalidad de comprender un poco mejor el por qué de la problemática que se vive en el Hospital Sierra Verde, a continuación se describen diversos temas y conceptos que se relacionan con la problemática antes mencionada:

Comportamiento Organizacional

Uno de los conceptos que se deben de considerar es referente al Comportamiento Organizacional, el cual es el estudio y aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones, y funciona como una herramienta a beneficio de las personas y es posible aplicar a cualquier organización, esto significa que cualquier organización deberá de entender el concepto de Comportamiento Organizacional.

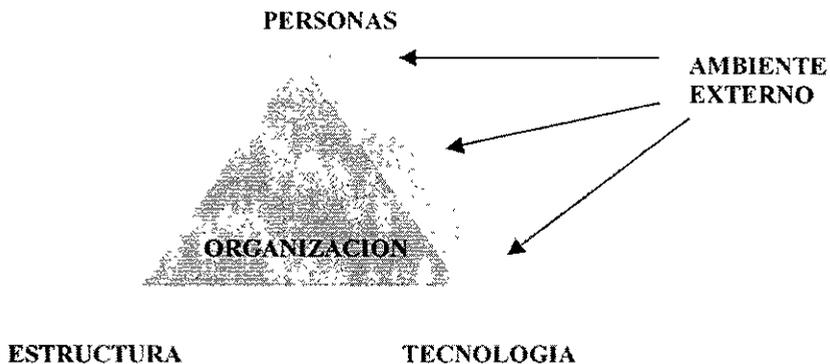
Existen cuatro elementos dentro del concepto de Comportamiento Organizacional¹ y son: Personas, Estructura, Tecnología y Ambiente externo, para el logro de los

¹ *Comportamiento Organizacional*, Davis y Newstrom, Edit Mc Graw Hill

objetivos es necesario echar mano de cualquiera de los elementos antes mencionados o de todos

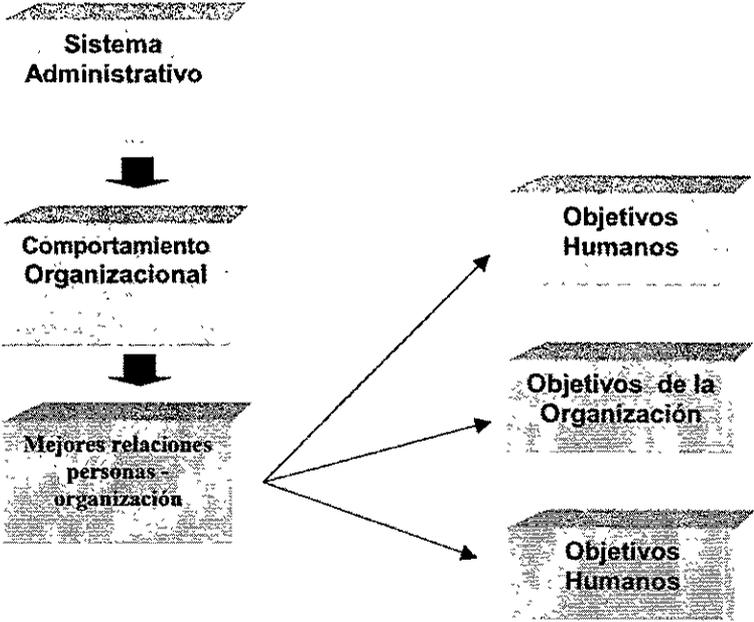
Así decimos que el elemento *personas* está constituido por el sistema social de la organización, el cual puede ser en forma individual o grupal, y que son seres pensantes, y con sentimientos que crearon y hacen que exista la organización, ya que esta está para servir a las personas y no estas para servir a las organizaciones.

Otro elemento es la *estructura* que define las relaciones oficiales de las personas al interior de las organizaciones, la estructura se relaciona más con el poder y los deberes. Otro elemento es la tecnología, la cual proporciona las herramientas para trabajar e influye en la forma de trabajo de las personas, el último elemento es el *ambiente* el cual influye de manera directa o indirecta en cualquier organización, ya sea en forma positiva o negativa dependiendo de varios factores que tenga o no la organización.²



² *Comportamiento Organizacional*, Davis y Newstrom, Edit Mc Graw Hill

En todo este panorama, los gerentes, directores o supervisores, juegan un papel muy importante, ya que representan al sistema administrativo o gerencial, el cual busca mejorar, las relaciones entre las personas y la organización, con la finalidad de crear un ambiente laboral adecuado, mediante el cual la gente se sienta motivada y esto repercute en la productividad de la organización y en el logro de sus objetivos³.



Ya que cuando se aplica adecuadamente los conceptos de comportamiento organizacional, éste se convierte en un sistema de compensación triple, se alcanzan los objetivos individuales, los de la organización y los sociales, y es en

³ *Comportamiento Organizacional*. Davis y Newstrom, Edit Mc Graw Hill

este esquema donde las personas obtienen una mayor satisfacción, colaboración y trabajo en equipo. El ganador en este esquema es el usuario de los servicios.

El Comportamiento Organizacional se relaciona con un conjunto de conceptos fundamentales que giran en torno a la *naturaleza de las personas* y de las *organizaciones*,

En el caso de la *naturaleza de las personas* existen cuatro puntos a considerar⁴:

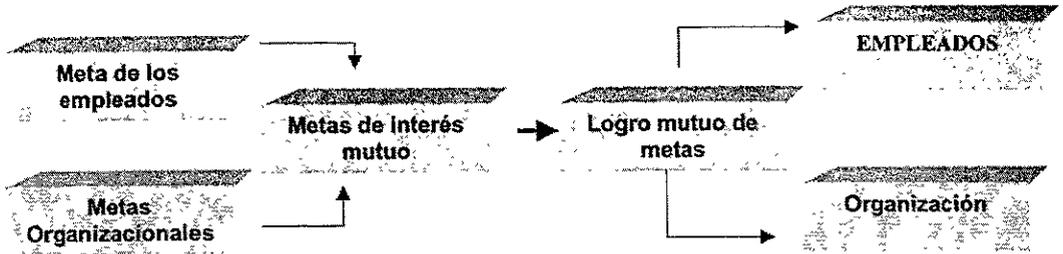
- a) *Diferencias individuales*, este concepto resalta que cada ser humano es totalmente diferente, por lo que la gerencia deberá tratar a cada persona en forma diferente y de esta forma podrá obtener los objetivos buscados.
- b) *La persona como un todo*, esto se refiere a que a las personas hay que verlas como una unidad, por lo cual el contribuir a su superación en el trabajo, también se está contribuyendo a una superación como persona o en el ámbito profesional.
- c) *Conducta motivada*, La psicología ha demostrado que la conducta normal obedece a ciertas causas que se relacionan con las necesidades de una persona y/o las consecuencias que resultan de sus actos. Por lo cual la persona se ve motivada no por lo que puede hacer o tener, sino por lo que desea, es por esto que la gerencia puede actuar de dos formas para motivar a las personas, una es mostrándoles como ciertas acciones pueden mejorar su grado de satisfacción, o como otras acciones pueden disminuir su grado de satisfacción, obviamente es más positivo demostrar su motivación por elevar su satisfacción.

⁴*Comportamiento Organizacional*, Davis y Newstrom, Edit Mc Graw Hill

de *Dignidad Humana*, este concepto trata sobre el aspecto de tratar a las personas con dignidad y respeto y no como simples herramientas de trabajo.

En el caso de la *naturaleza de las organizaciones* existen elementos a considerar, uno es que se tratan de sistemas sociales, por lo cual están gobernadas por leyes sociales y conductas psicológicas, lo cual implica que el ambiente organizacional es dinámico y cambiante.

Otro aspecto a considerar dentro de la naturaleza de las organizaciones es el *interés mutuo*, esto se refiere al interés que existe por parte de las personas de pertenecer a una organización con la finalidad de lograr sus objetivos, y de la misma forma, existe el interés por parte de la organización que las personas participen dentro de ellas, con la finalidad de que estas puedan lograr sus objetivos, esto es fundamental, ya que de no existir el interés mutuo, no tiene sentido e impulsar la cooperación entre ellos, ya que no habría un fin común en donde se desarrolle su estructura, en cambio donde sí se da este interés el resultado es muy positivo, ya que todos se sienten alentados por lograr los objetivos de cada uno de ellos⁵:



⁵ *Comportamiento Organizacional*, Davis y Newstrom, Edit Mc Graw Hill

Clima Organizacional

Otro aspecto de importancia para entender la problemática del Hospital Sierra Verde es el clima organizacional, el cual se refiere al ambiente humano que impera dentro de las organizaciones y el cual esta formado por los empleados que laboran dentro de una organización. El clima no se toca, no se ve, pero existe y tiene efecto sobre todo lo que está dentro de la organización, así mismo también se ve afectado por todo lo que sucede dentro de la organización, por lo que lo hace ser un concepto dinámico.

Como se había mencionado anteriormente cada organización es total mente diferente aunque se trate del mismo ramo y lo que es más de la misma empresa pero diferente sucursal, por lo cual el clima es diferente en cada una de ellas, y así encontramos organizaciones formales, humanas, frías, etc., y por lo tanto cada organización tiende a atraer y conservar personas que se adapten a su clima organizacional⁶.

Obviamente el clima tiene gran influencia en la motivación, el desempeño y la satisfacción del empleo, esto mismo crea expectativas de acuerdo a las diferentes acciones que se lleven a cabo, por tal motivo los empleados esperan recompensas, amonestaciones, satisfacciones, en base a su percepción que tiene del clima organizacional.

Las organizaciones deberán de crear ambientes estables, ya que esto es una inversión a largo plazo, ya que una disciplina estricta genera un buen desempeño a corto plazo, pero esta acción se cobrará la factura tarde o temprano, repercutiendo en un clima inestable dentro de la organización.

⁶ *Comportamiento Organizacional*, Davis y Newstrom, Edit Mc Graw Hill

Los valores humanos son diferentes a los valores economicos, mientras que estos ultimos se asignan a una persona o departamento y no se pueden compartir, los valores humanos se autogeneran, se originan dentro de los individuos y de los grupos, todo esto como resultado de su estilo de vida y de sus actitudes, a este tipo de valores se le conoce como valores humanos de índole incremental, es así como la plenitud, la satisfacción y el crecimiento, pertenecen a este tipo de valores, esto es importante ya que para darle satisfacción a un empleado o departamento no es necesario privar de esto a alguien más, es así como es posible crear climas organizacionales muy favorables con la cooperación de toda la organización.

Existen varios elementos que contribuyen a crear un clima favorable y son los siguientes⁷:

- ◆ Calidad de liderazgo
- ◆ Grado de Confianza
- ◆ Comunicación
- ◆ Sentimiento de realizara un trabajo útil
- ◆ Responsabilidad

- ◆ Recompensas justas
- ◆ Presiones razonables del empleo
- ◆ Oportunidad
- ◆ Poca burocracia
- ◆ Participación del empleado

Los empleados sienten un clima favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentimiento de valor personal, por lo cual muchos trabajadores, prefieren trabajos que le representen retos, responsabilidades y oportunidades de éxitos, buscan ser escuchados y tratados de tal manera que se les reconozca su valor como individuos, desea sentir que la organización realmente se preocupa por sus necesidades y problemas.

El ambiente de cada empresa se desarrolla y manifiesta a través de un sistema de comportamiento organizacional, considerando que el medio de la organización se basa en filosofía y metas. La filosofía del comportamiento organizacional que

⁷ *Comportamiento Organizacional*, Davis y Newstrom, Edit Mc Graw Hill

utiliza un gerente se deriva de *premisas de realidad* y de *premisas de valores*, las premisas de realidad son las que tomamos de nuestra visión de como funciona el mundo y se deriva del estudio de las ciencias y de nuestra experiencia. La premisa de valor se deriva de la perspectiva de obtener o desear determinadas metas, es así como las personas llevan a la organización sus metas psicológicas, sociales y económicas, ya sean estos en forma individual o colectiva, tanto la filosofía como las metas se ven influenciadas por los elementos clave que intervienen en un clima favorable, como lo es el liderazgo, confianza, responsabilidad etc..

El Sistema Social

El Hospital como toda organización pertenece a un sistema social el cual tiene una influencia sobre los miembros de la organización, por esto en este trabajo trataré este tema ya que las organizaciones no son elementos aislados, pues debido a que pertenecen a un sistema y por lo tanto también se ven afectadas por el contacto que estas tiene con otras organizaciones, el resultado de un sistema de comportamiento organizacional eficiente es crear una motivación productiva, el cual deberá de ser superior al promedio de los estándares normales, lo que permite un tipo de relación entre empleado-gerente en forma fluida y sin atavíos, lo cual va a beneficiar a ambas partes.

Como lo he venido señalando cada organización es diferente, esto se ve en el modelo de comportamiento organizacional que ejerce, así es como tenemos diferentes tipos de *modelos de comportamiento organizacional*, estos modelos son ejercidos principalmente de los gerentes, ya que está formado por ciertas suposiciones que hace de las personas y por ciertas interpretaciones que hace de las situaciones, ya que los gerentes tienden a hacer lo que piensan, esto repercute y determina el ambiente de la empresa lo cual es trascendental para la organización y de aquí que los modelos de comportamiento organizacional sean significativos⁸:

⁸ *Comportamiento Organizacional*, Davis y Newstrom, Edit Mc Graw Hill

- a) *Modelo autocrático*, este modelo está arraigado fuertemente en la historia, y está basado en el poder, por lo cual existe una reprimenda para aquel empleado que no cumpla las órdenes de un superior, en este caso la gerencia cree que sabe lo que tiene que hacer y el empleado tiene la obligación de seguir sus órdenes. El resultado psicológico del empleado es una dependencia hacia el gerente, la remuneración es poca, ya que el desempeño es pobre, este modelo es una manera útil de efectuar el trabajo, es un modelo que existe hoy en varias organizaciones, en algunos casos es muy aparente y en otros es muy discreto, pero en ocasiones es muy útil, lo malo es el costo tan elevado que tiene en cuanto a la dignidad humana.
- b) *Modelo paternalista o de custodia*, este es un modelo en el cual la organización vela por ciertos intereses del trabajador, siendo el recurso económico el principal, por lo cual aquellas empresas que no cuenten con este, difícilmente podrán adoptar este modelo. En este modelo el trabajador ya no depende de su gerente, sino crea una dependencia de la organización, ya que los empleados que trabajan bajo un régimen de custodia están preocupados por las recompensas y los beneficios económicos, este modelo tiene aspectos positivos como es la seguridad y satisfacción que brinda a los empleados, pero el aspecto negativo es la poca productividad que los empleados tienen, ya que aunque se sienten seguros y satisfechos, no lo están del todo, dado que no están plenamente motivados para desarrollar su máxima capacidad, este tipo de modelos también existe actualmente y se puede ver de diversas formas aplicado en diversas organizaciones.
- c) *Modelo de apoyo*, tuvo sus orígenes en el “principio de las relaciones de apoyo”, según lo expresado por Rensis Likert quien dijo “*El liderazgo y otros procesos de la organización deben ser tales que aseguren una probabilidad máxima de que en todas las interacciones y relaciones con la organización,*
-

cada miembro podrá, ante la luz de sus antecedentes, valores y expectativas, considerar su sentido de valor e importancias personales."

Es así como el modelo de apoyo depende del *liderazgo*, en lugar de hacerlo del poder o del dinero, por lo cual se crea un clima organizacional que ayuda al empleado a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunción con los intereses de la organización. El líder supone que los empleados no son pasivos por naturaleza, ni se oponen a las necesidades de la organización, sino que hay que brindarles la oportunidad de tener una responsabilidad y desarrollarla; así mismo les permitirá tener un impulso de colaboración y participación en las decisiones de la organización, lo cual cambia el sentido de referencia de la organización de "ellos" a "nosotros".

Este modelo no requiere dinero para su desarrollo, sino más bien se trata de un estilo de vida, ya que el papel del gerente es ayudar a los empleados a resolver sus problemas y ejecutar correctamente su trabajo.

- d) *Modelo cooperativo o de cogestión*, este modelo se utiliza en trabajo de equipo, en medios intelectuales, aquí se percibe al gerente como un colaborador que tiene la habilidad de capacitar a un grupo de gentes para formar un mejor equipo, como respuesta el empleado responde con total sentido de responsabilidad, en este caso el método psicológico del empleado es la auto-disciplina.

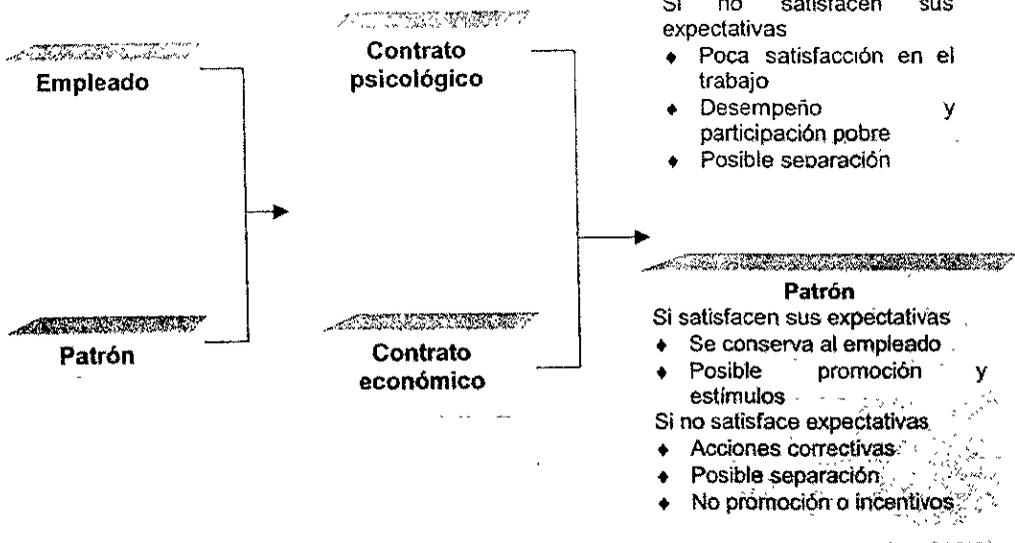
- e) *Modelo Democrático*, obstante de los cambios que las organizaciones y sus directivos han experimentado, desde el punto de vista tecnológico, administrativo, fiscal, etc., estos no puede ser autoritarios en la actualidad, y a la vez buscar la eficiencia. También es cierto que no pueden los directivos conocer todo lo que sucede en una organización, es importante que deben aprender a depender también de otras personas, lo cual beneficia el intercambio de ideas, informes y hasta se amplía el conocimiento de la forma

de ser de algunos miembros de la organización. lo cual pasa de ser de un modelo autocrático que no motiva y restringe ideas, a un concepto propositivo y dinámico en la cual la participación de los miembros de la organización juega un papel fundamental en la toma de decisiones, además de satisfacer las necesidades de autoestima y autorealización a los miembros de la organización.

Respecto a los modelos podemos decir que ningún modelo es mejor o peor, ya que dependerá de la naturaleza de la organización y de su cultura, además hay que considerar que los modelos están ligados a la naturaleza humana, la tendencia es hacia modelos democráticos que tomen en cuenta a las personas como seres humanos dentro de la organización. Ya que este tipo de modelos democráticos tiene una mejor resultados en cuanto a productividad, satisfacción en el empleado, etc..., ya que el trabajo lo hace por convencimiento propio y no por una imposición.

Cuando un empleado ingresa a una organización se establece un contrato económico, pero también existe un contrato psicológico, el cual define las condiciones del compromiso psicológico del empleado, con esto el empleado decide conceder una cantidad determinada de trabajo y lealtad, pero a su vez demanda seguridad, tratamiento adecuado, relaciones interpersonales gratificantes y apoyo para su realización personal, ya que si la organización solo cumple con el contrato económico, los trabajadores tienden a tener bajo rendimiento y menor satisfacción en el empleo, en caso contrario el trabajador es leal, tiene mayor permanencia en el empleo y tiene un mejor rendimiento⁹:

⁹ *Comportamiento Organizacional*, Davis y Newstrom, Edit Mc Graw Hill



Dentro de estos conceptos también está el de *equidad*, el cual hace referencia al factor de justicia de las recompensas que recibe de la organización, así pues tenemos tres tipos de reacciones de parte del empleado, todo esto motivado por el factor justicia¹⁰:

1. Cuando el empleado se siente sobrerrecompensado por su labor, el empleado aporta cosas por sí mismo
2. Cuando el empleado siente equitativa la recompensa, seguirá aportando el nivel correspondiente de trabajo
3. Cuando el empleado siente que no es recompensado en forma adecuada, existe una reducción en su aportación y una baja participación en la organización.

Otro elemento que considero importante mencionar en este trabajo es el referente al *papel o rol*, el cual es una conducta esperada de una persona que desarrolla una serie de actividades relacionadas con otros, este se desempeña en función de un sistema social, por lo tanto una persona puede desarrollar diversos papeles ya sea como padre, empleado, consumidor, accionista, esposo, etc., entonces en una organización un empleado puede tener diversos roles y lo que es más existen empleados que sirven de “guía” de roles para con otros compañeros de trabajo, esto se puede ver en la relación gerente – empleado, o aquellas personas que son de mayor edad o líderes de opinión, en donde sus seguidores pueden asumir el mismo rol que su figura a seguir.

