

**IMPACTO DE LOS INCENTIVOS ECONÓMICOS EN LA PRODUCTIVIDAD.
EXPERIENCIA EN UNA CLÍNICA ODONTOLÓGICA DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

**INVESTIGADORES PRINCIPALES
MARTHA CECILIA CASTRILLÓN SUÁREZ
ANA LUCÍA VÉLEZ GRACIÁN**

**ASESOR
ANDRÉS TRUJILLO ZEA**

**FACULTAD DE MEDICINA
POSTGRADOS EN SALUD PÚBLICA
OBSERVATORIO DE LA SALUD PÚBLICA
UNIVERSIDAD CES**

**MEDELLÍN
OCTUBRE DE 2010**

**IMPACTO DE LOS INCENTIVOS ECONÓMICOS EN LA PRODUCTIVIDAD.
EXPERIENCIA EN UNA CLÍNICA ODONTOLÓGICA DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

**INVESTIGADORES PRINCIPALES:
MARTHA CECILIA CASTRILLÓN SUÁREZ
ANA LUCÍA VÉLEZ GRACIÁN**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN EN SALUD**

**ASESOR:
ANDRÉS TRUJILLO ZEA
MÉDICO
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE LA SALUD PÚBLICA
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE IPS**

**FACULTAD DE MEDICINA
POSTGRADOS EN SALUD PÚBLICA
OBSERVATORIO DE LA SALUD PÚBLICA
UNIVERSIDAD CES**

**MEDELLÍN
OCTUBRE DE 2010**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	7
PALABRAS CLAVE.....	8
ABSTRAC	9
KEY WORDS	9
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
1.1. Planteamiento del Problema.....	10
1.2. Justificación de la Propuesta	13
1.3. Pregunta de Investigación	14
2. MARCO TEÓRICO.....	15
3. HIPÓTESIS	23
4. OBJETIVOS.....	24
4.1. Objetivo General.....	24
4.2. Objetivos Específicos	24
5. METODOLOGÍA	25
5.1. Enfoque Metodológico de la Investigación.....	25
5.2. Tipo de Estudio.....	25
5.3. Población	25
5.4. Diseño Muestral.....	25
5.5. Descripción de las Variables	25
5.5.1. Tabla de variables	26
5.6. Técnica de Recolección de Información.....	26

5.6.1. Fuentes de información	26
5.6.2. Instrumentos de recolección	27
5.6.3. Proceso de Obtención de la Información	27
5.7. Prueba Piloto	28
5.8. Control de Errores y Sesgos.....	30
5.9. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	30
6. CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	32
7. RESULTADOS.....	33
7.1. Resultados Cuantitativos.....	33
7.2. Resultados Cualitativos	39
8. DISCUSIÓN.....	43
9. CONCLUSIONES.....	45
ANEXOS	48
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1.	Tendencia de la productividad individual entre los años 2007 y 2008 de los odontólogos que obtuvieron incentivos en al menos uno de los meses de 2008.	29
Tabla N° 2.	Tendencia de la productividad de los odontólogos:	33
Tabla N° 3.	Resumen del modelo	34
Tabla N° 4.	Análisis de Varianza ANOVA	35
Tabla N° 5.	Coeficientes	35
Tabla N° 6.	Variación en las ventas en millones de pesos	36
Tabla N° 7.	Porcentaje de variación del resultado final	36
Tabla N° 8.	Variación del consumo de materiales en millones de pesos	36
Tabla N° 9.	Pago de incentivos en millones de pesos	37
Tabla N° 10.	Variación del porcentaje de composición vertical de pagos al personal frente a las ventas brutas	37
Tabla N° 11.	Variación del porcentaje sobre las ventas del costo de las actividades odontológicas repetidas por deficiencia en la calidad (RI)	39
Tabla N° 12.	Porcentaje global de satisfacción del cliente externo	42

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Gráfico de dispersión de productividad vs incentivos. Calculos con base en información del año 2009.....	34
Gráfico N° 2. Perfil general de clima organizacional comparado con el resultado obtenido en los estudios anteriores.....	40
Gráfico N° 3 Perfil de indicadores de la calidad de vida laboral comparado con el resultado obtenido en los estudios anteriores.....	41

RESUMEN

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización, con el empleo y coordinación de recursos humanos y materiales, para alcanzar las metas y los objetivos establecidos por la organización. Un administrador en salud debe tener una visión holística del sistema; por ello, su visión y quehacer rebasa la administración tradicional. Sólo una correcta administración en las instituciones de salud permitirá optimizar los recursos disponibles para que con ello se pueda ofrecer una atención más eficiente y eficaz a todos los usuarios.

En las Instituciones prestadores de servicios de salud oral, la productividad de los odontólogos juega un papel fundamental al incidir de forma directa en la eficiencia del servicio, en su productividad y finalmente en la perdurabilidad de las mismas. Por este motivo se hace necesario incentivar el desempeño sobresaliente de los profesionales y del talento humano que hace parte del equipo involucrado en la atención integral de los pacientes, como mecanismo de apalancamiento para mejorar los resultados económicos de la organización.

La investigación desarrollada en una Clínica Odontológica de la ciudad de Medellín, en la cual se aplicaron incentivos económicos a los miembros del equipo de trabajo que superaron las metas establecidas, permitirá analizar cuáles fueron los resultados obtenidos en la productividad y si se puede establecer su relación con el pago de estos incentivos.

PALABRAS CLAVE

Estímulos e incentivos, equipo de trabajo, indicadores de productividad, salarios y beneficios.

ABSTRAC

Management is the process of planning, organizing, directing and controlling the activities of members of the organization, employment and coordination of human and material resources to achieve the goals and objectives established by the organization.

A health administrator must have a holistic and integrated view of the system; that's why his vision and projects go far away from the traditional administration. Only a proper administration in the health institutions will optimize the resources available so that this can offer a more efficient and effective service to all users.

In the institutions that provide oral health services, the productivity of dentists play a key role in directly influencing the efficiency of service, in their productivity and finally the durability of the results. For this reason it is necessary to encourage the outstanding performance of professionals and human talent that is part of the team involved in the integral attention of patients, as a means of leverage to improve the economic performance of the organization.

The research developed out in a dental clinic of the city of Medellin, where economic incentives were apply to members of the team that overcome the goals established by the organization; will permit to analyze and discuss the results obtained in productivity and whether it can establish its relationship with incentive payments.

KEY WORDS

Stimuli and incentives, team work, indicators of productivity, salaries and benefits.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Hoy las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud están permanentemente sometidas a presiones competitivas que las obligan a mejorar continuamente la calidad de los servicios, reducir los costos operativos, enfrentar una creciente complejidad operativa y cumplir con marcos regulatorios cada vez más exigentes; así mismo, se enfrentan al reto de ser altamente competitivas en un entorno donde la competencia global exige la prestación de servicios de salud basados en altos estándares de calidad, eficiencia y productividad, en otras palabras, obtener mejores resultados a un menor costo.

Una de las profesiones afectadas por las crisis económicas es la Odontología y se siente inmediatamente porque la población comienza a priorizar. Por ejemplo si una persona sufre de caries y no tiene dinero para su tratamiento, se tomará un analgésico en lugar de ir al odontólogo. Sin embargo las personas de mayores recursos económicos, sin importar la crisis, no dejarán de ir al odontólogo, pero estas personas no representan un gran porcentaje de la población.