La motivación

Como parte del problema que se vive en el Hospital es la motivación que los empleados y médicos que en general tienen, y por esto este tema se incluye en el trabajo, para entender dicha problemática.

¹⁰ *Comportamiento Organizacional*, Davis y Newstrom, Edit Mc Graw Hill

Con la finalidad de que se puedan lograr objetivos se requiere de "algo" que dé chispa a la persona que lo impulse a hacer ciertas cosas o tomar ciertas acciones, esto es la *motivación*, la cual se percibe como las expresiones de las necesidades de una persona, por lo tanto son personales e internos, no así los incentivos, los cuales son externos a la persona, estos son parte del ambiente laboral que un gerente puede propiciar para lograr el trabajo de las personas, así las necesidades crean tensiones que en el hombre crean deseos¹¹

Existe una manera simple de clasificar a las necesidades:

- a) Necesidades primarias, las cuales se basan en necesidades físicas, que incluyen alimento, agua, sexo, sueño, etc..
- b) Necesidades secundarias, las cuales contemplan aspecto sociales y psicológicos, tales como pertenencia, desarrollo profesional, etc..

Estas necesidades son básicas para la sobrevivencia humana, por lo cual todas las personas las poseen pero en cada persona varía de intensidad.

Es así como el psicólogo A.H. Maslow jerarquiza las necesidades en cinco niveles, según se muestra en la siguiente gráfica¹²:



¹¹ El Liderazgo en los Trabajos de Grupos, Fran Rees, Edit. PANORAMA

¹² El Liderazgo en los Trabajos de Grupos, Fran Rees, Edit. PANORAMA

Se dice que una persona tendrá que buscar la satisfacción simultánea de sus necesidades en diversos niveles y que rara vez logrará satisfacer plenamente todas las de un mismo nivel, sin embargo el sujeto tendrá que satisfacer casi todas las de un mismo nivel, para que se sienta motivado para pasar al siguiente nivel. Este concepto en mercadotecnia es muy valioso, ya que si se conocen las necesidades del público, los mercadólogos estarán en mejor posición para diseñar campañas, y lanzar nuevos productos.

Frederick Herzberg¹³ desarrolló y estudió los diversos factores que influyen en la motivación, y encontró que existen factores de motivación, los cuales si influyen en el comportamiento de las personas (reconocimiento, pago, logros, progreso) y otros son factores de mantenimiento los cuales si no están presentes rara vez provocan insatisfacción (relaciones laborales, condiciones de empleo, políticas de la empresa), cabe mencionar que como todo lo que señalado, el factor humano es impredecible y hay ocasiones en las cuales estos factores pueden cambiar y esto de acuerdo a la percepción de cada persona su realidad.

Con la finalidad de tener una mejor utilización en el manejo de las necesidades y esto a su vez en los aspectos motivacionales, se utiliza el modelo de B.F. Skinner¹⁴, el cual habla de la modificación del comportamiento organizacional, buscando modificar la conducta mediante un condicionamiento operante, que es el modificar la conducta por sus consecuencias, esto es si las consecuencias de cierto comportamiento son favorables para el empleado, estas se fortalecen y existe una tendencia a repetirlo, en cambio si son desfavorables estas tendencias se debilitan y se tiende a no repetir.

¹³ *El Liderazgo en los Trabajos de Grupos, Fran Rees, Edit. PANORAMA*

¹⁴ *El Liderazgo en los Trabajos de Grupos, Fran Rees, Edit. PANORAMA*

Cada persona tiende a desarrollar ciertos patrones de motivación como un producto del ambiente cultural en el que vive. Estos patrones son las actitudes que afectan la manera en que la gente percibe su trabajo y enfrenta su vida. Entonces tenemos cuatro patrones de motivación:

- 1) *Motivación de logro*, es el impulso que tienen algunas personas para superar retos y obstáculos que se presentan al tratar de alcanzar sus metas. Un individuo impulsado por el logro desea desarrollarse, crecer y avanzar en la escala del éxito, en este caso el logro es importante pro sí mismo, y no por las recompensas que el acompaña. La gente orientada al logro trabaja arduamente cuando recibe una evaluación de su comportamiento clara y directa del jefe inmediato o del gerente, otra característica es que las personas motivadas por el logro eligen ayudantes técnicamente capaces y dan poca importancia a los sentimientos personales.

- 2) *Motivación de afiliación* es el impulso de relacionarse socialmente con la gente, las personas motivadas por filiación trabajan mejor cuando se les reconoce sus actitudes positivas y su colaboración, las personas motivadas por afiliación suelen seleccionar amigos para que trabajen con ellas, ya que así se sienten más a gusto para trabajar.

- 3) *Motivación por la competencia*, es el impulso de realizar un trabajo de alta calidad, ya que buscan la excelencia en su trabajo, desarrollan habilidades para ser creativos y dar soluciones a los diversos problemas a los que se enfrentan, este tipo de personas se benefician de sus experiencias, en general desarrollan un buen trabajo por su propia satisfacción interna y el reconocimiento de los demás, las personas motivadas por la competencia esperan un trabajo de alta calidad por parte de sus asociados y en ocasiones es tan grande su obsesión por la calidad que llegan a subestimar la importancia de las relaciones humanas.

4) *Motivación por el poder*, es un impulso por influir sobre los demás y modificar las situaciones, las personas motivadas por el poder buscan causar un impacto en su organización y están dispuestas a correr riesgos para lograrlo. Este tipo de personas son excelentes gerentes cuando su impulso está orientado hacia un poder institucional y no al poder personal, estas personas buscan el poder por medios legítimos, alcanzan posiciones de liderazgo y de esta forma son aceptadas por los demás, sin embargo el impulso que tiene un empleado por el poder personal lo lleva a ser un líder sin éxito.

Vroom¹⁵ explica que la motivación es producto de tres factores:

- 1) *Valencia*, es la fuerza de la preferencia que tiene una persona para recibir una recompensa, esto es que tanto desea una persona una recompensa o alcanzar su meta. La valencia que los trabajadores dan a la recompensa está influenciada por diversas condiciones tales como edad, educación, tipo de trabajo, etc., esto se ve por ejemplo en un trabajador joven no le interesa tanto la parte de la jubilación como el sueldo que puede percibir.
- 2) *Expectativas*, es la fuerza de convicción de que un esfuerzo en el trabajo resultará en la terminación de una tarea, en vista que la expectativa es una asociación entre el esfuerzo y el desempeño, su valor puede variar de 0 a 1, ya que si un empleado no ve que el esfuerzo le lleva al desempeño deseado, la expectativa es 0, pero en el otro extremo cuando el empleado ve que su esfuerzo culmina con el término de la tarea, su expectativa es 1.
- 3) *Medios*, representan la creencia que tiene el individuo de que recibirá la recompensa una vez terminada la tarea, en este sentido también el empleado hace un juicio subjetivo respecto a la probabilidad de que la organización valorará el desempeño y ofrezca la recompensa en base a la contingencia.

¹⁵ *El Liderazgo en los Trabajos de Grupos*, Fran Rees, Edit. PANORAMA

Así pues tenemos la siguiente fórmula que se desprende de los factores motivacionales antes mencionados.¹⁶

Valencia X Expectativa X Medios = MOTIVACION

Esto es que la multiplicación de estos tres factores da como resultado la fuerza del impulso hacia una acción, la cual se traduce en una *motivación*.

En el siguiente cuadro se presentan algunas combinaciones de estos tres factores y el tipo de resultado que se obtiene de cada una de ellas¹⁷:

Valencia	Expectativas	Medios	Motivación
Alta positiva	Alta	Alta	Fuerte
Alta positiva	Alta	Baja	Moderada
Alta positiva	Baja	Alta	Moderada
Alta positiva	Baja	Baja	Débil
Alta negativa	Alta	Alta	Fuerte evasión
Alta negativa	Baja	Alta	Evasión moderada
Alta negativa	Baja	Baja	Evasión débil

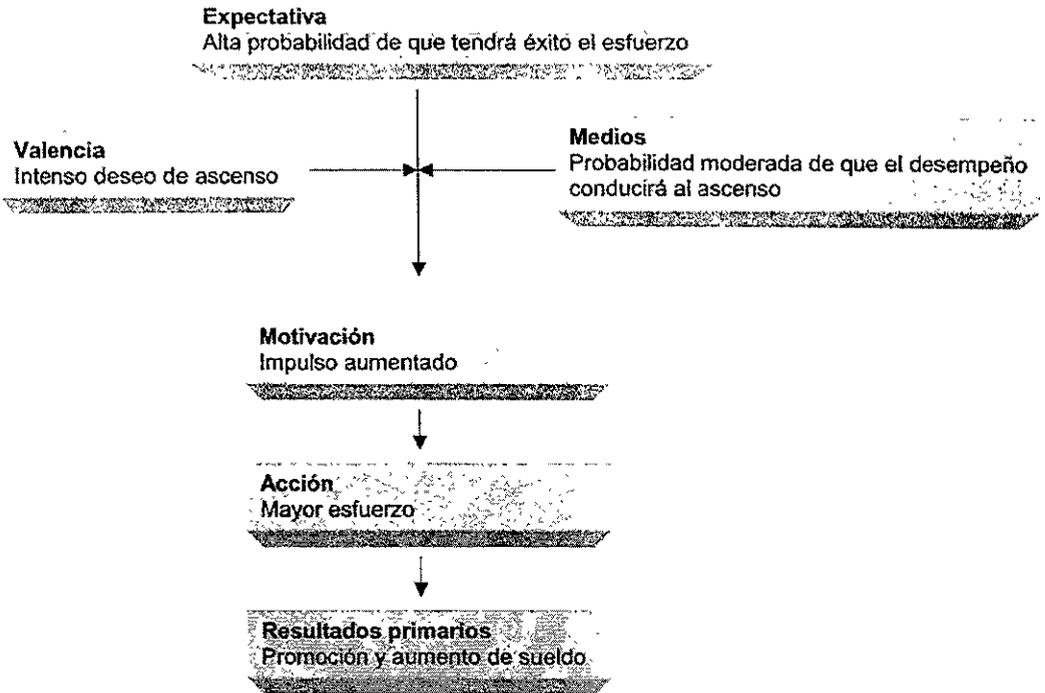
Como he descrito el comportamiento puede asumir muchas formas, por ello el sujeto obtiene información del ambiente para tomar la decisión más acertada. El proceso de recibir, organizar y dar significado a la información o estímulos detectados por nuestros cinco sentidos recibe el nombre de *percepción*, y es así como damos significado al mundo que nos rodea, la percepción juega un papel

¹⁶ *Comportamiento Organizacional*, Davis y Newstrom, Edit Mc Graw Hill

¹⁷ *Comportamiento Organizacional*, Davis y Newstrom, Edit Mc Graw Hill

trascendental en el proceso de toma de decisiones, ya que de aquí pueden derivar diversas alternativas

A continuación se muestra una gráfica donde se indica la interacción de los tres factores (expectativa, valencia y medios) y como intervienen con la motivación y las consecuencias que esto puede tener¹⁸:



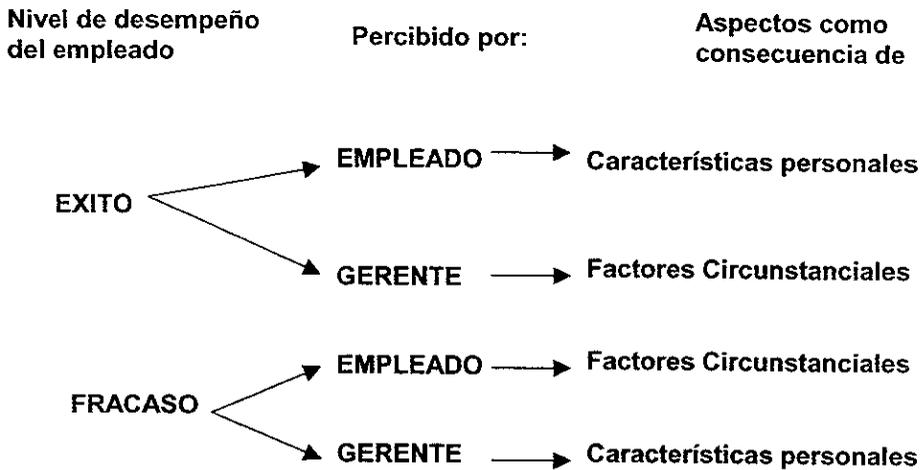
Lo que percibimos depende del objeto y de las experiencias personales, y en un instante la mente es capaz de recibir información y compararla con los enormes archivos que posee e interpretarla.

¹⁸Comportamiento Organizacional, Davis y Newstrom, Edit Mc Graw Hill

Podemos decir que la percepción es la imagen que cada individuo tiene del mundo, por cual las personas entienden las cosas de acuerdo a sus valores y experiencias, y es por esto que los gerentes no pueden motivar a los empleados simplemente por declaraciones racionales sobre un cierto sistema de recompensas como si se tratara de una máquina.

Una de las características es el *conjunto perceptual*, en el cual la gente percibe lo que la gente espera percibir, estos es si a un empleado de nuevo ingreso le decimos que el supervisor es generoso, el empleado lo podrá percibir de esta forma, esto es verá solo lo que se espera que vea.

Continuando con la percepción, el nivel de desempeño por parte del empleado es fundamental para el desarrollo de este mismo y de organización en general, he aquí un cuadro donde se explica el nivel de desempeño del empleado y sus diferentes aspectos de comportamiento en base al logro de sus objetivos¹⁹:



En el caso de que el empleado perciba el éxito como una característica solamente personal, esperará un reconocimiento de no existir este, existirá una disminución en su motivación, esto mismo sucede si el gerente no acepta o no hace

¹⁹ *Comportamiento Organizacional*, Davis y Newstrom, Edit Mc Graw Hill

reconocimientos a los empleados con éxito en su trabajo, y la idea es tener un ambiente organizacional bien motivado para el logro de los objetivos de todos, esto mismo puede suceder cuando un hay un fracaso y el gerente solo percibe a este como un situación personal y no de un equipo de trabajo, se pudiera cometer una situación que también haría caer al empleado en un proceso de poca motivación, y tratar de evitar al máximo los fracasos.

Así mismo el gerente debe hacer ver al empleado que su éxito puede ser personal o es el logro de todo un equipo de trabajo, con lo cual lograría la motivación no solo de un empleado sino de todo un grupo de gentes, por el contrario cuando se trate de un caso de fracaso el gerente tendrá que hablar con el empleado o con el equipo con la finalidad de revisar las causas del fracaso y evitar que esto se vuelva a repetir, con esto el gerente lograría sentar las bases para iniciar el camino y buscar el logro de los objetivos y continuar con el sentimiento de motivación en el empleado o grupo de trabajo.

Existen dos tipos de motivación²⁰:

- 1) La *micromotivación*, la cual se refiere a la motivación que se da dentro de una organización o se dirige a un individuo en particular.
- 2) La *macromotivación*. Esta se da fuera de la organización y trata de influenciar al medio externo para incrementar el desempeño.

Satisfacción en el trabajo

La falta de satisfacción en el trabajo es otro elemento por el cual los médicos no aportan ni participan de la organización del Hospital, ya que hay que entender que la Satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables, mediante el cual el empleado percibe su trabajo, este sentimiento va acompañado de otros dos aspectos referentes a las actitudes de trabajo del empleado, los cuales se perciben de la siguiente manera: La satisfacción en el

²⁰ El Nuevo Directivo Racional, Kepner y Tregoe, Edit Mc Graw Hill

trabajo se puede expresar “ disfruto mi trabajo al hacer diversas tareas”, el cual difiere de los pensamientos objetivos “ mi trabajo es complejo”, y de las intenciones en el comportamiento “tengo planes de cambiar de trabajo”, junto los tres conceptos ayudan a los gerentes a comprender las reacciones del empleado hacia su trabajo y poder predecir el efecto en su conducta futura.

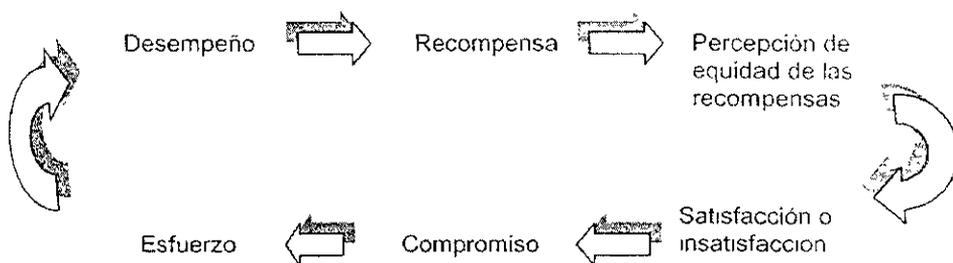
La satisfacción en el trabajo expresa el grado de concordancia entre las expectativas que cada persona genera y las compensaciones que el empleo provee, así pues este concepto se relaciona con algunos otros que ya he tocado como lo son la teoría de la equidad, el contrato psicológico y la motivación.

La satisfacción en el trabajo tiene muchas dimensiones, y por lo tanto aplica a la actitud de un grupo o a una persona en particular, y dentro de esta misma persona podemos hablar de satisfacción en el trabajo en algún aspecto en particular, hay que entender que la satisfacción en el trabajo es dinámica por lo cual una medida que hoy crea satisfacción pudiera ya no ser atractiva en algún tiempo, así los gerentes deben de estar atentos a todos estos cambios en la conducta del individuo.

Dentro de la satisfacción en el trabajo, existen algunos parámetros que se deben de considerar:

- a) *Nivel de satisfacción en el trabajo*, este apartado va muy de la mano con los sueldos, burocracia, condiciones laborales, prácticas administrativas, etc., como le he mencionado esto cambia de acuerdo a las expectativas de cada empleado.
- b) *Satisfacción en el trabajo y desempeño*, cierto que a mayor satisfacción mejor desempeño, pero también entran en juego otros factores, como lo son el

esfuerzo el compromiso, el tipo de recompensas, su desempeño personal y el reconocimiento profesional, por lo cual es un ciclo que los gerentes no tienen que perder de vista²¹.



- c) *Rotación*, la mayor satisfacción en el trabajo se asocia con una menor rotación de personal, esto es como consecuencia de encontrar mejores condiciones laborales en otro lugar, mientras que sus compañeros mas satisfechos permanece en sus puestos de trabajo
- d) *Ausentismo*, este rubro es similar al anterior entre menos satisfacción en el trabajo, se incrementa el ausentismo, lo cual repercute en la productividad de la organización.

Cuando en una organización existe una satisfacción positiva del trabajo, se pueden lograr diversas cosas, tales como:

- ◆ Satisfacción general en el trabajo
- ◆ Mejoran los canales de comunicación, formales e informales
- ◆ La actitudes mejoran
- ◆ Incremento en el desempeño laboral
- ◆ Necesidad de capacitación

²¹ Administración de Personal y Recursos Humanos, William B. Werther, Jr Y Keith Davis, Edit Mc Graw Hill

- ◆ Se pueden planear y manejar mejor los cambios

Con la finalidad de poder conocer la satisfacción del personal es adecuado realizar una encuesta, la cual debe tener las siguientes características, con la finalidad de lograr los objetivos:

- ◆ Apoyo de la alta dirección
- ◆ Participación de un equipo de trabajo en la elaboración
- ◆ Tener un objetivo claro, preciso y real

El reconocimiento

La falta de darle su lugar a los empleados como un individuos reconociéndoles sus acciones y recompensándoselas, también participan en la situación que actualmente se vive en el Hospital.

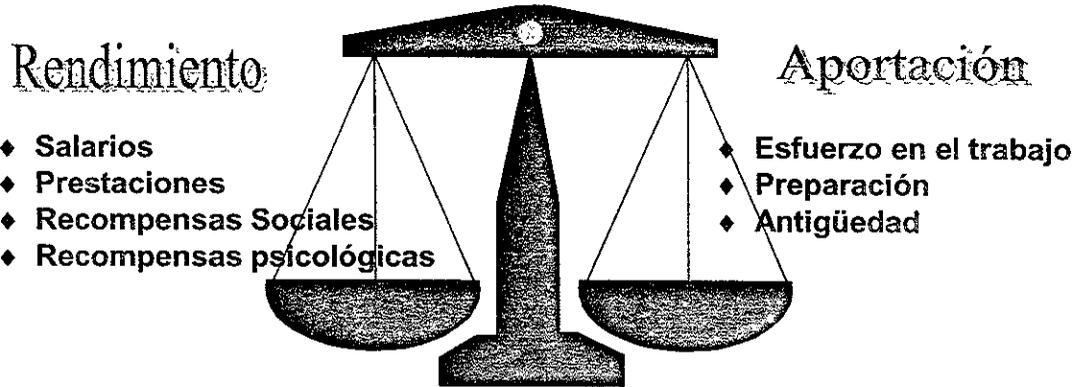
La recompensa que un empleado espera por el esfuerzo en el trabajo realizado puede verse retribuido, de diversas formas, la más común de ellas es la recompensa a través del dinero, ya que este es el medio que a los empleados les da el poder de compra de bienes y servicios, además de ser este un *medio de intercambio para la asignación de recursos económicos*; sin embargo, también es un *medio de intercambio social*. Además de ser un símbolo de status social para quienes lo tienen y pueden ahorrarlo.