La crisis ha influido también el mercado laboral, sobre todo porque esta es una de las profesiones que se asegura están saturadas en el país. En el año 2010 se cuenta con un número aproximado de 30.000 profesionales con una tasa de 0.74 odontólogos por mil habitantes concentrados principalmente en el centro del país. Los estudios de recursos humanos exponen una proporción de desocupación del 14% para el año, concluyendo finalmente que cualquier análisis que remita al asunto de la distribución y oferta de

programas y profesionales, no escapa a la visión que hace carrera y es “que existe una sobreoferta de profesionales”.¹

La especialización se ha convertido en la manera de luchar por un espacio en el mercado laboral debido a que el odontólogo moderno ya no puede realizar todos los procedimientos o tratamientos que realizaba unos años atrás, y el costo de los postgrados clínicos es cada vez más elevado. A esto se le suma los altos valores de los insumos odontológicos y de las pólizas de responsabilidad civil por un aumento de las demandas interpuestas por los usuarios.

Para quienes recién se gradúan la situación se complica por la fuerte competencia que hay en el mercado y porque los precios de los equipos, para poder instalar un consultorio dental, son altos. Además los requisitos del Sistema Único de Habilitación exigen una mayor inversión económica representada principalmente en un mayor metraje del consultorio, para poder cumplir con las exigencias de infraestructura que dictamina la Ley. Lo anteriormente descrito hace que muchos odontólogos que actualmente tienen sus consultorios particulares, comiencen a considerar su cierre y a buscar como alternativa de trabajo, vincularse a una clínica con capacidad económica para cumplir con todos los requisitos del Sistema Único de Habilitación y con mayores posibilidades de perdurar en el tiempo.

La clínica odontológica del presente estudio es una institución privada, sin ánimo de lucro, cuya misión es brindar servicios de salud oral a la comunidad de Medellín y de los Municipios cercanos. El total de los ingresos de la clínica proviene de la facturación de actividades odontológicas a pacientes particulares, con una modalidad de remuneración, para todo el personal que labora en la clínica, de salario básico fijo.

Para los odontólogos existen tres niveles salariales, según la complejidad de los tratamientos que realizan y el grado de educación formal, que de menor a mayor son:

1. El odontólogo general
2. El odontólogo general intermedio que sin tener un título de especialista realiza más del 50% en actividades complejas
3. El odontólogo especialista

Desde tiempo atrás la Clínica utilizó diferentes indicadores para la medición de la productividad y durante varios años se realizó un trabajo de sensibilización y retroalimentación a cada odontólogo sobre su actividad productiva. En los primeros años se obtuvieron buenos resultados, pero gradualmente estos fueron decreciendo.

En el año 2004 se inició la búsqueda de mecanismos tendientes a mejorar la productividad de los odontólogos, sin que con ello se fuese a ocasionar un deterioro en la calidad de los tratamientos realizados. Se analizaron varias modalidades de pago que pudieran ser más atractivas para los odontólogos, y que a su vez se implementaran a manera de incentivo para mejorar los indicadores de productividad. Alternativas tales como la conformación de cooperativas profesionales, pago por labor realizada y pago por honorarios, fueron estudiadas a profundidad; pero todas fueron descartadas porque se concluyó que generaban algún tipo de riesgo laboral futuro.

Para la vigencia 2007 la productividad de los odontólogos presentó una baja significativa, al pasar de un promedio de 99.33% en el año 2006 a un 88.1%, lo cual incidió en forma directa en la disminución de las ventas y por ende en los resultados operacionales de la clínica. Los odontólogos disminuyeron el número de actividades realizadas por cita, argumentando que con la modalidad de pago por salario fijo no se estimulaba ni se compensa el esfuerzo individual. Para el 2007 el peso del costo del salario en la composición vertical, fue del 63%.

Ante este panorama en el año 2008 se implementó el modelo de incentivos por productividad para el grupo de profesionales de la odontología y para el año 2009 se incluyó a todo el personal de la clínica.

1.2. Justificación de la Propuesta

La función productiva se ha convertido en una variable competitiva fundamental para todo tipo de organización, entendiéndose por productividad el grado en que se utilizan los recursos para obtener el mayor número de resultados, es decir, la relación existente entre la cantidad de bienes y servicios obtenidos en un período determinado de tiempo y la cantidad de insumos que fueron consumidos y gastados y que contribuyeron a su logro.²

El fenómeno de la globalización ha fomentado la competencia indiscriminada en todas las áreas de negocios, lo que ha forzado a los empresarios a buscar estrategias para mejorar ostensiblemente la productividad, la calidad de los servicios y los productos ofrecidos. Las empresas colombianas vienen soportando el lastre de un alto sobre costo laboral, que al no aumentar la productividad, pone en peligro la perdurabilidad de las mismas.

Siempre que hombres, materiales e instalaciones se conjugan para lograr un cierto objetivo, la productividad se puede mejorar mediante la aplicación inteligente de los principios de métodos, estudios de tiempos y sistema de pago de salarios, no solo en la industria manufacturera, sino también en sectores de la prestación de servicios como instituciones hospitalarias, organismos de gobierno y transportes.

Pesadas estructuras salariales y costos fijos de tendencia incremental están deteriorando los índices de rentabilidad y el nivel de pago de la gente³. En algunos casos, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva. Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización, por el contrario, cuando un empleado se siente bien remunerado existe una mayor probabilidad de que sea productivo.⁴

La compensación, representada en sueldos, salarios y prestaciones, es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa, constituye el objetivo de la administración del personal en cuanto a la retribución de su labor.

Las instituciones prestadoras de servicios de salud no son ajenas a esta situación y con una normatividad cada vez más exigente, se vuelve esencial el compromiso de todos los actores involucrados, para dar cabal cumplimiento de las metas institucionales⁵. Con la aplicación de incentivos económicos se pretende identificar y compensar los rendimientos individuales y grupales sobresalientes, el interés e iniciativa y la contribución a la consecución de los objetivos globales⁶.

1.3. Pregunta de Investigación

¿Cómo incide el pago de incentivos económicos en la productividad de la prestación de los servicios de salud oral?

2. MARCO TEÓRICO

En el estudio titulado “La Motivación como estrategia para incrementar la Satisfacción Laboral en los empleados”, Gruber (2004) tuvo por objetivo general proponer estrategias de motivación que incrementen el nivel de satisfacción laboral en los empleados, y se encontró que la motivación desde los directivos hacia los subordinados, juega un papel fundamental.⁷

Más adelante, la investigación realizada por Alvarado (2006) titulada Estrategias Motivacionales y Desempeño Laboral en la Empresa Fundiciones H.S. C.A., en la cual se plantea que en un mundo cada vez más globalizado, las empresas compiten no sólo por vender, sino también por ofrecer productos de calidad, los mejores servicios y por conservar la fidelidad de los clientes. Para ello las organizaciones deben adecuarse a los cambios que se generan, producto de la dinámica del mercado, que les permita insertarse con opciones claras de competitividad⁸

Por su parte, Flores (2008) en investigación titulada Motivación de los Trabajadores de la Dirección Comercial y su Incidencia en el Desempeño Laboral en la Empresa Renault Venezuela, concluye según sus resultados que aunque la empresa, ofrece buen salario y bonos, los empleados están desmotivados por manifestar no lograr identificarse con los objetivos y metas de la organización. Cuando no se sienten parte importante del equipo y no se sienten comprometidos con la empresa, se producen conflictos entre los empleados, dando como resultado un ambiente laboral muy pesado y estresante. La motivación es una de las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo, que lleva a una conducta dirigida hacia determinado objetivo; se puede decir, que la motivación se refiere a estados internos que activan y dirigen las conductas hacia fines y metas definidas⁹

Constructos Teóricos

¿En qué consiste la motivación?

Para Solana (1993). "La motivación es en síntesis lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía"¹⁰

Por otra parte, González y Mitjans (1989) refieren que: "La motivación humana no se reduce a un estado de ánimo que estimula de manera inmediata el comportamiento con base a la vivencia de necesidad. El potencial dinámico de la motivación se asocia a un contenido relevante para el sujeto que se estructura en concepto, reflexiones, valoraciones y que es a su vez portador de una carga emocional."¹¹

De las definiciones anteriores se puede resumir que la motivación es una variable compleja en la que intervienen aspectos conscientes, inconscientes, cognitivos, afectivos y que resulta distintiva para imprimir fuerza y direccionalidad al comportamiento humano, razón por la que ha sido objeto de estudio de disímiles disciplinas científicas. Siempre ha existido interés por conocer las razones por las cuales la gente actúa de una determinada forma. Las herramientas teóricas para lograr tal conocimiento distan de ser consensuales.

El término motivación ha sido usado en diversos sentidos, definirlo implica moverse entre algunas alternativas que hacen énfasis en uno o en otro aspecto del fenómeno. La motivación ha sido conceptualizada como un estado interno que provoca una conducta, como la voluntad o disposición de ejercer un esfuerzo; como pulsiones, impulsos o motivos que generan comportamientos; como fuerza desencadenante de acciones; como proceso que conduce a la satisfacción de necesidades.

Por lo tanto, se define la motivación en el trabajo como un proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados objetivos que le permiten lograr la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización.

De lo hasta ahora expuesto se deduce que la motivación tiene tres dimensiones. Robbins (2000) Identifica esas tres dimensiones: intensidad (o fuerza), dirección (u orientación) y persistencia (o perseverancia).¹²

1. La intensidad es la cantidad de esfuerzo que el individuo invierte en la realización de una tarea.
2. La dirección es la orientación del esfuerzo hacia la consecución de una meta específica. Implica la elección de las actividades en las cuales el individuo centrará su esfuerzo para alcanzar dicha meta.
3. La persistencia es la continuidad del esfuerzo a lo largo del tiempo. La persistencia hace que el individuo supere los obstáculos que encuentre en su marcha hacia el logro de la meta.

Las fuentes de la motivación se refieren al origen de los estímulos que hacen que un individuo se active y varían a lo largo de dos ejes: el interno-externo y el psicológico-neurofisiológico. De forma reducida, podemos decir que existen fuentes internas y fuentes ambientales.

La Motivación se refiere a un proceso dinámico interno. En cualquier momento, como proceso que es, puede implicar cambio o variabilidad.

Satisfacción Laboral

Guerrero y otros (2006), señalan que la satisfacción laboral podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud se basa en las creencias y valores

que el trabajador desarrolla de su propio trabajo; son las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”.¹³

Los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- a. El reto del trabajo.
- b. Los sistemas de recompensa justas.
- c. Las condiciones favorables de trabajo.
- d. Los colegas que brinden apoyo.
- e. La compatibilidad entre personalidad-puesto de trabajo.
- f. La naturaleza del puesto.

En líneas generales, los trabajadores tienden a preferir trabajos que les ofrezcan oportunidades para usar sus habilidades, que posibiliten realizar una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre cómo se desempeñan. Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, bien sea porque se consideran justamente remunerados o tratados, porque ascienden o aprenden, finalmente son quienes producen y rinden más.

A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, maltratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos. Todos son capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación.

Variables del desempeño que influyen en la productividad:

Un modelo de incentivos debe sustentarse en el desempeño de los empleados, el cual está determinado por un conjunto de variables que no pueden obviarse. Es necesario

mencionar algunas que son relevantes y podrían determinar su fracaso o inducir mediciones inadecuadas, como las siguientes⁶:

- *Satisfacción con los ingresos que el empleado recibe por su trabajo.* Es más probable que un empleado se desempeñe aceptablemente si está satisfecho con lo que le pagan. Si considera que su trabajo vale más, o que en el mercado se ofrecen mejores salarios por lo que él realiza, es posible que esté desmotivado y no tenga un desempeño según sus capacidades. Por el contrario si percibe que le pagan más, es posible que procure elevar su rendimiento y sentirse más a gusto con la organización. Pretender solucionar una política de salarios inconsistente con incentivos por productividad, podría resultar contraproducente, pues los trabajadores lo verían como un intento de burla o de mayor explotación de sus capacidades.
- *Capacitación y formación que le facilite al empleado realizar su trabajo.* Si no posee los conocimientos necesarios sobre la actividad que desempeña, el empleado no podrá cumplir satisfactoriamente y es probable que sienta frustración si le ordenan realizar una tarea para la cual no se siente preparado adecuadamente. La preparación recibida en los centros educativos no brinda todas las herramientas para desempeñarse en el mundo del trabajo por lo tanto se hace necesario capacitar a los trabajadores en las tareas específicas que deben desempeñar y entonces esperar un rendimiento aceptable. También es importante posibilitar que los empleados mejoren sus conocimientos, no sólo para que eleven su rendimiento, sino también para que sean mejores seres humanos y puedan aspirar a una vida mejor, que incluya los aspectos económicos, familiares y espirituales. Cumplida esta capacitación o mejoramiento, se podrá pensar en elevar más el rendimiento a través de programas de incentivos.
- *Situación socioeconómica del empleado y de su familia.* Diversas razones pueden influir en que los empleados perciban que la situación socioeconómica en que viven con su grupo familiar no es buena o que puede ser mejor. Sobre esta variable las empresas tienen poco control, sin embargo, es necesario que se conozca la situación social y económica del país y cómo esta afecta a los trabajadores.

- *Estado anímico y emotivo.* Diversos factores pueden influir en el estado de ánimo de los trabajadores, algunos provocados por situaciones de la organización, tales como el ambiente físico donde trabaja, las relaciones interpersonales y las relaciones entre los jefes y los empleados. En otras ocasiones puede tratarse de problemas personales de los empleados, en todo caso sea cualquiera la razón, deberá ser tenida en cuenta por la empresa para impulsar acciones que favorezcan el espíritu de trabajo ya que puede ser frustrante para la empresa y los empleados no gozar de condiciones favorables al clima organizacional, que podrían llevar al fracaso de cualquier plan futuro de incentivos.

- *Satisfacción con las tareas que realiza.* La diversidad de funciones de las empresas posibilita que los empleados prefieran unas tareas y rechacen otras, pero en general se debe procurar por que las tareas de los empleados sean acordes con su formación y aptitudes.

- *Identificación con la organización.* Si hay identificación del empleado con la empresa, puede sentir que lo que ocurra en ella es de su interés y le afecta directamente porque el desarrollo de la empresa lo beneficia en lo personal y procurará mantener un rendimiento aceptable.

- *Instrumentos y otros recursos disponibles para realizar el trabajo.* Muchas veces ocurre que no se dispone de los mejores instrumentos de trabajo, se utilizan tecnologías obsoletas y procedimientos burocráticos que desgastan los esfuerzos en asuntos banales. Esto afecta mucho el rendimiento de los empleados, particularmente de aquellos que tienen ideas diferentes o novedosas y pueden favorecer el rendimiento, pero chocan con barreras humanas y organizacionales que entorpecen el desarrollo y provocan desmotivación y distanciamiento del empleado respecto de los intereses de la organización.

- *Equidad* que percibe el empleado en las relaciones inter organizacionales,

específicamente en las relaciones entre los jefes con los subalternos.

- *Condiciones ambientales y físicas del trabajo*, tales como iluminación, ventilación, ruidos, mobiliario.

Estas variables son importantes para alcanzar los estándares o metas de la organización. Las deficiencias derivadas de ellas deben ser atendidas previamente a los programas de incentivos.

Modelo de remuneración de una clínica dental norteamericana

En 2005 se realizó una visita a la clínica odontológica *Acces Dental* en la ciudad de Sacramento California, con la finalidad de conocer la metodología de bonificaciones que allá se aplicaba a los funcionarios que laboran allí desde hacía varios años.