Pero también hay que considerar que no solo el dinero sirve como forma de recompensar a los empleados, esto se puede explicar mediante la teoría de la equidad esto se refiere al grado de coincidencia entre lo que los empleados creen que deben recibir por su rendimiento y las recompensas que les otorgan. El rendimiento es para el empleado el conjunto de aportaciones que él ofrece a la

organización y después compara sus resultados con los demás empleados y se hace así mismo el siguiente tipo de preguntas

- ◆ ¿Son justas las recompensas que recibo en comparación con mis compañeros que hacen el mismo trabajo?
- ◆ ¿Son justas las recompensas que recibo en comparación con las que reciben empleados que hacen mi misma función en otras organizaciones similares a donde yo laboro?

Podemos decir que el dinero es una recompensa extrínseca, la cual muchas veces no va en función del desempeño de una persona, por lo tanto las recompensas intrínsecas son mas motivantes, esto se ve cuando a un empleado se le felicita por haber realizado muy bien cierto trabajo, independientemente si se le recompensará en dinero o no, por lo que podemos decir que la recompensa monetaria tiene sus limitaciones, cuando se esta hablando de una persona que ya ha cubierto ciertas necesidades.



Teoría de la equidad²²

²² *Administración de Personal y Recursos Humanos*, William B. Werther, Jr. Y Keith Davis, Edit. Mc Graw Hill

Por lo tanto una de las labores más importante de la gerencia para con sus empleados es saber manejar correctamente las recompensas sean estas en dinero o de otro tipo, ya que con esto se podrá lograr una adecuada satisfacción en el trabajo, por tanto el gerente deberá de considerar diversos factores tales como el ambiente organizacional, el tipo de trabajo, las condiciones del mismo, etc., cuando todo esto funciona armónicamente, podemos hablar de que existe una adecuada motivación en la organización.

El reconocimiento del desempeño cubre una función clave en los sistemas de recompensas, ya que el reconocimiento es necesario para:

- ◆ Asignar recursos en un ambiente dinámico
- ◆ Recompensar a los empleados
- ◆ Retroalimentar a los empleados sobre su trabajo
- ◆ Mantener un ambiente laboral confortable
- ◆ Tener cierta influencia sobre los empleados
- ◆ Desarrollar a los empleados

Hoy la filosofía del reconocimiento hace hincapié en el desempeño actual, sobre el establecimiento y cumplimiento de metas, las cuales es posible establecerlas entre los niveles directivos y los empleados.

La participación de los empleados en una organización

Un aspecto que tiene relación con la problemática actual del Hospital Sierra Verde es la poca participación que tienen sus médicos con respecto a la organización, así podemos decir que la participación es “ Un compromiso mental y emocional de las personas que están en un grupo y que esto las alientan a colaborar con las

metas de este último, así como compartir responsabilidades". por tal efecto existen tres preceptos relacionados con la participación²³.

1. Compromiso mental y emocional
2. Motivación a aportar
3. Aceptación de la responsabilidad

1. *Compromiso mental y emocional*, es muy importante resaltar que la participación es un compromiso mental y emocional y no una mera actividad muscular, una persona que se compromete no solo está comprometida consigo misma, y no solo con la tarea. Cuando un jefe solo convoca a juntas para comunicarle ciertas situaciones de la organización y les pregunta su opinión sobre lo expuesto, el empleado no siente ese deseo por participar, ya que ve a su jefe como un autócrata dado que realmente no escucha, esto se considera activitis y no participación y por lo tanto no hay un compromiso por parte de los empleados.
2. *Motivación a aportar*, algo importante es que la participación promueve la aportación de los empleados, y esto promueve la creatividad e iniciativa del empleado, ya que este se siente con libertad de opinar, y participar activamente en las tareas de la organización, la participación facilita el *intercambio* lo cual le sirve al empleado para clarificar objetivos tanto de él como de la organización, lo cual se traduce en una mayor participación de este último y por consiguiente un *gana – gana* entre empleado y organización.
3. *Aceptación de la responsabilidad*, la motivación estimula a la gente a aceptar la responsabilidad en sus actividades grupales, es un proceso mediante el cual los miembros de la organización se encuentran automotivados y desean ver trabajar con éxito a su organización. Un rasgo importante que se observa en un empleado motivado y que acepta la responsabilidad es que cuando habla de la

²³ *Comportamiento Organizacional*, Davis y Newstrom, Edit Mc Graw Hill

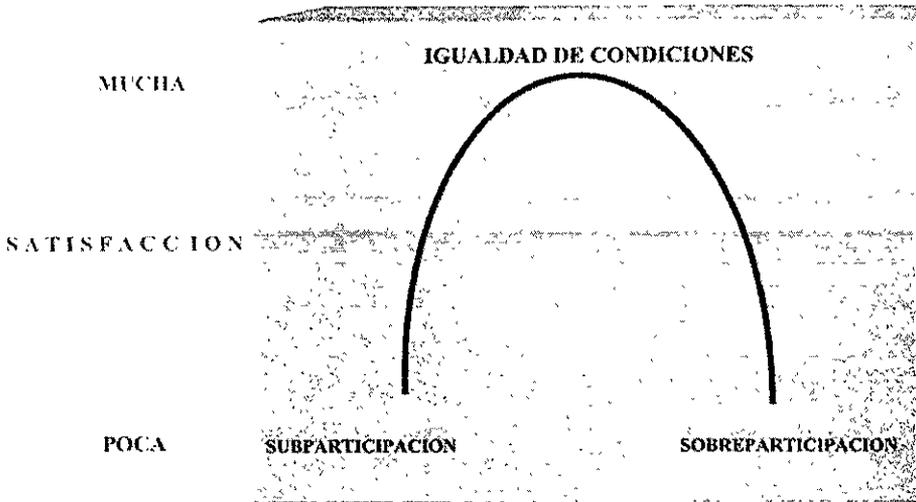
organización dice "nosotros" y no "ellos", en la medida que el empleado empieza a aceptar responsabilidades para realizar actividades de grupo ven en esto la manera de hacer lo que a *ellos* les gusta hacer. La finalidad es desarrollar un buen grupo que trabaje en equipo, lo cual es el paso clave para que se desarrolle con éxito el trabajo. Esto es si el empleado quiere buscará la manera de hacerlo y evitara todos los obstáculos, todo con la finalidad de lograr el objetivo, y es en este nivel cuando las jerarquías pasan a un segundo término, ya que no se ve *al jefe* sino *al equipo de trabajo*.

El éxito de la participación esta en la relación del cumplimiento de ciertos prerrequisitos, algunos de estos son parte de los participantes y otros son propios del ambiente, algunos de los prerrequisitos más importantes son:

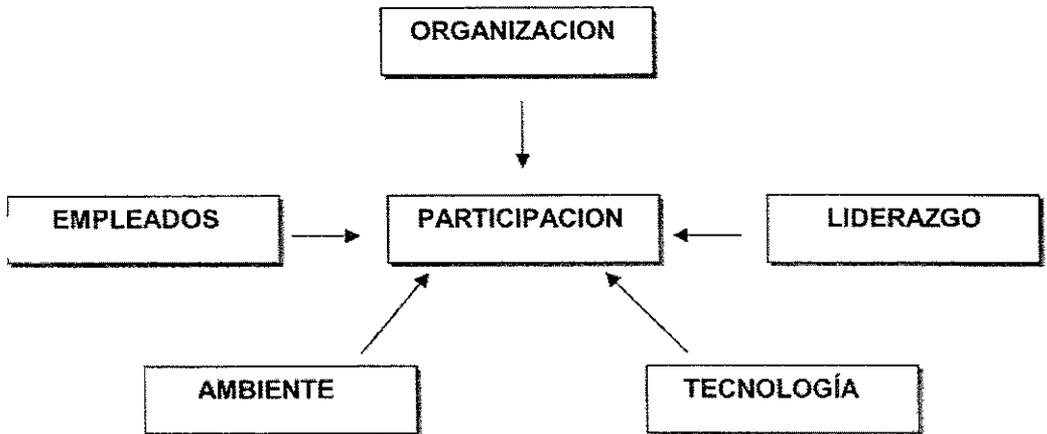
- ◆ Tener el tiempo suficiente para participar antes de que se requiera una participación de urgencia.
- ◆ Deben de ser mayores los beneficios que los costos de la participación.
- ◆ El objeto de la participación debe de ser relevante y de interés para los empleados.
- ◆ Los participantes deben de contar con la habilidad, inteligencia y los conocimientos necesarios para participar.
- ◆ Se debe contar la capacidad de comunicación
- ◆ El participante no deberá tener temor o desconfianza por participar.
- ◆ Se debe de ejercer la participación en aquellas zonas que la misma organización este abierta en que exista tal participación.

La participación debe de ser modulada, esto es que no se debe de ir a los extremos, ni una subparticipación ni una sobreparticipación, ya que en ambos casos el empleado puede perder el interés por participar²⁴:

²⁴ *Comportamiento Organizacional*, Davis y Newstrom, Edit Mc Graw Hill



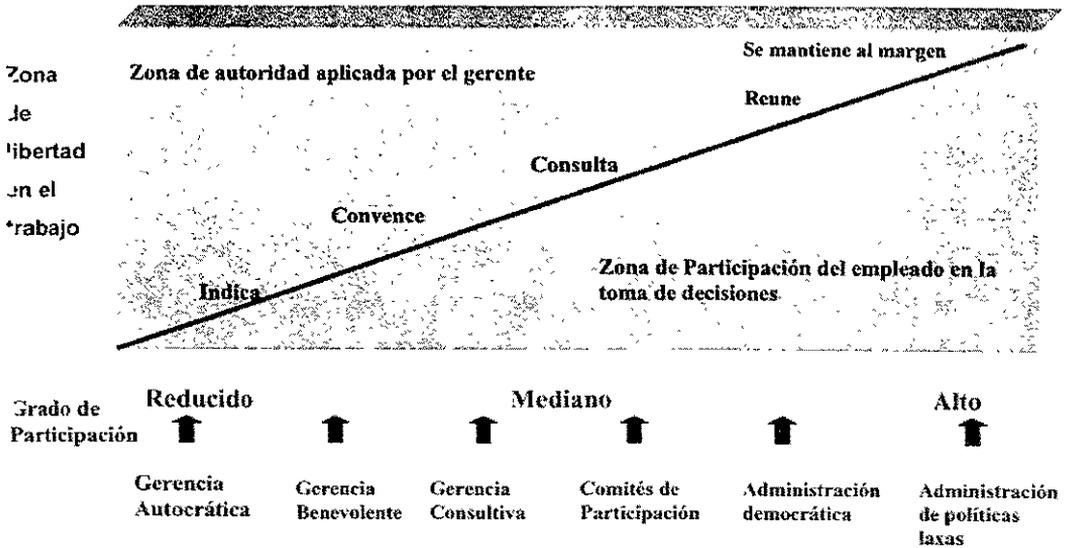
La participación como se ha mencionado se puede ver influenciada :



La participación también tiene limitantes, uno de ellos pueden ser los mismos prerrequisitos, otros son:

- ◆ Organizaciones complejas
- ◆ Poca experiencia en el área
- ◆ Falta de compromiso por parte de la dirección general
- ◆ Alta rotación del personal
- ◆ Empresa con pocas aspiraciones y muy burócrata

A continuación presento un esquema general de los diversos niveles de participación y sus repercusiones²⁵:



²⁵ *Comportamiento Organizacional*, Davis y Newstrom, Edit Mc Graw Hill

La Comunicación

Un elemento que tiene una gran influencia en los resultados y que muchas veces de este dependen las acciones que se generan en el hospital es *la comunicación*, la cual es la transferencia de información entre dos personas o más, así pues para que la comunicación exista debe haber un *emisor* y un *receptor*, elementos esenciales en el *proceso de la comunicación*.

Este proceso consta de los siguientes elementos²⁶:

- a) *Desarrollo de una idea*, este es el primer elemento, por lo que los demás salen sobrando si este no se genera.
- b) *Codificación*, es la forma de presentar la información, esto es expresar una idea en palabras, signos o algún otro símbolo con la finalidad de que el receptor pueda de interpretar correctamente el mensaje.
- c) *Transmisión*, es el canal o medio mediante el cual se da a conocer una idea a una persona o a un grupo.
- d) *Recepción*, es la acción de recibir el mensaje emitido por el transmisor.
- e) *Decodificación*, es la forma y acción de comprender exactamente el mensaje que envía el emisor.
- f) *Uso*, es el último paso del proceso de comunicación, y es la utilización del mensaje.

E
V
I
S
O
R



²⁶ *Comportamiento Organizacional*, Davis y Newstrom, Edit Mc Graw Hill

Dentro del proceso de comunicación existen dos pasos que son esenciales y son la aceptación del mensaje por parte del receptor y la retroalimentación por parte de este. esto se debe a que los emisores desean que sus mensajes sean entendidos y aceptados y los receptores también desean que sean escuchadas sus demandas (retroalimentación), si estos dos factores existen se puede mejorar la colaboración y motivación de la organización.

Los cinco pasos que existen y que se requieren que el receptor efectúe son:

1. Recibir
2. Entender
3. Aceptar
4. Utilizar
5. Retroalimentar

Si el receptor emite un mensaje y el receptor emite una retroalimentación sobre el mensaje, se dice que existe una comunicación bilateral y con esto existe un circuito completo de comunicación.

Existen *Barreras de la Comunicación*, las cuales no permiten un correcta fluidez del mensaje, por lo cual limitan su comprensión del mismo y por consiguiente sus acciones que de este se deriven.

Las Barreras de Comunicación son de tres tipos:

1. *Personales*, las cuales se pueden dar por una situación de tipo personal, de malos hábitos para escuchar, etc.,
2. *Físicas*, estas sedan por una situación que se presenta en el lugar donde se da la comunicación, tal como el ruido, un muro, etc..

- 3) Semánticas, estas surgen por una limitación en la correcta utilización de los símbolos o del lenguaje que usamos para comunicarnos.

Un punto importante sobre la comunicación es el referente a la comunicación gerencial, la cual se refiere a la comunicación que existe entre los empleados y los puestos gerenciales y directivos, ya que de el buen funcionamiento de esta comunicación depende una toma de decisiones oportuna y correcta. Recordemos que entre más grande es la organización mayor es el riesgo de que la comunicación tenga interferencia, por lo cual es muy importante establecer canales de comunicación eficientes y ágiles.

Con la finalidad de que la comunicación gerencial sea efectiva, existen algunos prerrequisitos:

- a) *Mantenerse actualizado*, si los gerentes no tienen el conocimiento o comprensión de algún tema o situación propia de su área de trabajo, la comunicación se dificultará.
- b) *Actitud positiva hacia la comunicación*, el gerente o los niveles directivos debe de estar muy pendiente de sus canales de comunicación, que estos sean eficientes y ágiles, así mismo también deben de considerar aquellos canales no formales, los cuales son muy importantes.
- c) *Estrategia de comunicación*, los gerentes en sus planteamientos estratégicos deben de considerar a la comunicación como un factor de éxito, ya que de no hacerlo pudiera ser que su plan fracase.
- d) *Desarrolle la confianza*, en toda comunicación es esencial que exista confianza entre el emisor y el receptor, ya que de esto depende el buen flujo que pudiera existir de la información.
- e) *Instrucciones en el trabajo*, en toda organización se debe de considerar la necesidad de transmitir correctamente las instrucciones del trabajo a desarrollar y la importancia que este tiene para la organización, así como sus consecuencias de no llevar a cabo un trabajo correcto, esto va en función de lo

que se denomina una *introducción al puesto*, ya que desde este punto el empleado puede ir adquiriendo la confianza y el respeto por la organización a la cual pertenece.

Para que el receptor (empleado) en una comunicación de una organización acepte los mensajes que la gerencia le envía, se debe de cumplir con algunas premisas, las cuales son:

- ◆ Aceptación de la legitimidad del emisor para emitir una comunicación
- ◆ Competencia comprobada del emisor en relación a lo que comunica
- ◆ Confianza en el emisor como guía y como persona
- ◆ Credibilidad comprobada del mensaje recibido
- ◆ Aceptación de las tareas y objetivos que la comunicación trata de alcanzar

La comunicación entre las diversas personas que trabajan en una organización, en ocasiones va más allá de esta, ya que llega a involucrar a las familias de los empleados y de los directivos, este tipo de comunicación muchas veces es positiva, ya que la organización también busca tener una buena imagen con las familias de los miembros de la organización, lo cual puede dar un punto más de motivación al empleado.

Como parte de la solución para este caso se encuentra la utilización de la mercadotecnia, por lo cual a continuación mencionaré algunos conceptos que son de gran utilidad para el presente caso:

PUBLICIDAD

Una de las herramientas más importantes en las que se apoya la publicidad es en la comunicación y sobretodo en la comunicación masiva, la cual utiliza el mismo mensaje para una audiencia determinada y no mensajes personales lo cual lo hace mas costosa la utilización de la publicidad, cabe hacer mención que el término comunicación masiva no significa que está dirigida a toda una población en forma indiscriminada, sino que existe una selección del mercado al cual va dirigido el mensaje.

Muchas organizaciones se rehusan a utilizar a la publicidad como una de sus herramientas principales para ofrecer sus productos ó servicios, pero al día de hoy el no utilizarla significa un riesgo importante, ya que si ellos no lo hacen sus competidores sí lo están haciendo, cabe hacer notar que la cantidad que una empresa invierte en publicidad está basada en sus objetivos y recursos, por lo cual cada caso es muy particular.

Los medios que por excelencia se utilizan para hacer publicidad son:

MEDIO	% DE UTILIZACION
PRENSA	23
TELEVISION	23
CORREO DIRECTO	20
RADIO	7
REVISTAS	5
OTROS	22

Existen tres tipos de publicidad²⁷:

- A) *Publicidad a Consumidores y entre Empresas*, este tipo de publicidad va dirigido a los consumidores de un cierto producto o servicio.
- B) *Publicidad del producto o Institución*, este tipo de publicidad se divide en dos, de *acción directa*, la cual espera generar una respuesta rápida e

²⁷ *Fundamentos de Marketing*, Staton-Etzel-Walker

inmediata y de *acción indirecta*, que es cuando se estimula la demanda y se le recuerda al mercado de la existencia de un producto o servicio.

La publicidad Institucional, presenta una información positiva y atractiva sobre la institución que está promocionando tal publicidad, este tipo de publicidad no tiene por objeto el vender un producto o servicio sino lo que busca es crear una *imagen* de la institución hacia el mercado meta y a sus miembros que la conforman.

C) *La publicidad de demanda primaria y de demanda selectiva*, La primera se utiliza cuando el producto se encuentra en una etapa de introducción al mercado y lo que se busca es informar y no persuadir al mercado, y entonces es cuando se habla de las cosas en forma genérica, naranjas, cines, tiendas de autoservicio, etc., también la demanda primaria tiene como objetivo el sustentar la permanencia en la mente de la gente de un producto o servicio.

La Publicidad de demanda selectiva, es esencialmente de carácter competitivo, esto es compete por su posicionamiento en el mercado y por incrementar el consumo del producto o del servicio, así mismo hace referencia a las características que tienen los productos o servicios de sus competidores y a esto se le denomina *publicidad comparativa*.

Todos estos conceptos son aplicado en una *Campaña Publicitaria*. la cual deberá cumplir los siguientes parámetros²⁸:

- Definir Objetivos
- Establecer un presupuesto
- Crear un Mensaje
- Selección de Medios
- Evaluar su eficacia

²⁸ *Fundamentos de Marketing*, Staton-Etzel-Walker

A) *Definición de objetivos*²⁹

El propósito de la publicidad es vender o posicionar un servicio o producto y esto solo se logra estableciendo objetivos específicos capaces de expresar lo que se quiere hacer llegar al mercado meta.

B) *Establecer un presupuesto*³⁰

Este tema es difícil y variado, ya que esto depende mucho de los recursos con los que cuente la organización, por lo que existen varias formas de determinar el presupuesto, las cuales mencionaré a continuación:

- I) *Respecto a un porcentaje de ventas de la organización*, este es uno de los métodos más utilizados pero no es el más adecuado, ya que al disminuir las ventas disminuye la inversión en publicidad y es en este momento cuando más se requiere de invertir en publicidad.
- II) *Todos los recursos disponibles*, esta situación se da cuando una organización es nueva o se desea introducir un nuevo producto o servicio al mercado, y se busca invertir una buena parte de los recursos con la finalidad de posicionarse, el riesgo es grande, ya que se le está apostando al futuro de la organización a un solo rubro y muchas veces hace falta invertir en otras áreas.
- III) *Seguir a la competencia*, este es otro método muy utilizado y consiste en invertir una cantidad igual de recursos a los que invierte la competencia en publicidad, pero el riesgo es que no se sabe si la competencia está haciendo las cosas correctamente y la otra situación es que los objetivos de la competencia son diferentes a los de nuestra organización.

²⁹ Entrepreneur, Junio 2001, "Más que buenas ideas" vol. 9 No. 6 p 20-22
³⁰ Planeación Estratégica – Lo que todo director debe saber, George A. Steiner, Edit. CECOSA

- IV) *Función / Objetivo*, este es un método más consciente, ya que pretende establecer un presupuesto en base a la determinación de funciones y objetivos que el programa deberá de ir cumpliendo y esto irá determinando los recursos que la organización deberá ir invirtiendo, este método también se le conoce como método acumulativo, ya que es la sumatoria de lo que se pretende hacer y de acuerdo a esto y a los recursos con los que cuenta la organización se decide si se invierte o cual es el mejor camino.