A. Modelo de la clínica *Acces Dental*

1. Modalidad de remuneración:

Los funcionarios reciben un salario básico más incentivos para todo el personal, en el caso de los odontólogos el salario básico depende del tipo de actividades que realicen:

- Mayor: coronas, endodoncias, prótesis totales y cirugías
- Básico: obturaciones y prótesis removibles
- Preventivo: revisiones, profilaxis, atención de urgencias

2. Modalidades de incentivos:

- Todo el personal recibe una bonificación mensual igual sobre el excedente global, si en el mes se superó la meta de ventas programada.

- Odontólogos: se les fija una meta diaria según el número de días hábiles del mes y según el tipo de tratamiento que realice el odontólogo, descontando las repeticiones generadas por actividades de mala calidad o por insatisfacción del usuario. El monto diario realizado por odontólogo se expone en una cartelera y todos los días, en la mañana, se reúne el personal para evaluar el resultado del día anterior, al finalizar el mes se le da a cada profesional un porcentaje sobre el monto superado sobre la meta fijada.

- Auxiliares de odontología:
 - Se paga un porcentaje sobre el monto ahorrado en los materiales a su cargo, esto busca que las auxiliares controlen el gasto de los materiales que realizan los odontólogos.
 - Una bonificación adicional para la mejor auxiliar del mes, escogida por el coordinador odontológico, en consenso con los demás odontólogos. Además, podrá utilizar el parqueadero en el mes siguiente ya que el parqueadero es de uso exclusivo para los clientes y odontólogos.

- Personal de apoyo administrativo: se establece un porcentaje sobre el excedente si se supera la meta global de ventas en el mes.
- Administrador y Mercaderista: Una bonificación si se supera la meta de pacientes que inician tratamiento.
- El día del cumpleaños todos reciben una tarjeta de U\$ 20 para cenar en un restaurante.

Todo el personal puede recibir hasta dos bonificaciones económicas mensuales y las auxiliares de odontología, adicional a las económicas, el beneficio del parqueo del carro.

3. HIPÓTESIS

El reconocimiento económico al desempeño superior de los profesionales de la salud, genera un mejoramiento en la productividad individual y colectiva, que incide favorablemente en los resultados económicos de las instituciones de salud.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Establecer la relación que se genera al implementar un programa de incentivos económicos para todo el equipo de trabajo de una clínica odontológica con la productividad.

4.2. Objetivos Específicos

- Medir la variación en los resultados de la clínica odontológica de las actividades producidas por el odontólogo posterior a la implementación del pago de incentivos.
- Medir la calidad de los tratamientos odontológicos posterior a la implementación del plan de incentivos por productividad.

5. METODOLOGÍA

5.1. Enfoque Metodológico de la Investigación

Estudio cuantitativo

5.2. Tipo de Estudio

Cuantitativo retrospectivo.

5.3. Población

La totalidad de los empleados vinculados a la Clínica Odontológica entre los años 2007 y 2009.

5.4. Diseño Muestral

La totalidad del personal asistencial, administrativo y de apoyo que labora en la clínica odontológica.

5.5. Descripción de las Variables

5.5.1. Tabla de variables

- Productividad por especialidad
- Ventas brutas presupuestadas
- Ventas brutas ejecutadas
- Costo de materiales presupuestado
- Costo de materiales ejecutado
- Costo incentivos económicos
- Costo de los reproceso por deficiencia en la calidad en los tratamientos (RI)

5.6. Técnica de Recolección de Información

Se solicitó a las directivas de la clínica toda la información necesaria para la documentación y seguimiento a los resultados del programa de incentivos desde la formulación de la propuesta y su inicio en el año 2007, hasta el 2009, un año después de su implementación.

5.6.1. Fuentes de información

Fuente secundaria: se obtuvo la información mediante extracción directa de la Base de Datos generada por el software que administra el sistema de información de la clínica odontológica.

- a. **Horas laboradas** por cada profesional en el mes (se tienen en cuenta todas las horas agendadas con atención o no de paciente).
- b. **Actividades realizadas** por cada profesional (descripción y cantidad por cada una de ellas).
- c. **Valor facturado** (total) por cada una de las actividades realizadas por el profesional

5.6.2. Instrumentos de recolección

1. **Horas laboradas:** para generar el conteo de horas laboradas por profesional se genera el informe de “Agenda General” del aplicativo. Luego la Información se exporta a una tabla en Excel para realizar los cálculos de las horas laboradas.
2. **Actividades realizadas y valor facturado:** el informe de las actividades realizadas por el profesional y el valor facturado se genera del informe de “Liquidación de Terceros” del aplicativo. Luego la Información se exporta a Excel para realizar los cálculos correspondientes.

5.6.3. Proceso de Obtención de la Información

El informe de productividad se genera desde el proceso de Sistemas de información. Los datos se obtienen de los informes del aplicativo administrativo y la información se procesa en una hoja de cálculo en Excel.

Luego se inserta la información correspondiente a las horas laboradas por cada profesional, el ingreso esperado por hora de cada uno de ellos (definido por el grupo directivo) y las fórmulas de cálculo de:

- Productividad esperada (horas laboradas * ingreso esperado por hora)
- Porcentaje de productividad (productividad real / productividad esperada)

Ejemplo:

ORTODONCIA					
Profesional	Productividad Real	Horas laboradas	Productividad Esperada	Diferencia	Porcentaje
2	8,954,235	60	9,757,500	803,265	92%

ORTODONCIA					
Profesional	Productividad Real	Horas laboradas	Productividad Esperada	Diferencia	Porcentaje
3	4,457,500	40	6,505,000	2,047,500 ⁻	69%
4	426,000	22.5	3,659,063	3,233,063 ⁻	12%
5	3,997,000	19	3,089,875	907,125	129%
6	1,934,875	25	4,065,625	2,130,750 ⁻	48%
7	11,648,300	70	11,383,750	264,550	102%
8	12,478,000	84.5	13,741,813	1,263,813 ⁻	91%
9	13,742,500	79.5	12,928,688	813,813	106%
10	6,246,000	39.5	6,423,688	177,688 ⁻	97%

5.7. Prueba Piloto

En el primer semestre de 2008 se presentó a todo el personal de la clínica la propuesta metodológica para el pago de incentivos a los tres grupos: odontólogos, auxiliares de consultorio y personal de apoyo administrativo.

Se realizó la liquidación de incentivos por productividad del primer y segundo semestre de 2008 únicamente para el grupo de odontólogos, con la finalidad de probar y ajustar algunos procesos, antes de hacerlo extensivo a todo el personal.

Los aspectos que se analizaron en la prueba piloto fueron:

- La aplicación de la fórmula matemática
- La asignación del concepto de pago por parte del departamento de nómina
- El registro en la colilla de pago
- La provisión del factor prestacional correspondiente
- La variación inicial en la productividad de los odontólogos
- La variación inicial en las ventas

Tabla N° 1. Tendencia de la productividad individual entre los años 2007 y 2008 de los odontólogos que obtuvieron incentivos en al menos uno de los meses de 2008.

Odontólogo	% promedio productividad 2007	% promedio productividad 2008	% Variación
1	118	140	22
2	113	153	40
3	103	89	(14)
4	76	73	(3)
5	88	112	24
6	89	109	20
7	129	132	3
8	112	110	(2)
9	74	101	27
10	80	93	13
11	85	98	13
12	93	116	23
13	85	94	9
14	88	85	(3)
15	97	90	(7)
16	98	95	(3)
17	97	92	(5)
18	77	74	(3)
19	62	92	30

Del total de los 19 odontólogos, 11 de ellos (58%) mejoraron su productividad y 8 (42%) la desmejoraron. El promedio variación positiva fue del 20.37% y el promedio de variación negativa fue del 5%.

Con base en los resultados de la prueba piloto, para el año 2009 se incluyó en el programa de incentivos a todo el personal de la clínica odontológica.

5.8. Control de Errores y Sesgos

No existió sesgo de selección porque se aplicó la fórmula matemática diseñada para el cálculo de los incentivos por productividad a todos los odontólogos. Tampoco se generó sesgos de información o de variables, debido a que todos los datos fueron recolectados de las fuentes secundarias.

5.9. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

La clínica cuenta con una infraestructura de sistemas con un centro de cómputo centralizado, donde están los servidores de base de datos (Motor Oracle versión 9.0) para el almacenamiento de la información y los servidores de los aplicativos del área de salud.

Los programas fueron desarrollados por una empresa de Software y contiene los siguientes módulos, de los cuales se extrae la información necesaria para el cálculo de los incentivos.

Maestros: es la aplicación en la cual se manejan los maestros que son necesarios para estandarizar o agrupar atributos o cualidades de la información, como profesionales, horario patrón, especialidades y agendamiento.

Administrador: aplicación donde se maneja toda la información del paciente, la información personal, el historial de citas, facturación y estado de cuenta del paciente.

Recaudos: aplicación donde se ingresa todos los recaudos que realiza el paciente.

Tablero de Paciente: aplicación que permite la visualización de la planilla de atención diaria a los odontólogos.

Suministros: aplicación para el manejo de los insumos para la atención del paciente y suministros para la administración de la Clínica Odontológica.

Nómina y Contabilidad: recibe toda la información a través de las interfaces de los aplicativos para generar la información financiera y conocer los resultados económicos de la Institución.

Todos los módulos están relacionados entre sí y guardan integridad en la información, de acuerdo a la identificación del paciente y la identificación del Odontólogo, permitiendo de esta forma conocer al detalle la productividad del profesional, el historial de las citas, las actividades realizadas al paciente y los pagos efectuados.

En la clínica la seguridad y la confidencialidad de la información está de acuerdo a los niveles de acceso que se tienen para el manejo de la información y está orientando a las responsabilidades de cada uno de las personas operativas, líderes de primer nivel y alta dirección.

Los servidores de base de datos y programas, son equipos IBM con altas especificaciones, que permiten tener la información las 24 horas del día. Además se dispone de medios magnéticos para salvaguardar diariamente y recuperar la información en los casos que sea necesario (copias de seguridad).

6. CONSIDERACIONES ÉTICAS

Ese trabajo de investigación no presenta riesgo ético debido a que la información recolectada se basó en registros y no se realizó ninguna intervención o modificación a las variables propias del individuo.

7. RESULTADOS

En la implementación del programa de incentivos se incluyó a todo el personal, conservando la modalidad salarial, extralegales y antigüedad vigentes al momento de la implementación del mismo. Ver anexo No. 1

7.1. Resultados Cuantitativos

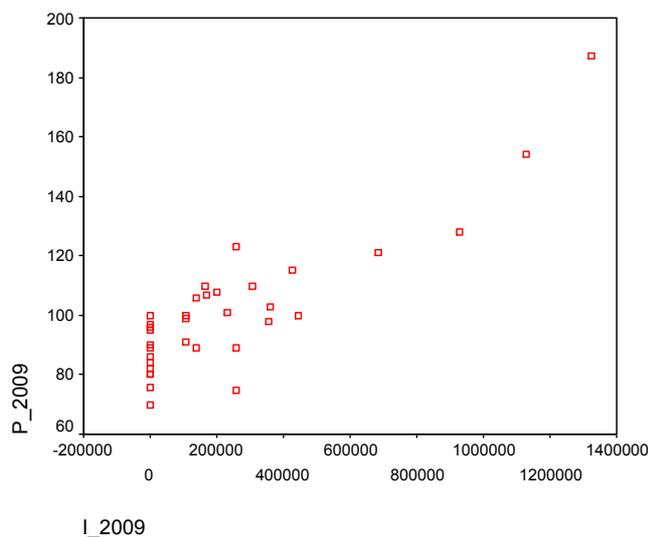
Como se puede observar en la Tabla 2, al finalizar el año 2008, se mejoró la productividad de los odontólogos en un 2.9% y se aumentó el número de profesionales que alcanzaron la meta fijada.

Tabla N° 2. Tendencia de la productividad de los odontólogos:

Año	% promedio de productividad	No. Odontólogos que alcanzaron la meta	% sobre el total de odontólogos
2007	88.1	8	17
2008	91	19	41
2009	99	23	51

Al correr el modelo en el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), en el gráfico de dispersión se observa claramente que hay una relación con pendiente positiva entre incentivos y aumento en la productividad. Ver Gráfico 1

Gráfico N° 1. Gráfico de dispersión de productividad vs incentivos. Cálculos con base en información del año 2009



Las posibles hipótesis que se plantearon fueron las siguientes:

Ho: No existe relación lineal simple entre los incentivos y el aumento en la en la productividad

Ha: Existe relación lineal simple entre incentivos y el aumento en la productividad

El porcentaje de variabilidad total explicado por la relación lineal entre incentivos y el incremento en la productividad es de 76,8%. Este dato e interpretación, se toma de la Tabla 3, específicamente del valor de R2 = Coeficiente de determinación.

Tabla N° 3. Resumen del modelo

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error tip. de la estimación
1	,877 ^a	,768	,761	11,11

a. Variables predictoras: 8Constante), I_2009

Para tomar la decisión se interpretó la columna Sig. de la Tabla 4, donde $p = 0,000$. Este valor se compara con el nivel de significancia de 5% ó 0,05.

Decisión: Como $0,000 < 0,05$ se rechaza H_0 , es decir que hay evidencia estadística suficiente para concluir que si existe una relación lineal entre incentivos y el aumento en la productividad.

Tabla N° 4. Análisis de Varianza ANOVA

ANOVA					
Modelo	Suma de cuadros	GI	Media cuadrática	F	Sig.
1. Regresión	13103,540	1	13103,540	106,136	,000 ^a
Residual	3950,725	32	123,460		
Total	17054,265	33			

a. Variables predictoras: (Constante), I_2009

b. Variable dependiente: P_2009

La productividad promedio de un individuo al cual no se le den incentivos es de 86,8.

La productividad se incrementa en promedio 0,00006 por cada \$ de incentivo que se les dé. Ver columna B de la Tabla 5

Tabla N° 5. Coeficientes

Coeficientes ^a					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error tip.	Beta		
1. (Constante)	86,771	2,362		36,738	,000
I_2009	6,044E-05	,000	,877	10,302	,000

a. Variable dependiente: P_2009

Las ventas tuvieron una variación positiva del 19% en el primer año de implementación de los incentivos y del 9% en el segundo año (Tabla 6). Aunque el porcentaje de variación de las ventas no fue muy significativo, el apalancamiento en el resultado final fue muy importante: se pasó de un decrecimiento del 95% en 2007 a un aumento del 491% en 2008, como se observa en la Tabla 7.

Tabla N° 6. Variación en las ventas en millones de pesos

Año	Ventas
2007	3 212
2008	3 813
2009	4 311

Tabla N° 7. Porcentaje de variación del resultado final

Años	% variación resultado final
2007/2006	(95)
2008/2007	491
2009/2008	37

El ahorro de materiales se impactó en forma positiva, al pasar de un gasto que venía incrementado en el año 2007, a un ahorro progresivo en los dos años siguientes a la implementación del programa de incentivos. Ver Tabla 8.

Tabla N° 8. Variación del consumo de materiales en millones de pesos

Año	Presupuestado	Ejecutado	Diferencia
2007	353	369	16
2008	419	407	(12)
2009	458	414	(44)

El costo de los incentivos pagados no representó una erogación significativa frente al beneficio económico generado para la clínica. Ver Tabla 9.

Tabla N° 9. Pago de incentivos en millones de pesos

Año	Odontólogos	Auxiliares	Administrativo	Total
2008	19	0	0	19
2009	12	7	2	21

En el 2006 y 2007 se incrementó el peso porcentual del costo de los salarios y a partir del 2008 presentó un descenso, como consecuencia del aumento en la productividad de los odontólogos. Ver Tabla 10.