C) *Creación de un mensaje*³¹

Cualquiera que sea el objetivo de la campaña esta debe lograr dos aspectos: Obtener y mantener la atención del mercado, para poder mantener la atención se utiliza la sorpresa, la curiosidad, lo impactante, etc., si un mensaje logra captar la atención, hay que aprovechar el poco tiempo que se tiene para comunicarlo y así poder influir en las creencia y decisiones de las personas.

En este sentido el mensaje tiene dos componentes:

- I) Mostrar a la gente el beneficio que obtendrá al utilizar el producto o servicio y no mostrar los atributos o características del producto o servicio
- II) La ejecución es la forma de combinar adecuadamente la atracción con la manera de hacer consciente el mensaje que deseamos transmitir al mercado meta.

D) *Selección de medios de comunicación del mensaje*³²

Este rubro al igual que el mensaje depende del mercado meta para lo cual hay que analizar los siguientes aspectos:

³¹ Entrepreneur, Junio 2001, "Más que buenas ideas" vol. 9 No. 6 p 20-22
³² 28 *Publicidad Gratuita*, Stricker, Edit. Selector

- Objetivo del anuncio
- Cobertura de audiencia (regional, local, etc..)
- Tiempo y lugar de decisión de compra
- Costos de los medios utilizados

Como ya se habían mencionado antes los medios pueden ser.

- Prensa
- Televisión
- Radio
- Anuncios en directorios telefónicos, médicos, etc..
- Revistas especializadas o de orden común
- Publicidad al aire libre (anuncios espectaculares)
- Medios interactivos (internet)

E) Evaluación de la publicidad

Todo proceso requiere de una evaluación, la cual sirve para verificar que todo lo planeado se cumpla y en su defecto hacer que se cumpla, los métodos más comunes de evaluación son³⁵:

- I) *Prueba directa*, esta se mide en base al volumen de ventas o canje de cupones, número de llamadas recibidas, etc.-
- II) *Prueba indirecta*, el objetivo es recordar un anuncio para lo cual se utilizan las siguientes pruebas:
 - *Reconocimiento*, se muestra el anuncio y se pregunta si lo han visto.
 - *Recordación auxiliada*, se le pregunta si han visto un anuncio pero no haciendo alusión directa al anuncio en cuestión.
 - *Recordación no auxiliada*, se les pregunta si recuerdan haber visto un anuncio de determinado tipo de producto o servicio.

³⁵ *Fundamentos de Marketing*, Staton-Etzel-Walker

Posterior a cualquiera de estas pruebas se procede a recopilar la información y se procede a emitir resultados.

Es así como se realiza una campaña publicitaria para que pueda tener el éxito esperado, pero todo esto deberá de estar respaldado por toda la organización y ser conducido este esfuerzo principalmente por el departamento de publicidad o de mercadotecnia ya sea con apoyo interno o externo.

Otra área que juega un papel importante en el uso de la publicidad es el departamento de Relaciones Públicas, ya que su finalidad es influir positivamente hacia las actividades que realiza la organización, esto mediante la creación o mantenimiento de una imagen positiva y fortalecida de la organización ante sus clientes y miembros que la componen, en este caso las relaciones públicas no necesariamente utilizan a la publicidad como medio de posicionamiento, sino con acciones positivas con una determinada comunidad, ya sean estas como obras de caridad, eventos deportivos, etc..., también es válido que el departamento de relaciones públicas participe en acciones hacia el interior de la organización.

Dentro de las acciones del departamento de Relaciones Públicas está la utilización de la propaganda, la cual es un medio pagado para anunciar un producto o servicio, sino que esta puede ser realizada mediante un reportaje, un testimonio de alguien, considerando que esta propaganda puede ser positiva o negativa hacia la organización, este tipo de “publicidad” es muy riesgosa, ya que hoy día la sociedad ya esta muy sensible a los comentarios y puede reaccionar muy rápido. Existen tres formas para lograr una buena propaganda

- Preparar un buen reportaje
- Hablar en público

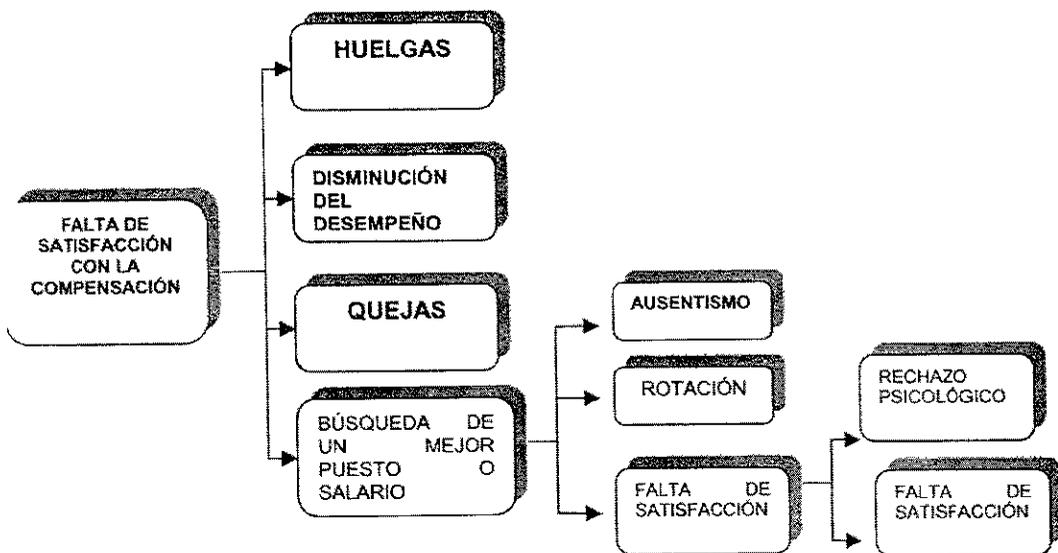
- Influir en líderes de opinión

Una diferencia importante entre publicidad y propaganda es que esta última no se impone al mercado y tiene mayor credibilidad que la publicidad, ya que es una tercera persona la que habla de ti.

Para solucionar este caso también es importante mencionar el siguiente aspecto:

COMPENSACIONES

Un resultado negativo por una mala aplicación en las compensaciones traerá como consecuencia una disminución en el rendimiento de los empleados, lo que puede contribuir a un deterioro en la productividad del servicio que se presta y por lo tanto un incremento en las quejas de los usuarios, esto entre otras cosas según se muestra en la siguiente gráfica³⁴:



³⁴ Administración de Personal y Recursos Humanos, William B. Werther, Jr Y Keith Davis

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa, es un gran reto no solo para el área de Recursos Humanos, sino de todos los tomadores de decisiones.

Con la finalidad de dar sustento a la parte de compensaciones, hay que considerar los objetivos que la Administración de la Compensación tiene, y los que pueden aplicar en este caso son³⁵:

- a) *Traer a la organización personal calificado*, esto es que las compensaciones deben ser lo suficientemente competitivas en el mercado que estamos hablando, con la finalidad de traer a los mejores elementos y de esta forma garantizar el logro de los objetivos de toda la organización.
- b) *Retener a los empleados actuales*, a aquellos elementos que sean de valor a la organización tratar de evitar que emigren, ya que ellos mismos podrán fortalecer a la organización a la que vallan.
- c) *Garantizar la igualdad*, esto se refiere a una *igualdad interna y externa* de compensaciones, la *igualdad interna* requiere que la compensación sea igual en relación con el valor relativo de los puestos de la misma organización y la *igualdad externa*, se refiere a que la compensación sea similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.
- d) *Alentar el desempeño adecuado*, una buena compensación debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades para que el desempeño continúe siendo adecuado, ya que esto a futuro asegura, lealtad y conserva la experiencia que actualmente se tiene.
- e) *Controlar los costos*, esto es que unas compensaciones adecuadas contribuyen a retener a su fuerza laboral, pero sin que estas compensaciones sean insuficientes o excesivas.

³⁵ Administración de Personal y Recursos Humanos, William B. Werther, Jr. Y Keith Davis

- f) *Cumplir con las disposiciones legales*. toda compensación deberá de estar regida por los preceptos legales que la ley en cuestión le otorga.

Dentro de esta opción, también hay que considerar un aspecto importante como es el de los *incentivos*, ya que son factores que impulsan el logro de los objetivos de la organización. Los incentivos establecen estímulos con base en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado. Los incentivos se otorgan en forma individual aunque hay ocasiones que se pueden llegar a otorgar en forma grupal, este tipo de compensación es una forma no tradicional de compensación.

Algunos de los objetivos que se persiguen al utilizar un sistema de incentivos es:

- a) Vincular la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad
- b) Reducir costos en materia de compensación
- c) Mejorar el nivel de participación e identificación del empleado con la organización
- d) Incrementar el trabajo en equipo y la certidumbre de estar participando en una empresa común a cuantos laboran para ella (la cooperación se toma un elemento vital)

Cuando se establece un sistema de incentivos, hay que considerar algunos aspectos importantes para el buen desarrollo del programa, y para esto vale la pena hacerse las siguientes preguntas a los diversos aspectos³⁶:

³⁶ *Administración de Personal y Recursos Humanos*, William B. Werther, Jr. Y Keith Davis

ASPECTOS	PREGUNTAS CLAVE
Objetivos de la compensación no tradicional	¿Por que están considerándose sistemas no tradicionales de compensación? ¿Cuales son los objetivos basicos de este tipo de sistemas?
Participantes	¿Quiénes participarán en el programa?
Cobertura	¿Dónde, cuando y como se aplicará el programa?
Parámetros	Cuándo se pagarán los incentivos?
Administración	¿Quién será el responsable de administrar el programa?

A continuación se analizarán algunos de los aspectos antes mencionados³⁷:

a) *Objetivos de la compensación no tradicional*, hay que considerar que el sistema de incentivos vincula directamente la compensación con el desempeño, por lo cual los empleados que laboran bajo este esquema, su desempeño determina en gran medida su ingreso. Uno de los objetivos básicos del sistema por incentivos es que se premie el mejor desempeño en forma periódica y este incentivo se paga junto con su sueldo o en forma muy específica.

Este tipo de sistema bien utilizado en las organizaciones pueden traer consigo un buen resultado a la misma, ya que por un lado la conducta del empleado se modifica en forma positiva para la organización y por otro lado las compensaciones que se otorgan son en relación directa a la producción que la misma organización tiene, es así como uno de sus objetivos de este sistema es mejorar el desempeño.

³⁷ *Administración de Personal y Recursos Humanos*, William B. Werther, Jr Y Keith Davis

- b) *Elegibilidad y cobertura*, se selecciona al grupo de empleados o miembros de una organización que estarán bajo un sistema de compensaciones, considerando que la cobertura de dicho sistema puede aplicar a toda la población de una organización, considerando siempre los niveles y las labores que cada empleado desempeña.
- c) *Parámetros de la compensación*, en un sistema de compensación no tradicional se deben de especificar claramente desde un inicio los montos, la periodicidad y las características que deberá cubrir el empleado para recibir dicha compensación.
- d) *Administración*, El sistema de compensación debe de ser lo suficientemente eficiente para determinar parámetros y objetivos y que estos se puedan medir, así mismo debe de haber áreas responsables de obtener y procesar la información.

Dentro de un Sistema de Compensación existen varios tipos las opciones que son viables y de mayor efectividad son³⁸:

- a) *Compensación basada en unidades*, esta opción se refiere a las unidades producidas por el trabajador, o de clientes atendidos, según sea el caso.
- b) *Bonos por producción*, este tipo de incentivos se logran por exceder un número determinado de unidades realizadas en un determinado tiempo o de clientes atendidos, siempre conservando la calidad y el buen trato en el servicio
- c) *Incentivos por méritos*, estos se refieren a premios (principalmente) que se otorgan por haber realizado algo sobresaliente del trabajo tradicional, o algún tipo de reconocimiento obtenido por méritos profesionales, hay que considerar

³⁸ *Administración de Personal y Recursos Humanos*, William B. Werther, Jr. Y Keith Davis

que en ocasiones estos pueden haber sido obtenidos fuera de la organización donde presta sus servicios el empleado

Los incentivos no monetarios, muchas veces tiene un mayor valor que un incentivo monetario, este tipo de incentivos no monetarios puede servir para mejorar conductas laborales o un mejoramiento en el desempeño y en ocasiones evita la alta rotación de personal, este tipo de incentivos muchas veces no está dirigido a los trabajadores sino a sus familias.

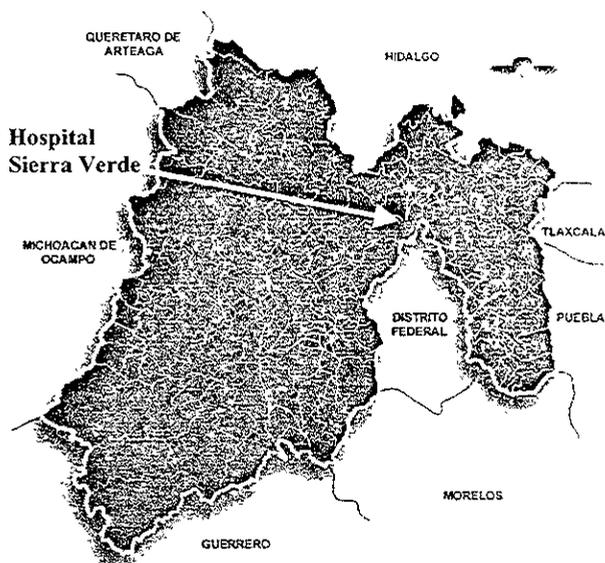
Además de considerar al Sistema de Compensaciones existe otro tipo de compensaciones como lo es un buen Sistema de Prestaciones, que además de las propias que otorga la Ley, se debieran de considerar:

- a) *Ayuda educativa*, en donde se apoye con la educación del personal de la organización
- b) *Seguro Médico*, este se considera que además de la seguridad social, un seguro médico particular que considere gastos médicos mayores y de ser posible menores, tanto para el médico como para sus dependientes.
- c) *Servicios Financieros*, los cuales incluyan préstamos de toda índole de acuerdo a su antigüedad laboral, cajas de ahorro, etc..

Y así como estas prestaciones pueden existir otras tantas que lo que buscan es ayudar a la satisfacción del empleado y de su familia.

MARCO REFERENCIAL DE LA ORGANIZACION

El Hospital Sierra Verde es un Hospital de carácter privado, fundado desde hace 15 años, ubicado en la zona norte del área conurbada al Distrito Federal, se encuentra establecido en una área comercial y residencial, con un poder adquisitivo medio alto – alto, estando su entorno totalmente urbanizado, y con grandes vías de comunicación.



Respecto a Clínicas u Hospitales establecidos por la zona se encuentran los siguientes:

- ◆ 1 Sanatorio de religiosas, el cual también es privado pero no cuenta con todos los servicios que el Hospital Sierra Verde ofrece, este se encuentra a 4 cuadras de este.
- ◆ 1 Hospital de Ginecología y Obstetricia, el cual es de tipo privado, cuenta con solo 19 cuartos, tiene buena reputación, pero todos los servicios son

relacionados a la especialidad de Ginecología, este se encuentra a una distancia de 2 km. Aprox. Respecto al Hospital Sierra Verde

- ♦ 1 Hospital privado de reciente apertura, poco conocido, con solo 20 habitaciones, que su principal mercado es la ginecología y obstetricia, no cuenta con vías de fácil acceso y se encuentra a 2 km. Aprox. Del Hospital Sierra Verde

Estos son los tres principales “competidores” de la zona, además de haber varias torres de médicos y consultorios privados en forma aislada, así como algunas pequeñas clínicas de menos de 10 camas, pero que no cuentan con todos los servicios que ofrece y menos con la reputación del Hospital Sierra Verde y sus médicos que aquí atienden

Los pacientes que acuden a atenderse al Hospital Sierra Verde son personas que bien podrían atenderse en un Hospital privado de renombre de los que existen en la Ciudad de México, solo que por comodidad muchas veces se atienden en este Hospital, además que la mayoría de sus médicos tienen su consultorio por la zona y en caso necesario atienden a sus pacientes en el Hospital Sierra Verde, esto se debe a que el Hospital en este momento no cuenta con una área destinada a los consultorios de los médicos que atienden en el Hospital.

El Hospital ha crecido y se ha ido remodelando según sus las propias demandas de la población, solo por mencionar un ejemplo, el Hospital fue el primer establecimiento de la zona que con contó un tomógrafo, lo cual le ayudó a posicionarse en esta área, y así satisfacer las necesidades de la población, es así como el Hospital ha ido creciendo hasta llegar a tener los servicios que hoy ofrece, a continuación mencionaré algunos datos sobresalientes del hospital:

Capacidad Física

SERVICIOS	NUMERO
CAMAS CENSABLES	46
CAMAS NO CENSABLES **	24
CUNAS	14
INCUBADORAS	4
SALAS DE CIRUGIA	3
CENTRAL DE EQUIPOS	1
GABINETE DE IMAGENOLOGIA	1
GABINETE DE INHALOTERAPIA	1
LABORATORIO DE ANALISIS CLINICOS	1
LABORATORIO DE PATOLOGIA	1
BANCO DE SANGRE	1
SALA DE EXPULSION	1
SERVICIO DE URGENCIAS	1
UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS	1
CLINICA DE DIAGNOSTICO	1
• ELECTROENCEFALOGRAFIA	
• OTORRINOLARINGOLOGIA	
• CARDIOLOGIA	
• OFTALMOLOGIA	
• MEDICINA NUCLEAR	
• PATOLOGIA QUIRURGICA	

39

³⁹ Anuario estadístico 1999 del Hospital

Las Camas no censables** se distribuyen de la siguiente manera⁴⁰:

SERVICIOS	NUMERO
URGENCIAS	5
UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS	6
RECUPERACION	5
PRE-ANESTESIA	4
AREA DE LABOR	3
AFERESIS	1

Recursos Humanos

Estos son los recursos humanos con los que cuenta el hospital⁴¹:

PERSONAL	NUMERO
ENFERMERIA	110
PERSONAL TECNICO *	29
PERSONAL ADMINISTRATIVO	97
SERVICIOS GENERALES **	107
PERSONAL OPERATIVO ***	10
TOTAL DE EMPLEADOS	353

* TECNICOS EN RAYOS X, LABORATORIO, ESTADISTICA, ETC..

** MANTENIMIENTO, INTENDENCIA, DIETOLOGIA, CAFETERIA, SEGURIDAD, ETC..

*** QUIMICOS Y MEDICOS RADIOLOGOS

⁴⁰ Anuario estadístico 1999 del Hospital

⁴¹ Anuario estadístico 1999 del Hospital

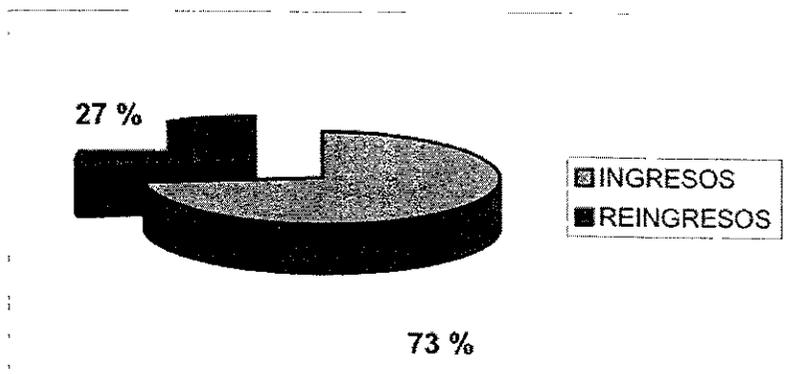
Cabe mencionar que respecto al cuerpo médico que labora en el hospital se cuentan con 372 médicos registrados, de los cuales solo 12 están en la nómina del hospital, el resto se encuentra en forma transitoria, sin ninguna obligación contractual con el Hospital.

Productividad

Algunos datos sobre la productividad del Hospital⁴².

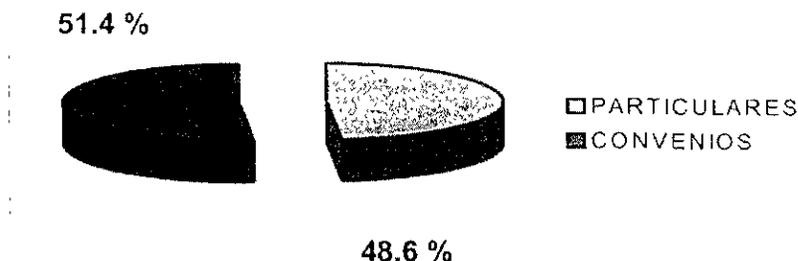
CONCEPTO	NUMERO
INGRESOS	5950
• PROMEDIO DIARIO	16.3
EGRESOS	5938
• CURACIO / MEJORIA	5813
• DEFUNCIO	58
• OTRAS CAUSAS	67
• PROMEDIO DIARIO	16.3
PROMEDIO DIAS ESTACIA	2.8
PORCENTAJE DE OCUPACION	83.8

La siguiente tabla muestra el número de ingresos y reingresos que en un año ha tenido el hospital:



⁴² Anuario estadístico 1999 del Hospital

Respecto a los ingresos particulares y los que son de convenio se encuentran los siguientes resultados obtenidos durante un año



Las 20 causas principales de ingreso y sus respectivos días estancia son⁴³:

Diagnóstico	Ingresos	Días Estancia
Gastroenterocolitis	546	1,274
Desviación Septal	379	505
Parto por Cesárea	321	806
Apendicitis Aguda	255	691
Clesistitis Crónica Calculosa	183	459
Hipertrofia Amigdalina	149	161
Litiasis Renoureteral	148	270
Miomatosis Uterina	142	427
Gastritis	126	222
Hernia Inguinal	103	143
Diabetes Mellitus	90	390
Aborto	81	97
Traumatismo Craneoencefálico	76	196
Parto Vaginal Eutósico	76	175
Rinofaringitis	75	135
Hipertrofia Prostática	68	293
Quiste de Ovario	66	125
Colitis	63	100
Lumbalgia	60	138
Traumatismos Múltiples	59	188
Otras	2,897	9,655
TOTAL	5938	16450

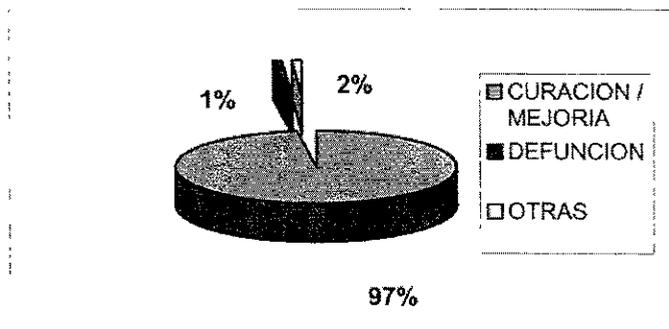
⁴³ Anuario estadístico 1999 del Hospital

Las 20 principales intervenciones quirúrgicas son⁴⁴

Intervenciones	Número	%
Septoplastia	379	10.5
Cesárea	321	8.9
Apendicectomía	255	7
Colecistectomía	183	5
Amigdalectomía	149	4.1
Histerectomía	142	3.9
Hernioplastia Inguinal	103	2.8
Legrado Uterino	81	2.2
Resección de Quiste de Ovario	66	1.8
Prostatectomía	65	1.8
Circuncisión	50	1.4
Resección de Lipoma	49	1.3
Hemorroidectomía	44	1.2
Limpieza Quirúrgica	44	1.2
Funduplicación de Nissen	43	1.2
Safenectomía	42	1.2
Resección de Fibroadenoma Mamario	36	1.0
Reducción de Fractura de Radio y Cúbito	35	1.0
Osteosíntesis de Tobillo	30	0.8
Menisectomía	28	0.8
Otras	1,478	40.8
TOTAL	3,623	100

Esto representa un promedio diario de intervenciones de 9.6 y un rendimiento por sala de cirugía de 3.2

Las causas de egresos se pueden presentar de la siguiente manera:



⁴⁴ Anuario estadístico 1999 del Hospital

La productividad en el servicio de urgencias durante un año fue de⁴⁵:

Tipo de Pacientes	Número	Promedio Mensual	Promedio Diario
Pacientes Atendidos*	17,098	1,425	46.8
Pacientes Hospitalizados**	2,941	245	8.0
Bancos, Seguros y Compañías Particulares	970	81	2.6
Procedimientos de Enfermería	3,949	329	10.8

*Se obtuvo un incremento del 6.5% respecto al año anterior

**De los pacientes atendidos se hospitaliza el 17.2%

La productividad del departamento de Imagenología es⁴⁶:

Tipo de Estudios	Número	%	% Incremento
Estudios Simples	13,122	76	20.3
Estudios con Medio de Contraste	673	4	2.0
Ultrasonografías	2,133	12	13.3
Tomografías	1,166	7	28.2
Fluoroscopias	673	1	126.3
TOTAL	17,430	100	

La productividad en el departamento de Laboratorio Clínico se refleja en los 54,608 estudios realizados, con un incremento respecto al último año de 10.5%, con un promedio diario de estudio de 150.

⁴⁵ Anuario estadístico 1999 del Hospital

⁴⁶ Anuario estadístico 1999 del Hospital

CAPACITACION

La capacitación se puede dividir en dos rubros, la externa y la interna, en cuanto a la capacitación externa el reporte anual es el siguiente⁴⁷:

Departamento	Total de Cursos	% de Personal Capacitado
Dirección General	1	33
Dirección Administrativa	2	50
Contabilidad	27	48
Compras	4	13
Recursos Humanos	24	30
Sistemas y Calidad Total	22	49
Dirección Médica	1	50
Servicios Generales	4	5
Enfermería	83	37
Laboratorio	14	41
Radiología	5	26
TOTAL	187	

Respecto a la capacitación interna, el reporte de cursos impartidos por parte de la jefatura de capacitación y adiestramiento es⁴⁸:

Nombre del Curso	Total de Cursos Impartidos	Total de Asistentes
Integración del Personal al Hospital Sierra Verde	5	69
Redacción Ejecutiva	1	16
Atención Telefónica con Calidad	2	21
Atención y Servicio al Cliente	5	62
Ser mas Yo mismo	3	34
El proceso Administrativo y su Importancia para el Resguardo de Bienes Dentro de la Empresa	9	237
Imagen Personal	3	58
TOTAL	31	545

⁴⁷ Anuario estadístico 1999 del Hospital

⁴⁸ Anuario estadístico 1999 del Hospital

Con la finalidad de tener una mejor visión del Hospital Sierra Verde, de los servicios que se prestan y el nivel de satisfacción que tienen tanto los pacientes como los médicos que utilizan sus instalaciones, a continuación se presentan los resultados de encuestas realizadas a pacientes y a médicos:

En primer término se presentan los resultados de la encuesta realizada a 297 personas del municipio donde se encuentra ubicado el Hospital Sierra Verde, siendo sus edades las siguientes⁴⁹:

Edad	Entrevistados
25-35	131
36-45	90
46-60	76
Total	297

Respecto al nivel socio-económico A/B/C+ y C:

Nivel	Entrevistados
A/B/C+	106
C	191
TOTAL	297

Cabe mencionar que el cuestionario trata también de hacer una comparación respecto a Hospitales que cuentan con los mismos servicios que el Hospital ofrece, el sistema de muestreo que se utilizó es de tipo probabilístico aleatorio simple, el estudio contempla ciertos puntos:

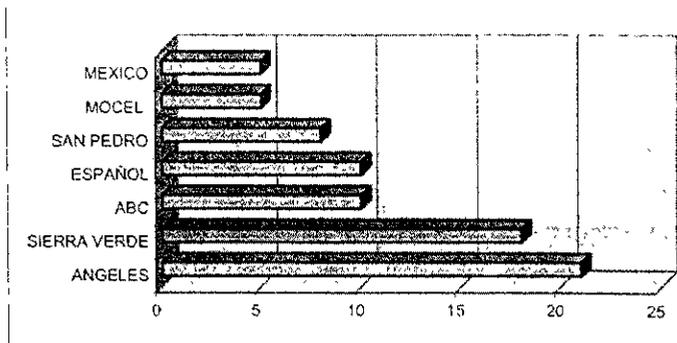
OPINION DEL PUBLICO EN GENERAL DEL HOSPITAL SIERRA VERDE RESPECTO A OTROS HOSPITALES

Top of mind

En un 21% de los entrevistados, el Hospital que primero se viene a la mente es el Angeles del Pedregal, sin importar edad, nivel o sexo, y el segundo es el Sierra

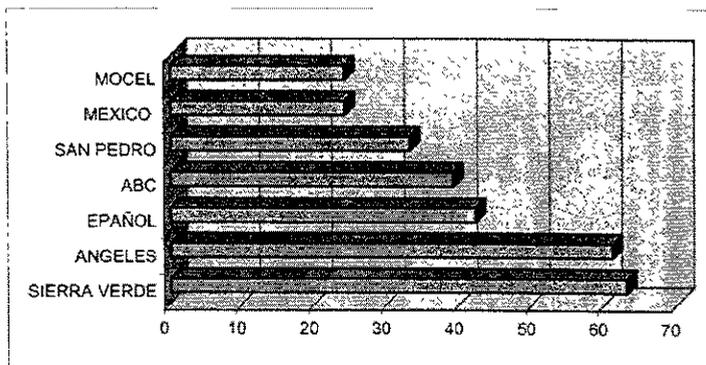
⁴⁹ Reporte final del proyecto "Satisfacción Comparativa del Médico en los Hospitales en la Ciudad de México"

Verde con 18%, seguido por Hospitales como el Mocel y el Mexico, como se observa en la gráfica⁴⁶



Share of mind

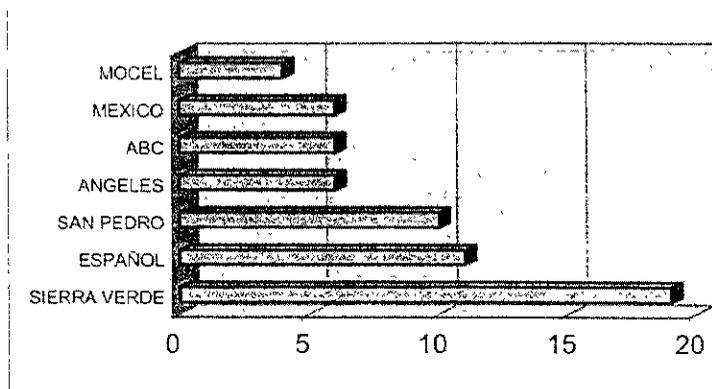
Respecto a los Hospitales que la gente recuerda tenemos que al Angeles del Pedregal con el 63% y el Sierra Verde con el 61%, cabe mencionar que las mujeres (68%) reconocen más al Hospital Sierra Verde que los hombres (58%)⁴⁷



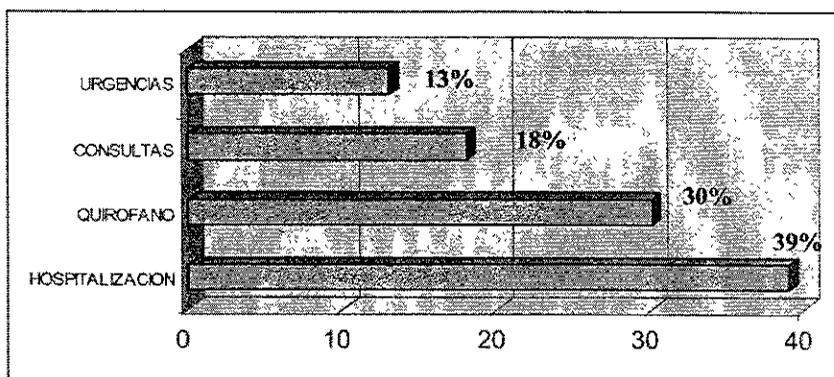
⁴⁶ Reporte final del proyecto "Satisfacción Comparativa del Médico en los Hospitales en la Ciudad de México"⁴⁷ Reporte final del proyecto "Satisfacción Comparativa del Médico en los Hospitales...."

Ultimo hospital utilizado

La encuesta revelo que el 84% de los entrevistados han estado en relacion con un servicio hospitalario ya sea en forma personal o a través de un familiar o persona cercana Y cuando se les pregunta que hospital utilizaron, el 19% refiere al Hospital Sierra Verde, seguido del Español con un 11% y el San Pedro con el 10%, según se muestra en la gráfica⁵²:



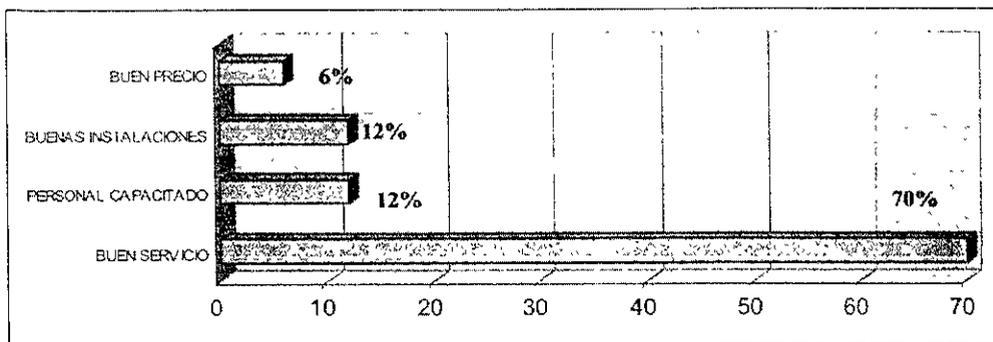
Los servicios con mayor demanda en el Hospital Sierra Verde fueron los siguientes:



⁵² Reporte final del proyecto "Satisfacción Comparativa del Médico en los Hospitales en la Ciudad de México"

Aspectos Positivos

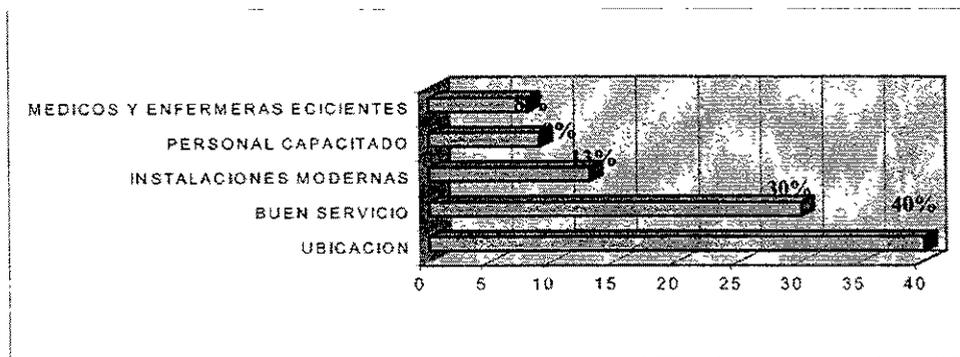
Los aspectos positivos que mencionaron los entrevistados respecto al Hospital Sierra Verde fueron en este orden:



Como se observa, la atención que se brinda en el Hospital Sierra Verde es de buena calidad al igual que el profesionalismo y las instalaciones con que cuenta y en último lugar está el precio.

VENTAJAS

Las principales ventajas que el Hospital Sierra Verde tiene son las siguientes⁵⁴:

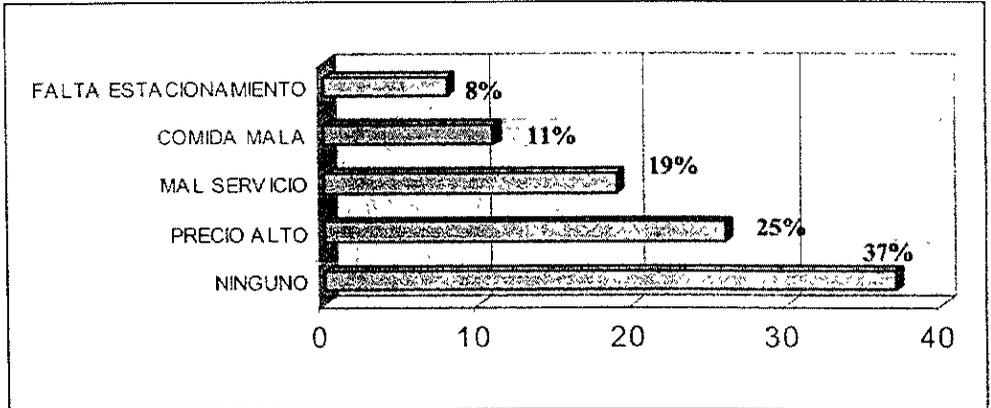


⁵³ Reporte final del proyecto "Satisfacción Comparativa del Médico en los Hospitales en la Ciudad de México"

⁵⁴ Reporte final del proyecto "Satisfacción Comparativa del Médico en los Hospitales en la Ciudad de México"

DESVENTAJAS

La mayoría de los entrevistados (37%) no mencionó una desventaja real del Hospital, mientras un 25% mencionó como desventaja el precio alto⁵⁵:



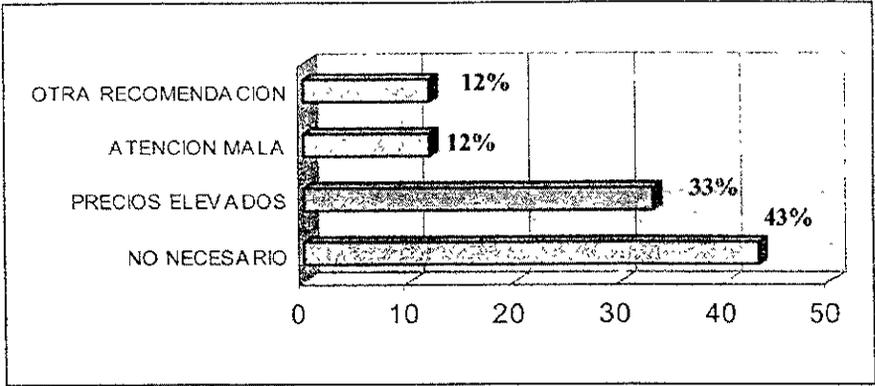
Respecto a los resultados de la gráfica anterior, se observa que la mayor parte de los pacientes entrevistados no tienen ninguna queja del Hospital lo cual habla bien del servicio que se ofrece, y lo que habrá que poner atención es en los precios de los servicios, y en menor medida corregir los servicios que tienen problemas de atención.

FIDELIDAD

Este rubro se refiere a que tantos pacientes regresan en caso que así lo requirieran al Hospital Sierra Verde o si estos ya no regresan y por que no lo hacen, así tenemos que en los últimos dos años los pacientes que se han atendido en el Hospital Sierra Verde no han regresado la mayoría, las principales causas son⁵⁶:

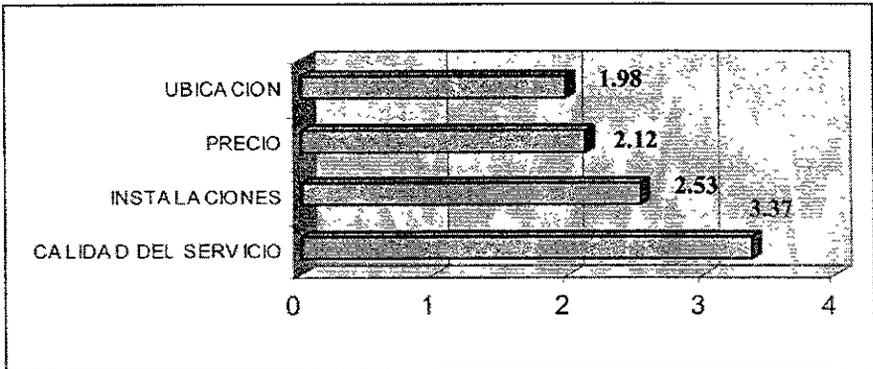
⁵⁵ Reporte final del proyecto "Usos y Hábitos e Imagen ante el público en general, realizado en la Ciudad de México"

⁵⁶ Reporte final del proyecto "Usos y Hábitos e Imagen ante el público en general, realizado en la Ciudad de México"



PRIORIDAD

La opinión de los pacientes y la forma en que estos tiene prioridad sobre algunos aspectos del hospital se reflejan a continuación, considerando que la calificación de cuatro es la mas importante y uno es la menos importante.⁵⁷



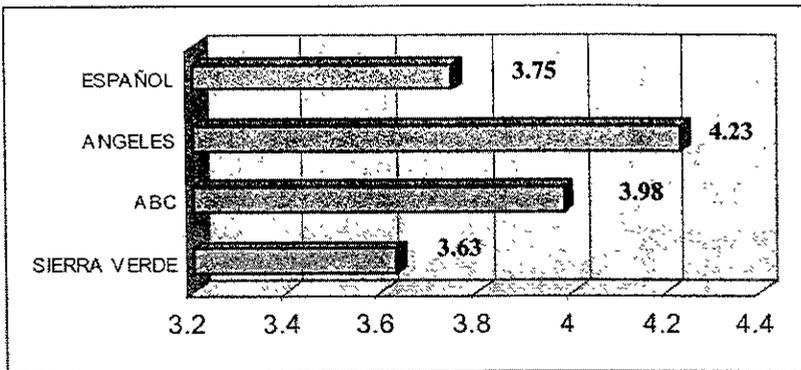
⁵⁷Reporte final del proyecto "Usos y Hábitos e Imagen ante el público en general, realizado en la Ciudad de México"

IMAGEN

La imagen es un aspecto fundamental para el éxito de cualquier organización ya que forma parte de la opinión que el usuario tiene y de esto depende los logros de los objetivos, es por esto que en este estudio se incluyó la opinión que los usuarios tiene del Hospital y se hace una comparación respecto a otros Hospitales, se evalúa mediante una escala de calificación en donde

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Indiferente
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

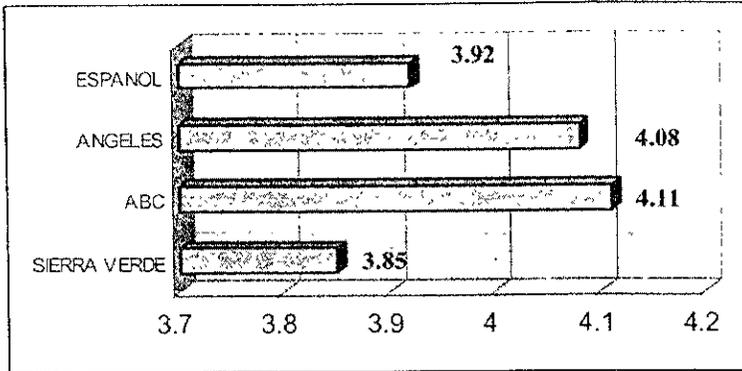
a) Instalaciones:



El Hospital Sierra Verde obtuvo la más baja calificación, sin llegar a ser por esto mala en sí misma.