Tabla N° 10. Variación del porcentaje de composición vertical de pagos al personal frente a las ventas brutas

Año	Porcentaje
2006	(60)
2007	(63)
2008	(57)
2009	(58)

En el año 2009 los ocho puntos de mejora en la productividad de los odontólogos, permitieron una variación positiva en las ventas 2008/2009 del 9% y un porcentaje de variación del resultado final del 37%. El ahorro de materiales también se impactó en forma positiva, al obtener un porcentaje de variación entre lo presupuestado vs lo ejecutado del (8%).

Al analizar la variación del costo de las repeticiones de las actividades odontológicas por deficiencias en la calidad de estas, se observa una tendencia al alza entre los años 2007 y 2009. Ver Tabla 11.

Tabla N° 11. Variación del porcentaje sobre las ventas del costo de las actividades odontológicas repetidas por deficiencia en la calidad (RI)

Año	% sobre las ventas
2007	0.59
2008	0.70
2009	1

7.2. Resultados Cualitativos

En el estudio de Clima Organizacional realizado en el 2010 se observa una mejora significativa en los resultados de las variables al igual que en los indicadores de calidad de vida laboral (Ver anexo 2), en relación con los estudios de años anteriores. Se exceptúa la variable que tiene que ver con el manejo equitativo de la remuneración. Ver Gráficos 2 y 3

Gráfico N° 2. Perfil general de clima organizacional comparado con el resultado obtenido en los estudios anteriores

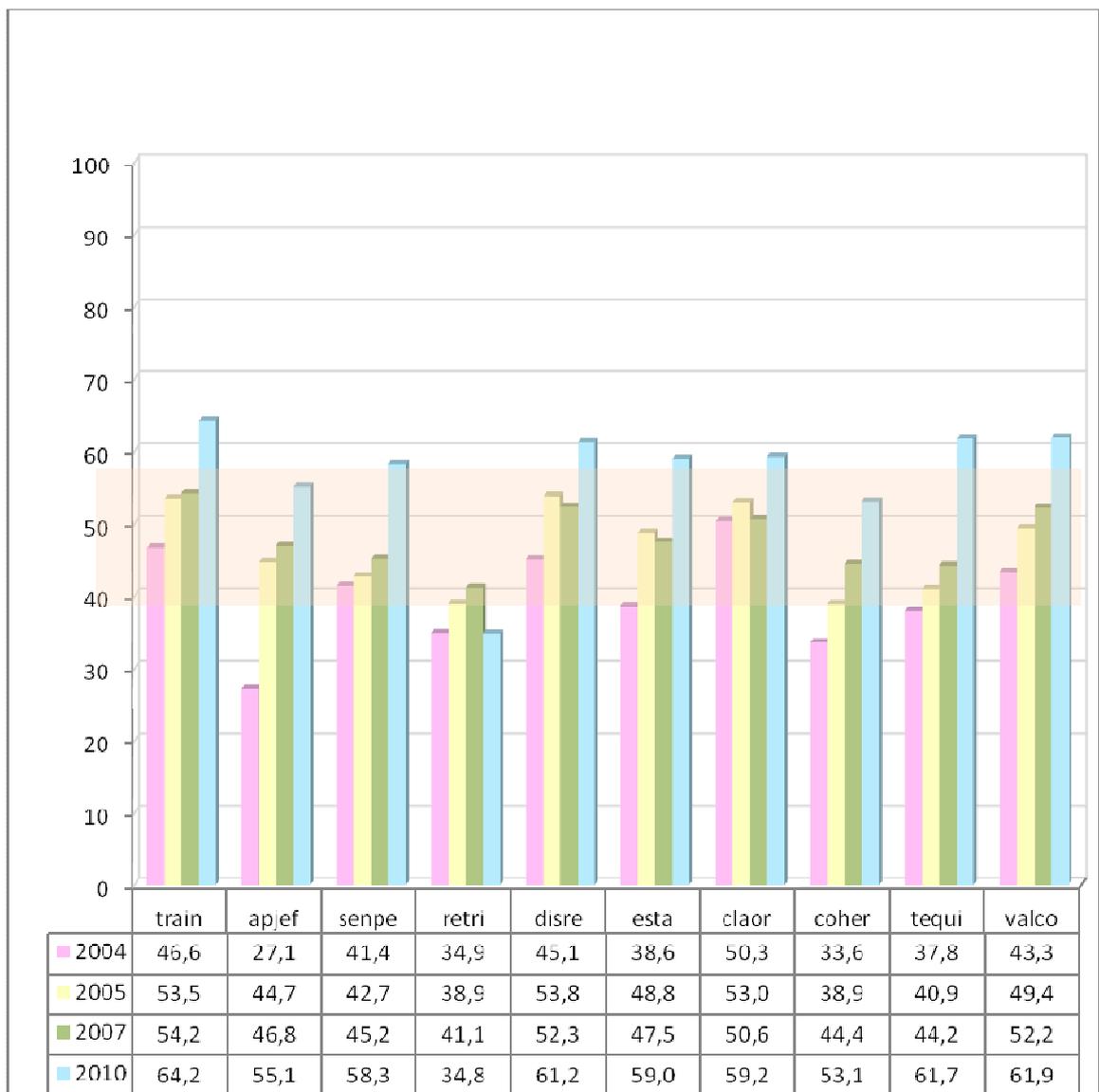
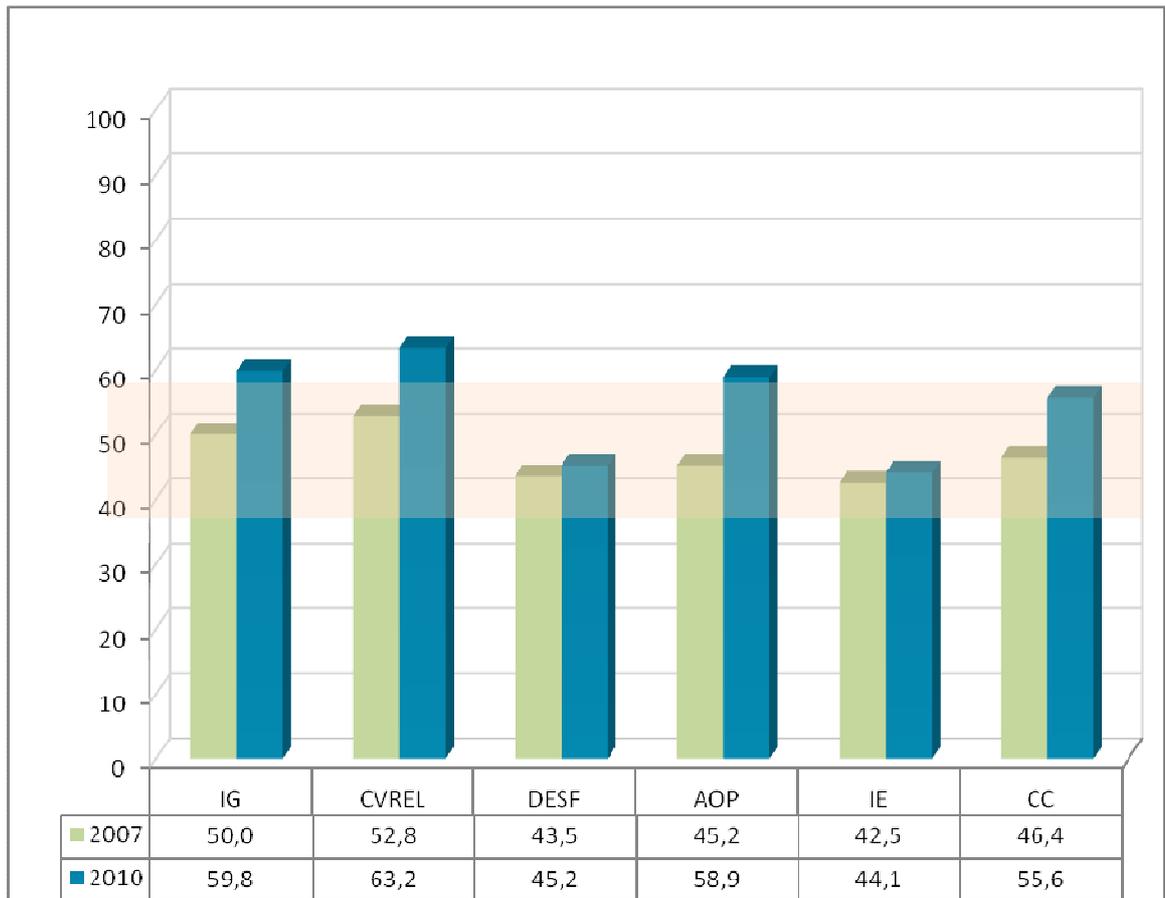