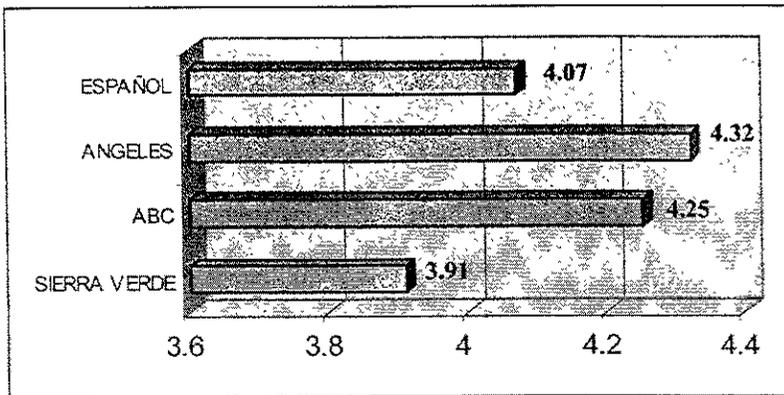
¹⁸ Reporte final del proyecto "Usos y Hábitos e Imagen ante el público en general, realizado en la Ciudad de México"

4. Atención del Personal:



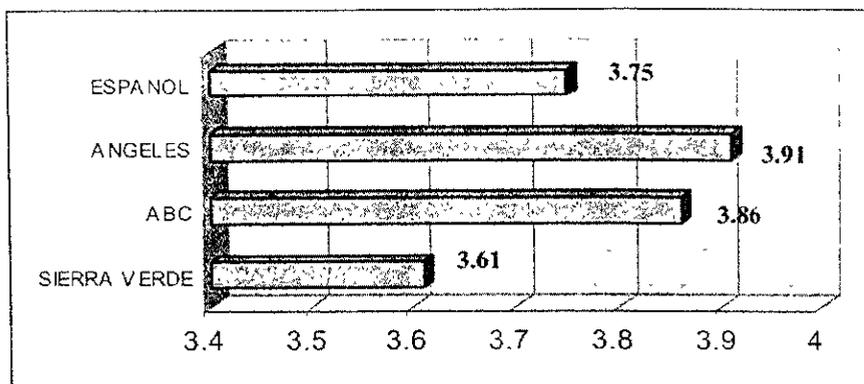
La calificación respecto a la atención del Hospital fue las mas baja, pero su calificación fue aceptable.

b) Personal Médico:



Lo que se evaluó si las personas consideraban al staff médico de alta categoría y como se observa es que el personal médico del Hospital Sierra Verde está en último lugar respecto a los otros tres hospitales, no obstante que la calificación que otorga la gente es aceptable.

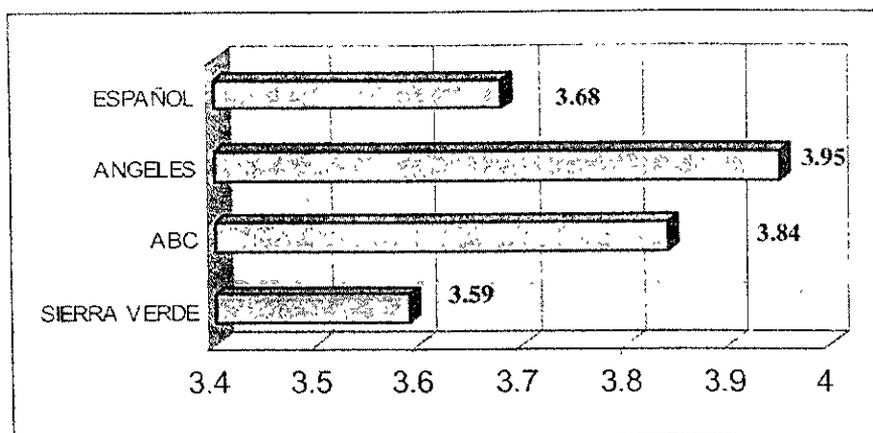
c) Recomendación por parte de los médicos



Este rubro es importante ya que el médico tiene una gran influencia hacia el paciente y el recomendar o no a una institución es importante, ya que esto queda en la memoria del paciente para futuras solicitudes del servicio y no solo es hacia el paciente sino que muchas veces esto repercute hasta en familiares y amigos, lo cual es de mucha trascendencia, tal como se ve en la gráfica anterior el que menor recomendación tuvo por parte de los médicos fue el Sierra Verde, lo cual es un punto que habrá que considerar cuando se hable de la solución y esto se puede ver reflejado en el siguiente rubro que es el referente al prestigio en general que pudiera tener un hospital.

⁵⁹ Reporte final del proyecto "Usos y Hábitos e Imagen ante el público en general, realizado en la Ciudad de México"

... Prestigio



Nuevamente el Hospital Sierra Verde fue el que obtuvo una menor calificación, es reflejo de todos los rubros mencionados en este apartado referente a la IMAGEN, lo cual habrá que tomar muy en cuenta al momento de proponer la solución, ya que en todo esto el médico juega un papel muy importante y el objetivo de este trabajo es el mejorar la conducta del médico y la de este con el hospital, es vital hacer algunos ajustes al respecto.

Dado lo anterior y considerando la importancia que el médico tiene respecto a la imagen que este representa para un hospital y que su satisfacción es vital para el buen funcionamiento de la organización, por tal motivo que a continuación presentaré los resultados de una encuesta realizada a 104 médicos, los cuales prestan sus servicios en hospitales tales como Angeles, Sierra Verde y ABC, este trabajo se realizó con la finalidad de conocer su opinión respecto a la imagen y el grado de satisfacción que tienen respecto a los hospitales que utilizan para la atención de sus pacientes.

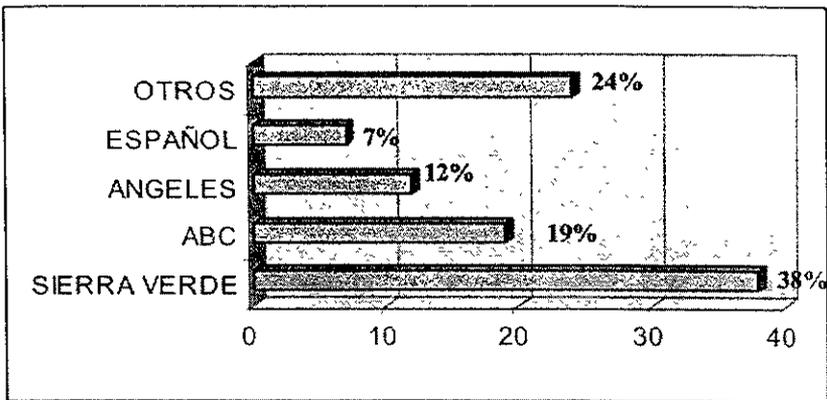
⁶⁰ Reporte final del proyecto "Usos y Hábitos e Imagen ante el público en general, realizado en la Ciudad de México"

OPINION DEL MEDICO RESPECTO A DIVERSOS HOSPITALES DL LA CIUDAD DE MEXICO

Los resultados obtenidos respecto al trabajo con los médicos son los siguientes, utilizando un sistema de muestreo que se utilizó es de tipo probabilístico aleatorio simple.

a) Top of Mind

Este rubro se refiere al lugar que ocupa el hospital en la mente de los entrevistados y el top of mind se refiere al primer nombre mencionado, la importancia que esto tiene radica en la alta correlación que existe entre este dato y la preferencia que el médico tiene para elegir el sitio de atención de sus pacientes, y el resultado fue⁶¹:



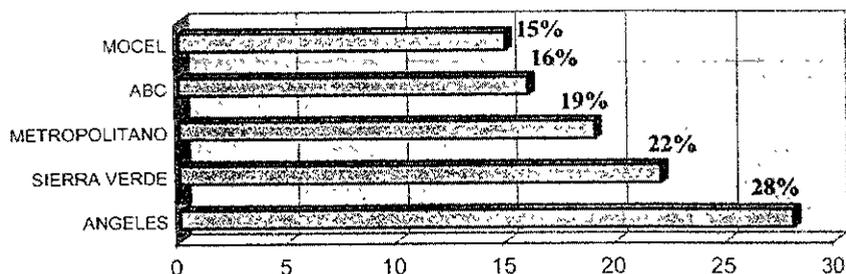
Y respecto a los médicos del Hospital Sierra Verde, el grupo de especialistas de Medicina Interna son los que logran el mayor nivel de menciones (45%) y el grupo con menor menciones es el de Cirugía (28%).

b) Share of mind

Este rubro se refiere al total de nombre de hospitales que el médico recuerda, no importando el número de estos ni la posición en la que fueron mencionados, este dato es de gran valor, ya que nos da el nivel de recordatorio que el médico tiene

sobre los hospitales, no importando que sea su preferido o no. Se encontró un promedio de cinco hospitales por médico, siendo los resultados los siguientes⁶¹

Como se observa en la grafica el Hospital Sierra verde esta bien posicionado en la mente de los médicos, ya que obtuvo el segundo lugar después del Angeles del Pedregal y antes que el Hospital ABC, lo cual es un aspecto positivo.



c) Internamientos

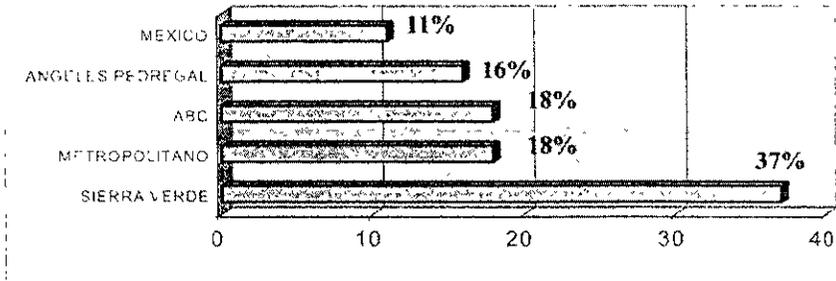
Ya que una de las fuentes principales de ingreso de los hospitales son sus pacientes internados y que estos dependen de los médicos, es por esto que este rubro se estudió en este trabajo, obteniendo los siguientes resultados:

Se encontró que de todos los médicos entrevistados el 65% internan a sus pacientes por alguna cirugía el restante 35% fue por recibir algún tratamiento médico, también se observó que el 83% de los pacientes se internaron en el hospital que les sugirió su médico, encontrando que a los pacientes que se les recomendó el Hospital Sierra Verde el 84% de estos sí se internaron en este hospital. Las principales causas por las que los pacientes decidieron no internarse en el hospital recomendado fue en primer lugar el precio (57%) y en segundo lugar la ubicación (15%).

⁶¹ Reporte final del proyecto "Satisfacción Comparativa del Médico en los Hospitales en la Ciudad de México"

⁶² Reporte final del proyecto "Satisfacción Comparativa del Médico en los Hospitales en la Ciudad de México"

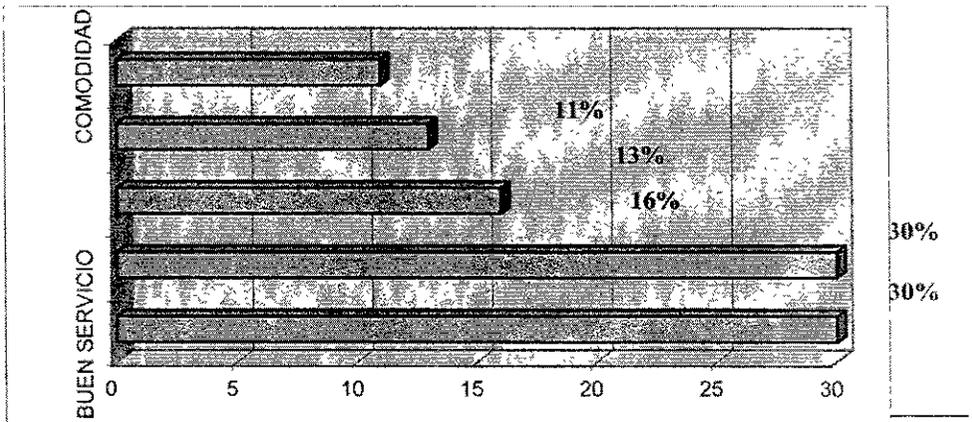
Y respecto al comparativo del hospital que utiliza con mayor frecuencia el médico para hacer internamientos fue.



El Hospital Sierra Verde fue en donde el médico internó más pacientes, considerando que la especialidad que mayor número de internamientos tuvo fue Medicina Interna (48%) seguida de Ginecología y Obstetricia (41%).

d) Ventajas que encuentra el médico en el internamiento

Como se ha visto a lo largo de este trabajo el buen servicio ha distinguido al Hospital Sierra Verde, lo cual habla bien de la Institución⁶³:

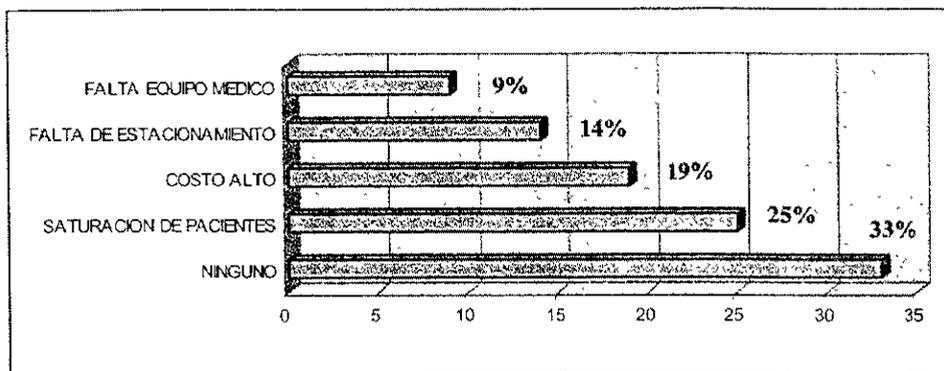


⁶³ Reporte final del proyecto "Satisfacción Comparativa del Médico en los Hospitales en la Ciudad de México"

Y hablando de razones de operación propias del Hospital y que esta influyeron en la decisión para internar a un paciente en el Hospital Sierra Verde fueron las siguientes:

e) Desventajas que encuentra el médico en el internamiento

Otro aspecto a considera son los puntos que le disgustan al médico del Hospital Sierra Verde“



f) Imagen del Hospital desde el punto de vista del médico

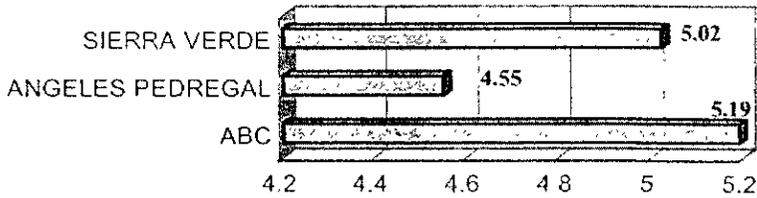
En este rubro se evaluaron varios servicios, esto con la finalidad de tener una visión más completa sobre la opinión del médico con respecto a los hospitales que regularmente utiliza, es así como a continuación presentaré los diversos aspectos evaluados y el comparativo entre hospitales.

Para esta evaluación se utilizó la siguiente escala:

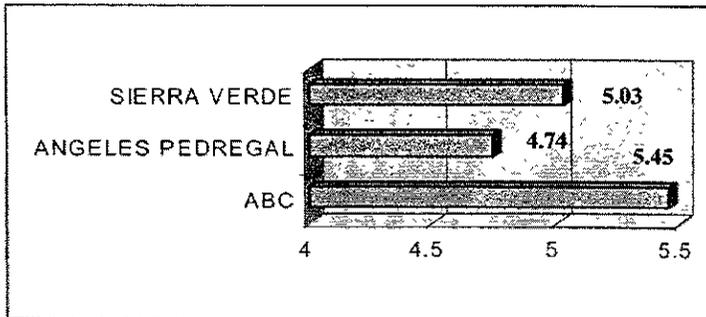
1	Pésimo
2	Malo
3	Regular
4	Bueno
5	Muy Bueno
6	Excelente

• Evaluación de la Imagen del Area de Hospitalización⁶⁵

⁶⁵ Reporte final del proyecto "Satisfacción Comparativa del Médico en los Hospitales en la Ciudad de México"

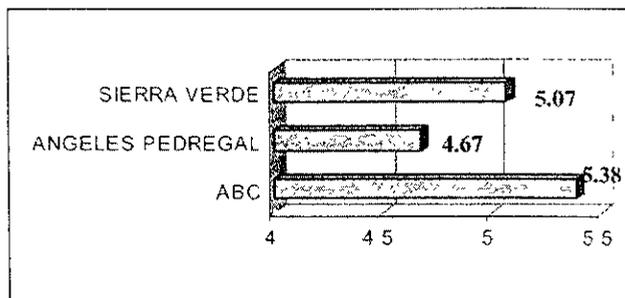


- ♦ Imagen del Area de Apoyo a Diagnostico, en este rubro se evaluaron todos los servicios auxiliares de diagnóstico y tratamiento, obteniéndose el siguiente resultado

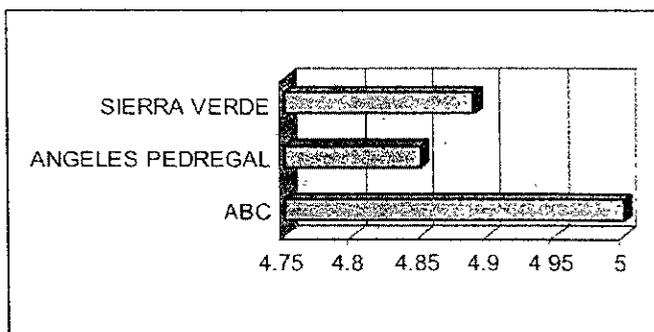


⁶⁵ Reporte final del proyecto "Satisfacción Comparativa del Médico en los Hospitales en la Ciudad de México"

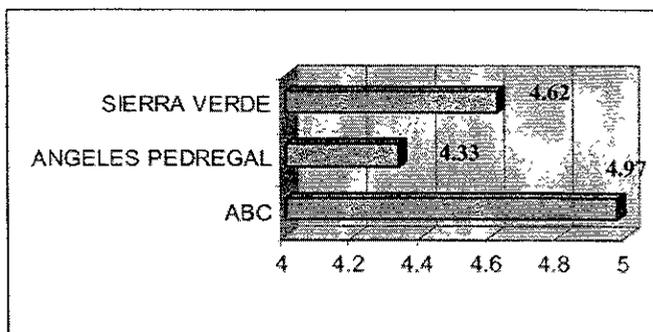
- ♦ Se evaluó toda el área comprendida como Área de Urgencias, y el resultado fue⁶⁶



- ♦ La evaluación respecto a la imagen del Área de Quirófano fue:



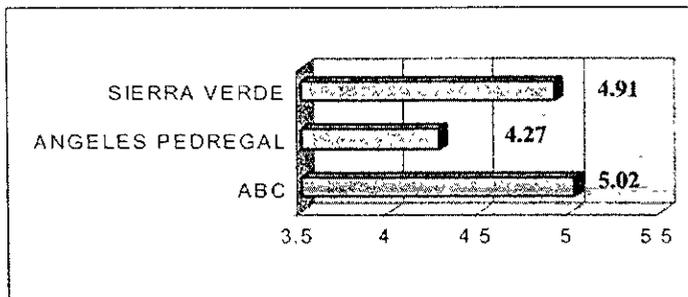
La evaluación de la imagen respecto a las facilidades (cafetería, estacionamiento, baños, etc..) que brinda el hospital fue⁶⁷:



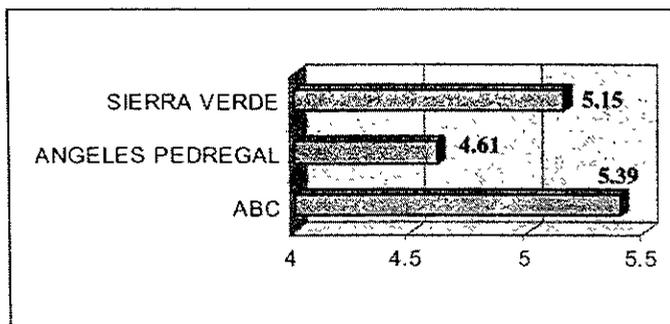
⁶⁶ Reporte final del proyecto "Satisfacción Comparativa del Médico en los Hospitales en la Ciudad de México"

⁶⁷ Reporte final del proyecto "Satisfacción Comparativa del Médico en los Hospitales en la Ciudad de México"

- ◆ El resultado de la evaluación de la Imagen del Area de Relaciones Publicas fue⁶⁸



- ◆ Considerando todos los puntos anteriores, la calificación final que se le otorga al hospital respecto a su imagen es:



La imagen es una parte fundamental para cualquier organización y en este caso, juega un papel fundamental, ya que la imagen que el médico tenga del hospital va a determinar que el médico este convencido o no del hospital a donde manda a sus pacientes, ya que el tener un médico no convencido se corre el riesgo en primer lugar que no interne mas pacientes y además puede transmitir su sentir a otros médicos con lo cual la imagen del hospital se puede ver deteriorada, pero si se ve desde el punto de vista positivo en donde el médico tiene una buena imagen del hospital en primer lugar él va a utilizar el hospital y además lo va a

⁶⁸ Reporte final del proyecto "Satisfacción Comparativa del Médico en los Hospitales en la Ciudad de México"

recomendar con otros colegas para que ellos también lo utilicen, lo que se puede concluir de las gráficas anteriores es que el médico en general tiene una calificación de BUENA imagen del Hospital Sierra Verde, con cierta tendencia a MUY BUENA, lo cual en primer término se debe de conservar este lugar y en seguida incrementarlo, lo cual puede atraer más médicos.

Estos aspectos son fundamentales para entender el problema de satisfacción que los médicos del Hospital Sierra Nevada tiene para con éste, lo cual se puede ver reflejado en la poca participación que existe entre el médico y el hospital.

Al momento se ha descrito en primer lugar la opinión de los pacientes respecto a los hospitales, posteriormente la opinión de los médicos respecto a los hospitales, todo esto haciendo énfasis en los resultados del Hospital Sierra Verde.

ESTUDIO DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Con la finalidad de complementar la situación que actualmente se presenta en el hospital, a continuación presentaré un estudio que se realizó en el Hospital Sierra Verde respecto al AMBIENTE ORGANIZACIONAL que existe en este, el cual se obtuvo mediante un sistema de muestreo de tipo probabilístico aleatorio simple.

Para este estudio se realizaron 253 entrevistas considerando personal de la mayor parte de los departamentos del Hospital, a continuación se irán presentado los departamentos o los aspectos de mayor representatividad y cual es su situación respecto a toda la organización.

La escala de calificación es:

1	Deficiente
2	Normal
3	Sobresaliente

a) Dirección

La opinión de las diversas jefaturas sobre los niveles directivos es:

Atributo	% Sobresaliente	Calificación
Amabilidad y cortesía	60	2.6
Respeto	56	2.56
General Dirección	45	2.45
Interés por escuchar	42	2.42
Disponibilidad para ayudar	42	2.42
Disponibilidad para mejora de servicio	39	2.39
Comunicación	37	2.37

69

La opinión de las jefaturas respecto a la dirección es sobresaliente, calificándolo de esta manera en un 45% en promedio, cabe hacer notar que el atributo con menor calificación fue la comunicación con un 37%, lo cual hay que considerar para su atención y mejora.

Respecto a la opinión de los empleados sobre los niveles directivos este es el resultado:

Atributo	% Sobresaliente	Calificación
Amabilidad y cortesía	40	2.4
Respeto	37	2.37
General Dirección	25	2.25
Disponibilidad de mejorar el servicio	24	2.24
Interés en escuchar	22	2.22
Disponibilidad para ayudarlo	18	2.18
Comunicación	10	2.10

70

Por parte de los empleados el 25% califica como sobresaliente el desempeño de la dirección y se repite con una menor calificación al atributo de la comunicación,

⁶⁹ Resultado del Estudio de Ambiente Organizacional en el Hospital

⁷⁰ Resultado del Estudio de Ambiente Organizacional en el Hospital

obteniendo solo un 10% respecto a los encuestados, lo cual se observa como una constante que hay que mejorar.

b) Jefaturas

La opinión de los jefes hablando de su jefe inmediato se divide en dos rubros uno es respecto a trato y amabilidad y otro es el profesionalismo, obteniéndose los siguientes resultados⁷¹:

TRATO Y AMABILIDAD

Atributo	% Sobresaliente	Calificación
Interés por escuchar	51	2.51
Respeto	49	2.49
General Trato y amabilidad	44	2.44
Amabilidad y cortesía	43	2.43
Disponibilidad	42	2.42
Actitud de servicio	36	2.36

Es importante hacer notar que el respeto hacia la persona y el escucharla es un rubro bien calificado lo cual es un punto positivo para el buen desarrollo del trabajo en una organización, sin embargo lo que esta bajo es la actitud de servicio y esto puede ser falta de motivación entre la gente, y habrá que poner atención, para el logro de los objetivos.

PROFESIONALISMO

Atributo	% Sobresaliente	Calificación
Disposición por resolver problemas	46	2.46
General de profesionalismo	43	2.43
Comunicación	38	2.38
Claridad de indicaciones	29	2.29

⁷¹ Resultado del Estudio de Ambiente Organizacional en el Hospital

Es importante notar que a pesar que no fueron malas las calificaciones en cuanto la percepción de los jefes en cuanto a su jefe inmediato, no son altas las calificaciones, pudiendo ser un problema de comunicación y de una buena interacción entre el personal o falta de confianza, situación que llama la atención y es un rubro susceptible de mejora.

Otro rubro dentro de este parámetro es la opinión del empleado de su jefe inmediato, y aquí también se califica el trato y la amabilidad y el profesionalismo, los resultados fueron⁷².

TRATO Y AMABILIDAD

Atributo	% Sobresaliente	Calificación
Respeto	29	2.29
Amabilidad y Cortesía	23	2.23
Disponibilidad	21	2.21
General trato y amabilidad	21	2.21
Interés por escuchar	19	2.19
Actitud de servicio	17	2.17

A diferencia de la calificación entre jefe y jefe inmediato, aquí se observa un fuerte descenso en la calificación no obstante que el resultado no es malo, impera el respeto y el buen trato entre empleados, pero tratándose de actitud de servicio es una constante con baja calificación a diferencia de las demás.

PROFESIONALISMO

Atributo	% Sobresaliente	Calificación
General de profesionalismo	18	2.18
Claridad en indicaciones	16	2.16
Comunicación	14	2.14
Disposición de resolver problemas	11	2.11

El profesionalismo es el mejor evaluado pero el resultado no es del todo bueno, y el resto de los atributos no son resultados satisfactorios esto denota un mala

⁷² Resultado del Estudio de Ambiente Organizacional en el Hospital

comunicación, falta de confianza y poco compromiso para resolver problemas, lo que acarrea problemas a corto y mediano plazo en la organización, sobretodo de compromiso y logro de objetivos.

c) Personal a su cargo

Este rubro se refiere a la opinión de los jefes respecto al personal a su cargo y también se evalúa el trato y amabilidad y el profesionalismo, siendo los resultados⁷³:

TRATO Y AMABILIDAD

Atributo	% Sobresaliente	Calificación
Disponibilidad	46	2.46
General trato y amabilidad	41	2.41
Actitud de servicio	37	2.37
Interés por escucharle	37	2.37
Amabilidad y cortesía	33	2.33
Respeto	33	2.33

Existe una buena relación entre el jefe y el personal a su cargo, ya que existe buena disponibilidad, buen trato y amabilidad.

PROFESIONALISMO

Atributo	% Sobresaliente	Calificación
Disposición a trabajos urgentes	60	2.6
Disponibilidad a resolver problemas	42	2.42
Calidad	35	2.35
General de profesionalismo	35	2.35
Selección	32	2.32
Comunicación	29	2.29
Tiempo de respuesta	21	2.21
Claridad de dudas o problemas	6	2.06

⁷³ Resultado del Estudio de Ambiente Organizacional en el Hospital

Dada la buena disponibilidad existe disposición a realizar trabajos urgentes y a resolver problemas y habrá que hacer mayor énfasis en que el personal aclare sus dudas o problemas, por lo que hay que poner foco en la comunicación y la confianza.

d) Relación Interdepartamental

Hasta este momento las encuestas se han realizado con empleados de los mismo departamentos, pero a continuación presentaré la opinión que existe a nivel interdepartamental, también se evalúa el trato y amabilidad y el profesionalismo, obteniéndose los siguientes resultados:

TRATO Y AMABILIDAD

Atributo	% Deficiente	Calificación
Respeto	15	1.85
Amabilidad y cortesía	18	1.72
Actitud de Servicio	40	1.60
General trato y amabilidad	40	1.60
Interés	43	1.57

Estos resultados son preocupantes, ya que fuera de los departamentos existe una falta muy fuerte de trabajo en equipo y poca cooperación con lo cual el logro de los objetivos de la Institución están en grave riesgo, ya que no hay interés y compromiso de la gente, son aspectos que hay que reforzar urgentemente.

PROFESIONALISMO

Atributo	% Deficiente	Calificación
Comunicación	26	1.74
Disponibilidad de trabajos urgentes	32	1.68
Claridad en orientación	37	1.63
Tiempo de respuesta	37	1.63
General de profesionalismo	37	1.63

Disponibilidad en ayudarlo	39	1.61
Disponibilidad en mejor servicio	43	1.57

Los resultados son preocupantes ya que existe una muy mala comunicación cooperación entre los departamentos, por lo que son factores que ponen en peligro el logro de los objetivos de toda la organización.

e) Remuneraciones

Este es un rubro que influye en la motivación y en el buen desempeño de las labores de la gente, se califican dos rubros uno son los empleados que están en una nómina y otros los que están por honorarios, obteniéndose los siguientes resultados⁷⁴

NOMINA

Atributo	% Sobresaliente	Calificación
Puntualidad sueldos	66	2.66
Puntualidad premios económicos	38	2.38
Prestaciones	30	2.30
General sueldos	21	2.21
Premios económicos	18	2.18
Comparado con otros hospitales	2	2.02

Considero que el empleado se siente conforme con su sueldo y premios económicos, lo cual tiene repercusión con su rendimiento

HONORARIOS

Atributo	% Sobresaliente	Calificación
Comparado con otros hospitales	33	2.33
Puntualidad sueldos	0	2.00
Prestaciones	0	2.00
Premios económicos	0	2.00
Puntualidad premios económicos	0	2.00

⁷⁴ Resultado del Estudio de Ambiente Organizacional en el Hospital

El personal que está por honorarios siente que su compensación económica es buena respecto a otras instituciones.

Conclusión de esta evaluación:

Los resultados obtenidos muestran los siguientes aspectos:

- La Dirección debe incrementar su comunicación con todos los servicios del hospital.
- Entre los jefes la confianza es un punto a reforzar
- Falta motivación entre el personal, esto se ve en el poco compromiso que se observa
- Falta mayor comunicación, confianza y cooperación entre los departamentos
- No obstante que el aspecto de remuneración fue positivo, no hay que descuidar este punto.

No obstante esta problemática el hospital continúa con una buena imagen con los usuarios del servicio, lo cual significa que afortunadamente esto no ha trascendido hasta este punto por un lado y por otro lado hay que considerar, que afortunadamente no existe un hospital por la zona que ofrezca todo la gama de servicios que ofrece el Hospital Sierra Verde.

Considero que estos resultados se pueden considerar un reflejo de lo que se ha venido observado en otras laminas aunque en algunas los resultados son positivos, pero en general considero que si es necesario implementar diversas estrategias que contribuyan al logro de los objetivos del Hospital.

METODOLOGIA PARA SOLUCIONAR EL CASO

El presente trabajo surgió debido a la preocupación por parte de la Dirección del Hospital Sierra Verde en solucionar el problema de satisfacción e involucramiento que el cuerpo médico que presta sus servicios en el hospital tiene para con este para lo cual a continuación describiré la metodología que propongo para solucionar dicha situación.

Dado que gran parte de la problemática depende de una falta de comunicación entre el Hospital y sus Médicos y por consiguiente una falta de interés del médico respecto a las actividades que el hospital organiza, esto trae como consecuencia una imagen no muy positiva del médico para con el hospital, dando por resultado una falta de compromiso y de actitud pro-activa del médico para con el hospital, aunada a esta situación, no existe una presencia de la Sociedad Médica del Hospital Sierra Verde entre los médicos que conforman el cuerpo médico del hospital.

La estrategia que propongo contempla tres aspectos:

1. En primer lugar la implementación de un Plan de Mercadotecnia, ya que hay que considerar que la utilización de la mercadotecnia no solo es con fines de lucro sino también la utilizamos en nuestra vida diaria y muchas veces sin darnos cuenta, la mercadotecnia puede influir en el logro de nuestras aspiraciones profesionales, ya que el fundamento de esta es el intercambio, en el cual una de las partes proporciona a otra algo de valor a cambio de otra cosa de valor, y en este caso lo que se persigue es mejorar ese intercambio que debe de existir entre el médico y el hospital.

La Planeación de Mercadotecnia contemplará los siguientes pasos⁷⁵:

A. *Realizar un análisis de la situación:*

Esto implica estudiar los diversos factores que pudieran estar influyendo en el comportamiento de los médicos, así como de la Institución, como parte de este trabajo se realizaron entrevistas tanto con la Dirección Médica del Hospital, algunos médicos, con las Areas de Mercadotecnia y Calidad, así como con miembros de la Sociedad Médica del Hospital, cuyo objetivo fue realizar una *evaluación FORD*, la cual identificara y evaluara los siguientes aspectos.

- **Fuerzas**, en donde se determinan cuales son los puntos sobresalientes que ofrece el hospital y al respecto se tiene que sus puntos fuertes son:
 - ✓ Es el único Hospital en la Zona que ofrece la gama de servicios que tiene el Hospital Sierra Verde.
 - ✓ Entre los usuarios el Hospital esta reconocido por su calidad en la atención tanto médica como del personal en general
 - ✓ Cuenta con personal calificado en las diversas disciplinas que ofrece el Hospital.
 - ✓ Se encuentra en un lugar de fácil ubicación
 - ✓ Instalaciones agradables
 - ✓ El paciente reconoce un trato bueno de parte del personal del hospital
 - ✓ Es un Hospital certificado

- **Oportunidades**, en cuanto a este rubro se tiene que:
 - ✓ El hospital cuenta con un grupo de médicos reconocidos los cuales atraen a los pacientes que utilizan el Hospital.

⁷⁵ *Fundamentos de Mercadotecnia*, Kotler,

- ✓ El Area donde se encuentra el Hospital sigue creciendo en población
 - ✓ Por el momento no existe algún proyecto de construir un Hospital de las mismas características en la zona
 - ✓ El Hospital Sierra Verde cuenta con una Sociedad Médica
 - ✓ Existe la voluntad de parte de la Dirección del Hospital de un cambio de actitud y de buena relación entre los médicos y el Hospital
- **Riesgos**, hay que considerar que factores internos y externos pudieran afectar la operación del Hospital y así tenemos:
 - ✓ El que los médicos decidan otras opciones para tratar a sus pacientes
 - ✓ El establecimiento de un Hospital con iguales características o superiores en la zona
 - ✓ La poca motivación entre el personal y su poco compromiso con la Institución puede afectar la calidad de atención al paciente
 - ✓ La falta de calidad en la atención obliga a los pacientes a buscar otra opción de atención
 - ✓ La falta de comunicación interdepartamental puede ocasionar faltas graves y errores en la atención y el servicio que se presta
- **Debilidades**, en este punto se debe de hacer una buena reflexión sobre la situación actual que vive el hospital:
 - ✓ Existe una Sociedad Médica que no tiene presencia entre los médicos del Hospital ni fuera de este
 - ✓ Los eventos médicos que organiza el Hospital no cuentan con una asistencia numerosa
 - ✓ No hay incentivos para con los médicos
 - ✓ No hay una cultura motivacional en el hospital
 - ✓ No hay estacionamiento
 - ✓ Poca comunicación entre los médicos

- ✓ Poca comunicación entre los médicos y las autoridades del hospital

B. *Objetivos de Mercadotecnia*⁷⁶⁷⁷

El siguiente punto dentro del plan de mercadotecnia contempla en definir claramente los objetivos que persigue el plan:

- ✓ Modificar la actitud del médico respecto a su compromiso y participación con el Hospital
- ✓ Modificar la actitud de los niveles directivos del Hospital para con los médicos
- ✓ Posicionar a la Sociedad Médica del Hospital entre la comunidad médica del Hospital y fuera de este.
- ✓ Fortalecer la presencia del hospital entre la comunidad médica de la zona

C. *Posicionamiento y Ventaja Diferencial*⁷⁸

El tercer paso del plan de mercadotecnia se divide en dos acciones:

- *Posicionamiento*, este rubro se refiere principalmente a fortalecer la imagen del Hospital con el cuerpo médico, para lo cual se propone:
 - ✓ Mejorar la relación Hospital – Médico
 - ✓ Buscar mayor presencia del Hospital entre la comunidad en general
 - ✓ Revisar los procesos de estímulos para con el personal médico
 - ✓ Fortalecer las acciones de la Sociedad Médica desde el punto de vista académico y administrativo

⁷⁶ *Fundamentos de Mercadotecnia*, Kotler,

⁷⁷ *Fundamentos de Marketing*, Staton-Etzel-Walker

⁷⁸ *Fundamentos de Marketing*, Staton-Etzel-Walker

- *Ventaja diferencial*, este punto se refiere a algún punto que el Hospital ofrece y que es superior o diferente a la de los demás hospitales con los cuales se hacen comparaciones, siendo estas ventajas:
 - ✓ Es el único Hospital de la zona que ofrece una gama de servicios tan completa
 - ✓ La calidad del servicio y atención médica es el mejor de la zona
 - ✓ Es el mejor Hospital ubicado de la zona

D. *Definición del Mercado Meta*⁷⁹

Este rubro se refiere a la población al cual va dirigido el plan de mercadotecnia, en este caso el mercado meta en este trabajo es el *médico* que utiliza los servicios en el Hospital Sierra Verde

E. *Mezcla de Mercadotecnia*

El quinto y último paso de la planeación de la mercadotecnia es la *Mezcla de la Mercadotecnia*, ya que esto se refiere a la combinación de varios elementos que intervienen dentro de un plan de mercadotecnia y de esto depende el éxito o el fracaso del proyecto, los elementos que hay que saber mezclar son:

- ***Servicio***

Se refiere a la combinación de servicios que se ofrecen a un cliente, dentro de lo cual se consideran los atributos físicos, la marca, las garantías, etc..

En el caso que se presenta se refiere a :

- ✓ Una Sociedad Médica altamente competitiva y reconocida
- ✓ Instalaciones eficientes y funcionales para una buena práctica profesional.

- ***Compensación***

⁷⁹ *Fundamentos de Marketing*, Staton-Etzel-Walker

Denota la cantidad de dinero que el usuario obtendrá por su pertenencia o permanencia en el Hospital Sierra Verde, esto incluye los bonos o puntajes por el número de pacientes que atiende en el hospital

- ***Promoción***

Esto es todo el trabajo deberá realizar el departamento de mercadotecnia y recursos humanos para posicionar en la mente del médico la buena imagen del hospital, de la sociedad médica y crear un sentimiento de “pertenencia” en él.

Considerando la problemática que el hospital vive con los médicos usuarios de sus servicios, a continuación plantean tres opciones de solución, las cuales resolverían en gran medida a la solución actual:

OPCION 1

Esta opción se basa en la utilización de la PUBLICIDAD, la cual es el elemento de la mercadotecnia que se utiliza para informar, persuadir y recordarle a la gente de la existencia del servicio y las bondades del mismo, todo esto con la intención de influir en los sentimientos y comportamiento del usuario, en este caso del médico, al cual se debe sensibilizar de la importancia de su participación en las actividades del hospital y que crearle una sensación de pertenencia respecto a lo que viene siendo la organización del hospital.

Con la finalidad de garantizar el éxito en la utilización de esta opción, es importante la participación de tres áreas del hospital:

A) Uno es el departamento de mercadotecnia, cuya función en esta opción deberá de ser el líder, ya que se requiere del conocimiento de como “vender” una buena imagen del hospital y del porque de la importancia que el médico se sienta parte de la organización, para lo cual se echará mano de la publicidad, de la relación interpersonal, la comunicación, el “armado de una

campana”, etc. , todo lo que seria propio para crear una imagen que contribuya a una sensación de pertenencia y por que no decirlo, de orgullo de ser parte del equipo de trabajo del Hospital Sierra Verde

B) Otro departamento que se debe de involucrar es la Dirección Médica, con a finalidad de buscar una relación más estrecha con los médicos, y así poder sensibilizarlos al igual que el departamento de mercadotecnia.

C) Y otra área del Hospital Sierra Verde que se tiene que involucrar es la Sociedad Médica, cuya participación será la de promover la educación dentro y fuera de las instalaciones del Hospital, siempre considerando una muy buena participación tanto de la sociedad médica, así como de sus representantes, lo cual fortalecerá más aún las dos acciones antes mencionadas.

OPCION 2

Esta opción está sustentada en el aspecto de COMPENSACIONES, ya que este punto se refiere a la gratificación que el médico (ya sea empleado o no) del hospital recibirá a cambio de su labor y desempeño, considerando que este tipo de acciones puede garantizar la satisfacción del médico. Hay que considerar que esta compensación puede ser monetaria o de otra índole

Es muy importante resaltar que esta opción puede ser un factor fundamental en el logro de los objetivos de la Institución, ya que los miembros de su equipo son los que van ha hacer posible dichos objetivos y si en ellos no existe esta satisfacción no podemos encontrar un buen desempeño.

En esta opción los departamentos que juegan un papel fundamental son:

A) Recursos Humanos, ya que este departamento es el encargado de manejar las compensaciones del Hospital y saberlas aplicar correctamente.