Gráfico N° 3 Perfil de indicadores de la calidad de vida laboral comparado con el resultado obtenido en los estudios anteriores



Como se observa en la Tabla 12, la satisfacción global, resultante de las encuestas aplicadas a los usuarios, ha presentado una mejora en el resultado.

Tabla N° 12. Porcentaje global de satisfacción del cliente externo

Año	% de satisfacción
2007	83
2008	84
2009	86

8. DISCUSIÓN

Poco se ha investigado sobre la medición de la productividad de los profesionales de la salud oral en el país y el pago de incentivos económicos como mecanismo de apalancamiento para el mejoramiento de la productividad y la competitividad y su relación con los resultados financieros.

La productividad en la prestación de servicios odontológicos se relaciona de manera directa con las aptitudes personales, la experiencia, el grado de dificultad de las tareas, los insumos y tecnologías disponibles y por el tipo de actividad realizada. Además se necesitan bases de datos confiables para la gestión de la información y el análisis del conjunto de indicadores.

Todo proceso productivo implica mantener un permanente control y evaluación del funcionamiento operativo, para tener la capacidad de ajustar los objetivos y las metas, cuando las circunstancias de oferta y demanda, así lo exijan. Se requiere, por lo tanto, que todos los actores de la organización se comprometan a trabajar, con el único objetivo del mejoramiento continuo de la calidad y eficiencia en la prestación de los servicios.

La administración de un programa de incentivos puede ser compleja y se deben establecer objetivos y parámetros de medición y de control claros. Las empresas requieren de personas dispuestas a trabajar y a lograr un desempeño superior, que se traduzca en beneficios económicos para la empresa, que es la esencia para la permanencia de toda organización. Sin embargo, las personas deben percibir que sus esfuerzos son recompensados, y que la organización toma en consideración sus contribuciones, proporcionando recompensas en función del desempeño.

Es importante anotar que con los resultados obtenidos en la investigación, queda pendiente profundizar mediante otros estudios, la relación que se puede dar entre el clima laboral, la satisfacción de los usuarios y el pago de los incentivos económicos por productividad.

9. CONCLUSIONES

La implementación del programa de incentivos económicos por productividad en la Clínica Odontológica donde se realizó el trabajo de investigación, evidenció una mejora en los resultados económicos en el corto plazo principalmente en dos aspectos: el aumento de la facturación por hora y la optimización en el uso de los materiales, mejorando así la relación entre los costos fijos y variables.

El 77% de la variación de la productividad obedeció al pago de incentivos económicos. El otro 23% se atribuyó a factores diferentes. Por cada peso pagado de más en incentivos, los odontólogos aumentaron la productividad 0.00006% en promedio.

También se comenzó a gestar una cultura de aprendizaje organizacional con visión compartida y orientación al logro, centrada en el usuario, mediante el trabajo en equipo que involucró no solo al área asistencial sino también al área administrativa, donde todos aportan a la consecución del objetivo principal: “Obtener excedentes económicos que permitan el crecimiento continuo y la perdurabilidad de la empresa”.

Al medir la calidad de los tratamientos odontológicos posterior a la implementación del plan de incentivos por productividad, mediante el indicador de responsabilidad institucional (RI), se observó que se aumentaron el número de actividades odontológicas repetidas por deficiencia en la calidad. Es por esto que a partir del año 2010 se comenzó a descontar de la productividad de cada odontólogo, el costo de los RI, como un mecanismo de control para garantizar la calidad de los tratamientos.

Las nuevas tendencias en administración del recurso humano, apuntan hacia esquemas innovadores de remuneración. Esta metodología de pago de incentivos económicos por productividad, se convierte en un elemento flexibilizador de la compensación, al mejorar la relación entre los costos fijos y los costos variables.

Son varios los aspectos que se deben tener en cuenta, antes de la implementación de un programa de incentivos:

1. El programa se debe implementar en forma voluntaria en las instituciones, como el producto de una decisión en pro del beneficio colectivo: institución y empleados. Debe existir una comunicación personalizada que contenga:
 - El objetivo propuesto
 - El indicador a utilizar
 - Fuentes para la recolección de los datos
 - Estándar
 - Fórmula de cálculo del indicador
 - Fórmula de cálculo del incentivo.
2. Para determinar los incentivos se deben utilizar técnicas de medición y dar seguimiento a los resultados del trabajo y al uso de los recursos. Las metas para incentivos deben estar por encima de estándares de producción y de costos.
3. Definir las unidades de medida de la productividad, dependiendo de la clasificación de las actividades odontológicas y de las metas definidas para el período.
4. Elaborar guías para la determinación de estándares de producción y de control de costos, así como las normas de aplicación general. Los incentivos se establecen con metas por encima del estándar.

Para la definición de los estándares se deben considerar los siguientes aspectos:

- a. Condiciones de idoneidad de los profesionales.
 - b. Recursos materiales: infraestructura, equipos biomédicos, maquinaria y otros insumos.
 - c. Condiciones ambientales
-
- 5. Recurso humano de apoyo a la prestación del servicio
 - 6. Clasificar los costos en que se incurrirá, determinando cuáles serán controlables y cuáles no. También si son directos con la producción o no.
 - 7. Definir los mecanismos de control de costos, control de calidad y cantidad de producción.
 - 8. Determinar las condiciones adversas que podrían influir en el logro de los estándares. Por ejemplo, la introducción de nuevas tecnologías, procesos, disminución de la cantidad de los recursos humanos, cambios en la planta física, programas de capacitación u otras variables.

Es importante comenzar a evolucionar de la administración tradicional a una gestión de riesgo compartido, donde se asocie la compensación individual a la marcha de la compañía. Esto significa compartir las ganancias, con un piso de rentabilidad para la empresa, y compartir las pérdidas, con un piso de ingresos fijos para los empleados.

La habilidad de una compañía para aprender y adaptarse al entorno, se constituye en uno de los pilares que garantizan la longevidad de las empresas.