B) Y la Sociedad Médica, ya que mediante esta se pueden hacer llegar los incentivos, con lo cual fortalecerá la imagen de la Sociedad ante el cuerpo médico del Hospital

OPCION 3

Esta opción contempla el fortalecimiento de la Sociedad Médica, mediante una mayor presencia entre la comunidad médica, así como la realización de diversas alianzas con Instituciones de salud, proveedores, Universidades tanto nacionales como extranjeras, todo esto con al finalidad de lograr un reconocimiento por parte de los médicos, así como fortalecer su presencia en el hospital, logrando con esto una mayor participación en actividades promovidas por la Sociedad Médica del Hospital.

En este plan la Sociedad Médica deberá de fortalecer sus procesos administrativos y estrechar su relación con los diversos departamentos clínicos y paraclínicos del Hospital.

ANALISIS DE LAS OPCIONES Y ELECCION DE LA MAS CONVENIENTE

Considerando la problemática actual del hospital y que las acciones a seguir deberán de realizar un cambio positivo de actitud entre la comunidad médica, provocando principalmente *la motivación*, considero que las opciones que son más contundentes para resolver la situación actual son:

- A) La utilización de la *PUBLICIDAD*
- B) El uso de *INCENTIVOS*

PUBLICIDAD

Considerando que la problemática actual que se vive en el Hospital Sierra Verde radica en una mala imagen y falta de compromiso del médico que utiliza los servicios del hospital, la publicidad es una muy buena opción para solucionar dicha situación, para lo cual se debe de organizar una *Campaña Publicitaria* interna, la cual deberá constar de:

1) Objetivos

- Utilizar una publicidad institucional, que logre incrementar la buena imagen con que actualmente goza el Hospital
- Se debe de utilizar una publicidad de demanda selectiva, la cual deberá sensibilizar al médico a utilizar con mayor frecuencia los servicios del Hospital, esto sin llegar a ser una publicidad comparativa
- Incrementar el relacionamiento entre los médicos y el cuerpo directivo del hospital
- Sensibilizar al médico para que vea al Hospital como su Organización y que no se sienta ajena a esta

- Incrementar la participación del médico para con las actividades que realice el hospital.

II) *Establecimiento del presupuesto*

Este se considerará en base a los objetivos planteados y al recurso que desee invertir el hospital en el rubro de publicidad.

III) *Creación de un mensaje*

Considerando que este debe de llamar la atención e influir positivamente en el médico, el mensaje debe de resaltar los logros del Hospital y el potencial que este tiene dados los recursos que posee, tanto humanos como materiales, así mismo deberá resaltar un mayor involucramiento del staff médico en las acciones que el hospital lleve a acabo, así como los reconocimientos necesarios a los médicos que han destacado en su labor profesional dentro y fuera de la institución, todo esto debe buscar la permanencia del médico y un mayor compromiso de este para con el hospital.

IV) *Selección de los medios*

Dado que el mercado meta es el médico que pertenece al staff del Hospital Sierra Verde, la comunicación es preferentemente interna, por lo que habrá que considerar los factores que van a influenciar en los médicos, así como los medios que más conocen o tienen acceso, por lo cual el mensaje o anuncio que se coloque en los medios deberá de cumplir con las siguientes características:

- El objetivo del anuncio es sensibilizar a los médicos de una mayor participación con el Hospital y que a donde fueran se sienta “parte” del mismo
- La cobertura será solo para el staff médico del hospital, por lo cual hay que seleccionar publicación en medios locales o revistas específicas.
- La respuesta que se espera deberá ser rápida y con un efecto permanente

- El costo de la publicación no deberá de ser muy elevado dada la cobertura del mensaje

Cabe mencionar que un objetivo primordial es fortalecer la imagen del hospital entre sus médicos y la otra es fortalecer su imagen con los pacientes y público en general, por lo cual considero que los medios a utilizar deberán ser:

- a) *Prensa*, es en periódicos locales o regionales resaltando el buen nombre e imagen del hospital, así como sus logros, lo cual debe de influir en la percepción del médico para con el hospital
- b) *Radio*, buscar un espacio donde se inviten tanto a algunas autoridades como a médicos del hospital y en donde se hablen de logros y perspectivas del hospital
- c) *Correo directo*, es un medio para dirigir mensajes personales a los médicos, haciéndoles ver la importancia de su participación en el hospital y que tan importante es la calidad de su trabajo demostrado hasta este momento en el hospital, esto busca sensibilizar al médico pero en forma personal, buscando así mismo su participación en actividades del hospital
- d) *Revistas especializadas*, es con la finalidad de hacer ver al médico la importancia del hospital y al mismo tiempo de invitarlo a participar en eventos del hospital
- e) *Medios interactivos*, la utilización del Internet hoy día es una herramienta muy importante dada la gran difusión que esta tiene, una posibilidad es ofrecerle al médico a participar en foros o discusiones organizados por el hospital pero mediante la utilización de este medio. así como ofrecerle la posibilidad de colocar “su página” del médico dentro de la página del hospital sin ningún costo.

Todo esta campaña estará respaldada por las autoridades del hospital y deberá ser conducida principalmente por el departamento de mercadotecnia, apoyándose en el departamento de Relaciones Públicas, ya que estos dos departamentos conocen los medios de comunicación formales e informales para influir en los médicos.

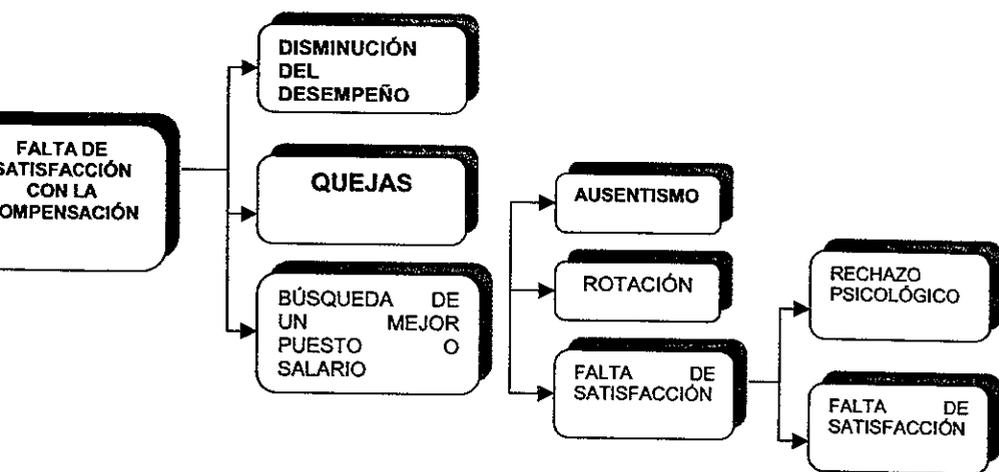
No se debe dejar de lado la parte de la propaganda, ya que también ésta puede contribuir en gran medida al logro de los objetivos que persigue el hospital, por lo que se sugiere buscar entrevistas en los medios, patrocinar eventos que involucren a la comunidad donde esta establecido (campañas de salud, eventos deportivos o culturales, etc..), todo esto con la finalidad de sensibilizar a la población.

Y por último es importante saber si el mensaje y la comunicación que se manda esta llegando a donde se quiere y en la forma que se quiere, para lo cual se debe de evaluar y esto se debe hacer, mediante un reconocimiento, por lo que se le debe de preguntar al médico si vio, escucho o leyó la publicidad que el hospital esta colocando en los diversos medios, con lo cual se deberá de analizar y reforzar dicha comunicación en caso necesario.

COMPENSACIONES

Como se había comentado con anticipación, esta opción juega un papel muy importante ya que una adecuada aplicación de compensaciones traerá por consecuencia la satisfacción del médico, y a la organización esta situación le repercutirá en que podrá retener su fuerza de trabajo, así como una buena productividad, buscando en todo momento brindar un servicio con calidad.

Ya que un resultado negativo por una mala aplicación en las compensaciones traerá como consecuencia una disminución en el rendimiento del médico, lo que puede contribuir a un deterioro en la calidad del servicio que se presta y por lo tanto un incremento en las quejas de los pacientes, esto entre otras cosas según se muestra en la siguiente gráfica⁸⁰.



Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa, es un gran reto no solo

⁸⁰ Administración de Personal y Recursos Humanos, William B. Werther, Jr. Y Keith Davis

para el área de Recursos Humanos, sino de todos los tomadores de decisiones del Hospital

Como ya se mencionó en su oportunidad en el caso del Hospital Sierra Verde, el objetivo de implementar un plan de Compensaciones es de:

- a) *Traer a la organización personal calificado*, con lo que se garantiza la continuidad de la calidad de atención médica.
- b) *Retener a los médicos* que se consideren de gran valor para la organización y evitar que emigren hacia otros hospitales, ya que ellos podrían fortalecer a la organización donde vallan.
- c) *Garantizar la igualdad*, no deberán de existir preferencias entre el cuerpo médico, por lo que se deberá de respetar la igualdad en cuanto a compensaciones se refiera.
- d) *Alentar el desempeño adecuado*, una buena compensación debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades para que el desempeño continúe siendo adecuado, ya que esto a futuro asegura, lealtad y conserva la experiencia que actualmente se tiene.
- e) *Controlar los costos*, buscar evitar gastos excesivos respecto a las compensaciones, ya que pueden ser compensaciones muy valiosas para el médico y no por esto ser de un gran valor económico.
- f) *Cumplir con las disposiciones legales*, toda compensación deberá de estar regida por los preceptos legales que la ley en cuestión le otorga.

Dentro del establecimiento de compensaciones también se contemplan los incentivos, se contemplan tanto en forma individual como grupal, sobre todo en este último aspecto, con la finalidad de buscar más el trabajo en equipo, los objetivos que se persiguen con el uso de incentivos son:

- a) Vincular la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad
- b) Reducir costos en materia de compensación
- c) Mejorar el nivel de participación e identificación del empleado con la organización
- d) Incrementar el trabajo en equipo y la certidumbre de estar participando en una empresa común a cuantos laboran para ella (la cooperación se torna un elemento vital)

Para establecer un sistema de incentivos en el Hospital Sierra Verde hay que considerar:

Objetivos de la compensación no tradicional, hay que considerar que el desempeño del médico en su departamento es la forma de obtener incentivos, este desempeño deberá de medirse en función de pacientes atendidos, siempre cuidando la calidad y respeto a los mismos, esto traerá con síglo una permanencia o incremento en la productividad actual del hospital.

- a) *Elegibilidad y cobertura*, en este caso se esta considerando solamente al cuerpo médico, ya sea trabajador o solo prestador de sus servicios en el Hospital Sierra Verde, y dado que lo que se busca para solucionar la problemática actual del hospital, es de cooperación y coordinación entre el personal médico del Hospital, se propone implantar un sistema de compensación de tipo colectivo, en donde no existan diferencias para evitar problemas dentro de la comunidad médica.

- b) *Parámetros de la compensación*, en este caso se sugiere que la productividad se refiera al número de pacientes que ingresan al hospital por cualquier motivo (con excepción de urgencias de cualquier tipo) y la calidad con que fueron atendidos éstos durante su estancia y hasta el momento de su egreso, con lo cual se trata de garantizar la satisfacción del paciente y evitar quejas por la atención recibida.
- c) *Administración*, Se deberá llevar por el personal de Recursos Humanos, Contabilidad, la Dirección Médica y la Sociedad Médica del Hospital es la que se encargará llevar un control de la productividad por médico, así como de notificar y en algunos casos entregar los incentivos a los médicos del Hospital.

Dentro de un Sistema de Compensación existen varios tipos, en el caso del Hospital Sierra Verde, las opciones que son viables y de mayor efectividad son⁸¹:

1. *Compensación basada en unidades*, esta opción se refiere a las unidades producidas por el trabajador, es decir al volumen de su rendimiento, en el caso de los médicos que atienden pacientes en el Hospital, esto se refiere a la compensación que se les otorgará a cada médico o servicio en su conjunto, por el número de pacientes que se han atendido en un determinado tiempo, considerando como medición un mes.
2. *Bonos por producción*, Se deberán de fijar las metas mensuales en cuanto a número de pacientes atendidos en forma mensual (en base a la experiencia de pacientes que atiende el hospital durante este período en los diversos servicios) por servicio, considerando que estas metas se refieren a volúmenes de pacientes atendidos, siempre considerando la calidad de atención recibida hacia los pacientes.

⁸¹ *Administración de Personal y Recursos Humanos*, William B. Werther, Jr. Y Keith Davis

3. *Incentivos por méritos*, estos corresponderán a cartas de felicitación de parte de los pacientes, felicitaciones u obtención de premios otorgados por alguna institución de salud ó educativa, por número de publicaciones en revistas especializadas, participación en investigaciones médicas, etc..

Cabe mencionar que la remuneración que se le otorgara al médico a sus logros por cualquiera de las posibilidades antes mencionadas, pueden ser en dinero o en especie, por lo cual a continuación se analizan las posibilidades de los *incentivos no monetarios*.

Los incentivos no monetarios, muchas veces tiene un mayor valor que un incentivo monetario, este tipo de incentivos no monetarios puede servir para mejorar conductas laborales o un mejoramiento en el desempeño y en ocasiones evita la alta rotación de personal, este tipo de incentivos muchas veces no está dirigido a los trabajadores sino a sus familias.

En el caso de los médicos del Hospital los incentivos pueden ser viajes para dos personas a un destino turístico, la inscripción a eventos médicos nacionales o en el extranjero, artículos domésticos o de oficina, cupones canjeables por artículos en tiendas departamentales, etc..., la idea es entregar un satisfactor al ganador.

Además de considerar al Sistema de Compensaciones para solucionar el caso del Hospital, es importante reforzar el Sistema de Prestaciones, que además de las propias que otorga la Ley, se debieran de considerar:

- d) *Ayuda educativa*, en donde se apoye con la educación del médico en algunos cursos, considerando como ayuda el financiamiento para la inscripción a cursos o la búsqueda de buenos descuentos por pertenecer al cuerpo médico del Hospital.

- e) *Seguro Médico*, este se considera el acceso a un seguro de gastos médicos mayores y de ser posible menores, tanto para el médico como para sus dependientes.

- f) *Servicios Financieros*, los cuales incluyan préstamos de toda índole de acuerdo a su antigüedad laboral, cajas de ahorro, etc..

Esta es la opción que también considero para solucionar la problemática actual del Hospital Sierra Verde

CONCLUSIONES Y LINEAS DE INVESTIGACION ASEGUR

De acuerdo a la problemática que se presenta en el hospital, las dos posibles soluciones son:

- Estrategia de Publicidad
- Estrategia de Compensaciones

Según se explica en las láminas anexas, se considera como primera opción para iniciar el proceso de solución a la aplicación de la Estrategia de Publicidad, ya que.

- Es un proceso con costos no tan elevados en su implantación
- Tiene repercusiones tanto al interior como al exterior de la organización
- Es una estrategia de permanencia indefinida
- Repercute positivamente en diversos procesos de la organización

Y una vez puesta en marcha esta estrategia se podrá pensar en implantar la segunda, la cual corresponde al rubro de compensaciones.

En ambos casos la forma de evaluar como ya se había mencionado en el capítulo anterior será mediante un reconocimiento, por lo que se le debe de preguntar al médico si vio, escucho o leyó la publicidad que el hospital esta colocando en los diversos medios, con lo cual se deberá de analizar y reforzar dicha comunicación en caso necesario, esto mismo también aplica para la Estrategia de Compensaciones.

Aunado a todo este esfuerzo también considero la posibilidad de aplicar una encuesta periódica a los médicos, sobre todo a aquellos de nuevo ingreso al Hospital Sierra Verde, en la cual se pregunte su opinión respecto a los servicios, el personal clínico y administrativo, así como de sus directivos, también preguntar sobre sugerencias en los procesos o reconocimientos, o todas aquellas acciones

que vayan encaminadas a conocer como esta el “sentido de pertenencia” de los médicos respecto al Hospital Sierra Verde.

Repercusión de la Solución

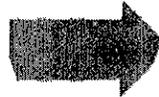
**Estrategia
Publicitaria**



Crear una imagen positiva del hospital que inflencie a una mayor participación del staff médico

- Posicionar a la Sociedad Médica en un plano mas competitivo

**Estrategia
Compensaciones**



Incrementar la satisfacción del médico creando un Sistema de Compensaciones e Incentivos

- Al fortalecer la imagen existe la posibilidad de expansión del Hospital en otras regiones

- Fortalecimiento de alianzas con el Hospital



Estrategia de Compensaciones

Fijar Objetivos

- Contar con personal calificado
- Retención de empleados calificados
- Garantizar igualdad
- Alentar el desempeño
- Control de costos en compensaciones
- Cumplir con disposiciones legales

Programa de Incentivos

- Vincular el desempeño, la productividad y la calidad de la atención, con las compensaciones
- Incrementar el nivel de participación del empleado en acciones del hospital
- Incrementar el trabajo y compensaciones en equipo

Establecer el Programa de Beneficios

- Ayuda educativa, esto es en cursos o congresos tanto nacionales como internacionales
- Seguro Médico, para el médico y sus familiares directos
- Servicios Financieros, en la medida que los recursos del hospital lo permitan

Estrategia de Publicidad

Propaganda

Reportajes en medios impresos

Participación en campañas
con la comunidad

Entrevistas en radio y televisión

Estrategia de Publicidad

Campaña de Publicidad

OBJETIVOS

Establecer imagen,
incrementar relacionamiento,
sensibilización al médico,
etc..

Presupuesto

Depende de los recursos que
esté dispuesto a invertir el
hospital

Mensaje

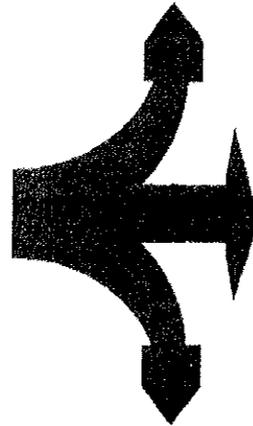
Resaltar los logros y el
potencial que tiene el
hospital con los recursos
humanos y materiales con
que cuenta

Selección de medios

Periódicos locales, revistas
especializadas, internet y
correo directo.

Situación Actual

**INSATISFACCION DEL
STAFF MEDICO DEL
HOSPITAL SIERRA
VERDE**



Objetivos

- Incrementar la satisfacción del staff médico del hospital
- Influnciar positivamente sobre su percepción de pertenecer al staff médico del hospital
- Reconocer logros profesionales de los médicos
- Crear un Sistema de Compensaciones para médicos
- Posicionar al hospital con una imagen positiva en el mercado
- Fortalecer a la Sociedad Médica del Hospital

Situación Actual

Falta de Comunicación
entre los Directivos y los
Médicos

Poca presencia del
Hospital entre la
comunidad médica

Falta de presencia de la
Sociedad Médica del
Hospital entre los Médicos

INSATISFACCION DEL
STAFF MEDICO DEL
HOSPITAL SIERRA
VERDE

Falta de Compromiso de
la comunidad médica para
con el hospital

Escasa participación del
médico en actividades
realizadas por el hospital

BIBLIOGRAFIA

1. *Administración de Recursos Humanos*, Fernando Arias Galicia, Edit. Trillas
2. *Your First Business Plan*, Joseph Covello and Brian Hazelgren, America's Small Business Series
3. *El Liderazgo en los Trabajos de Grupos*, Fran Rees, Edit. PANORAMA
4. *Comportamiento Organizacional*, Davis y Newstrom, Edit Mc Graw Hill
5. *Fundamentos de Marketing*, Staton-Etzel-Walker, Edit Mc Graw Hill
6. *El nuevo Liderazgo*, Orlado Clúa Martínez, Orlado y Carlos Clúa de la Torre
7. *Administración de Personal y Recursos Humanos*, William B. Werther, Jr. Y Keith Davis, Edit. Mc Graw Hill
8. *Fundamentos de Mercadotecnia*, Kotler, Edit. Prentice Hall
9. *Teoría y 350 Problemas resueltos de Mercadotecnia*, Herbert F. Holtje, Edit. Edit Mc Graw Hill
10. *Instrumentos de Investigación*, Lic. G. Baena, Editores Unidos Mexicanos
11. *Publicidad Gratuita*, Stricker, Edit. Selector
12. *Resultado del Estudio de Ambiente Organizacional en el Hospital Septiembre 2000*, Empresa SEGMENTA
13. *Reporte final del proyecto "Satisfacción Comparativa del Médico en los Hospitales en la Ciudad de México"*, Agosto 1999, Empresa SEGMENTA.
14. *Reporte final del proyecto "Usos y Hábitos e Imagen ante el público en general, realizado en la Ciudad de México"* Mayo 1999, Empresa SEGMENTA
15. *Anuario estadístico 1999 del Hospital*
16. *Reporte del resultado semestral (abril septiembre 2000) del Benchmarking del Hospital*, Empresa SEGMENTA
17. *Material del Seminario "El Marketing para el Nuevo Milenio"*, Philip Kotler, Al Ries y Stan Rapp
18. *La Guerra de la Mercadotecnia*, Al Ries y Jack Trout, Edit. Edit Mc Graw Hill
19. *Planeación Estratégica – Lo que todo director debe saber*, George A. Steiner, Edit. CECSA
20. *Entrepreneur*, Junio 2001, "Más que buenas ideas" vol. 9 No. 6 p 20-22