ANEXOS

ANEXO No. 1 Diseño del programa de incentivos de la clínica odontológica

Se definió como requisito indispensable para el pago de incentivos, que las ventas brutas ejecutadas en el mes superen el valor presupuestado. Ejemplo:

- Valor ventas brutas presupuestadas en el mes: \$ 300 millones (1)
- Valor ventas brutas ejecutadas en el mes: \$ 350 millones
- Diferencia: \$ 50 millones

1. Odontólogos:

El 10% más el factor prestacional de la diferencia entre los ingresos netos presupuestados y los ejecutados¹, a los odontólogos que obtengan en el mes una productividad un 10% por encima de la meta. Este valor se divide en partes iguales entre los odontólogos que cumplieron la meta:

Diez por ciento (10%) de \$ 50 millones = \$ 5 millones

La productividad de los odontólogos se obtiene de la diferencia entre la facturación hora ejecutada por cada odontólogo frente a la facturación hora esperada según, la especialidad a la que pertenece. Se descuenta la cartera no recuperada y el costo de los tratamientos repetidos por deficiencia en la calidad. Ejemplo:

- Facturación hora esperada cirujano: \$ 150 000

Total horas laboradas en el mes: 20 h

- Total facturación esperada en el mes: \$ 150 000 x 20 h = \$ 3 000 000 (100%)

Total facturación ejecutada en el mes: \$ 4 000 000 – 150 000 cartera – 50 000 tratamientos repetidos = \$ 3 800 000 (126.66%)

2. Auxiliares:

El 10% más el factor prestacional del ahorro entre el costo de los materiales presupuestados y el gasto ejecutado, acumulado por semestre. Este valor se divide en partes iguales entre todas las auxiliares. El costo de materiales se tiene definido en el 11% de las ventas brutas. Ejemplo:

Costo de los materiales para ventas brutas de \$ 400 millones: \$ 44 millones- Costo real de los materiales en el mes \$ 30 millones

Ahorro \$ 14 millones

Diez por ciento (10%) de \$ 14 millones = \$ 1.4 millones

Con esta metodología se pretende contrarrestar el aumento desmesurado del consumo de materiales, por parte de los odontólogos.

3. Personal Administrativo:

El 5% más el factor prestacional de la diferencia entre los ingresos brutos presupuestados y los ejecutados¹. Este valor se divide en partes iguales entre todo el personal administrativo:

El 5% de \$ 50 millones = \$ 2.5 millones

Se establecieron algunos mecanismos de control para evitar un aumento injustificado en el volumen de actividades y en el consumo de materiales, y una disminución en la calidad de los trabajos:

- Descontar de la productividad, el costo de los tratamientos que se tengan que repetir por deficiencias de calidad atribuibles al profesional.
- Descontar de la productividad, el monto de los saldos en rojo generados por la falta de control en el cobro por parte del profesional.
- Intensificar el programa de auditoría del acto clínico, para evaluar la calidad de los tratamientos realizados y la satisfacción de los pacientes.
- Mantener las reuniones de grupo foco con los pacientes, para conocer de manera directa, la opinión de los usuarios con respecto al servicio recibido.
- Mantener el análisis detallado de las encuestas de satisfacción del cliente externo y de las sugerencias, quejas y reclamos.

ANEXO No. 2. Nombre y definición de las variables de clima examinadas con la encuesta ECO IV

Para la realización del estudio de clima se utilizó la encuesta ECO IV de Clima Organizacional, que identifica las percepciones del personal en relación con diez realidades importantes del trabajo en la Empresa. Este es un instrumento psicométrico factorial que, a través de 83 ítems, evalúa diez variables de CO y seis indicadores de calidad de la vida laboral. El estudio más reciente de validación realizado en febrero de 2010 mostró un nivel de confiabilidad de .93, obtenido mediante los métodos Alfa de Cronbach y de correlación de dos mitades, además de una excelente conformación factorial como evidencia de su validez. Las tablas siguientes presentan las definiciones de las variables e indicadores que examina esta encuesta, con sus respectivas abreviaturas:

Nombre y definición de las variables de clima examinadas con la encuesta ECO IV.

VARIABLE	DEFINICIÓN
Trato Interpersonal (train)	Percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto.
Apoyo del Jefe (apjef)	Percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores.
Sentido de Pertenencia (senpe)	Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la Empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
Retribución (retri)	Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
Disponibilidad de Recursos (disre)	Percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
Estabilidad (esta)	Percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la Empresa y estiman que a

VARIABLE	DEFINICIÓN
	la gente se la conserva o despide con criterio justo.
Claridad Organizacional (claor)	Grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la Empresa.
Coherencia (coher)	Percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la Empresa se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos.
Trabajo en Equipo (tequi)	Grado en que se percibe que existe en la Empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y para la Empresa.
Valores Colectivos (valco)	Grado en que se perciben en el medio interno: Cooperación (ayuda mutua). Responsabilidad (esfuerzo y cumplimiento) y Respeto (consideración. buen trato).

Nombre y definición de los indicadores de Calidad de la Vida Laboral examinados con la encuesta ECO IV.

INDICADOR	DEFINICIÓN
Calidad de la Imagen Gerencial IG	Percepción que tiene el personal acerca del liderazgo de los jefes en términos de apoyo, claridad organizacional y disponibilidad de medios y recursos para la realización del trabajo.
Calidad de la Vida de Relación CVREL	Percepción que tiene el personal de la calidad del trato y de la vida social propia del trabajo.
Apoyo Organizacional Percibido (AOP)	Creencia o estimativo subjetivo acerca del grado de atención personal, interés y apoyo que el empleado obtiene de la Empresa y de sus jefes. Es un determinante importante del compromiso, del esfuerzo y por tanto del desempeño y de la

INDICADOR	DEFINICIÓN
	productividad del empleado.
Disposición al Esfuerzo (DESF)	Interés de la persona por dedicar tiempo y esfuerzo adicional al trabajo. Medida en que el trabajo constituye un interés central en la vida de la persona. Este indicador constituye una medida global de motivación y compromiso con la tarea.
Imagen de la Empresa (IE)	Medida de lo positivo o negativo de la impresión general que las personas se han formado de la organización a la que están vinculadas. La favorabilidad de esta impresión incide sobre la disposición al esfuerzo y sobre el compromiso.
Calidad del Clima Organizacional (CC)	Medida en que la puntuación general de clima de la Empresa, o de un área, supera a otras áreas u Organizaciones y se acerca al extremo más alto de la escala de medida.
Consistencia de las Respuestas (cons)	Medida de la disposición personal a responder con sinceridad la encuesta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Asociación Colombiana de Facultades de Odontología. Situación actual de la práctica odontológica. Aproximación a sus puntos críticos. ACFO 2004 (Documento de trabajo v.1): 1-11.
2. Oscar A C D. **Medición de la productividad empresarial**. [Sitio en internet]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/economia/productividad-y-la-medicion-de-la-productividad.htm> Consulta: 05-07 de 2007.
3. Alzate A. Sistemas de compensación variable. Centro de Educación Continua, 2008. Trabajo de grado Universidad EAFIT.
4. Osakidetza/Servicio Vasco de Salud. Ponencia presentada en las V Jornadas de Gestión y Evaluación de Costes Sanitarios. Bilbao, 2009. Trabajo de grado Osakidetza/Servicio Vasco de Salud.
5. Becker B, Huselid M A. Efectos incentivadores de los sistemas de compensación tipo torneo. Administrative Science Quarterly 1992; 37: 336-350.
6. Elizondo C W. Incentivos por productividad en el sector público de Costa Rica. Revista de Servicio Civil : 109-122.
7. Gruber U. La motivación como estrategia para incrementar la Satisfacción laboral en los empleados de la Alcaldía de Naguanagua, Estado de Carabobo. Carabobo, 2004. Trabajo de grado Universidad de Carabobo.
8. Alvarado L. Estrategias Motivacionales y desempeño laboral en la empresa Fundiciones H.S. C.A. Carabobo, Valencia, 2006. Trabajo de grado Universidad de Carabobo.
9. Flores R. Motivación de los trabajadores de la dirección comercial y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Renault Venezuela, C.A. Carabobo, Valencia, 2008. Trabajo de grado Universidad de Carabobo.

10. Solana R F. Administración de organizaciones. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas S.A.; 1993.
11. González S D J. Teoría de la motivación y práctica profesional. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación; 1989.
12. Stephen R. Comportamiento Organizacional. 10th ed. México: Pearson Educación; 2004.
13. Guerrero C, y otros. Relación entre motivación y satisfacción laboral de la Enfermera asistencial. Revista de ciencias de la salud 2007; 2 (1).