

## 2ª Conferencia Internacional sobre Calidad de los Cuidados en Salud Mental. Madrid, 2000.

Lázaro P\*. La motivación e implicación de los profesionales en los programas de calidad.

### Abstract

Los servicios de salud son sistemas cuya misión es contribuir a mejorar la salud de los individuos y de la sociedad. La mejora de la salud depende de los resultados de las intervenciones médicas. Los resultados de las intervenciones dependen de la calidad con que se apliquen. En la actualidad, los sistemas de salud se enfrentan a retos tales como la complejidad de los servicios, la limitación de los recursos, la rapidez en la innovación y difusión de la tecnología, y las presiones sociales y de los profesionales de la salud. A los interrogantes clásicos sobre la calidad asistencial se añaden otros nuevos. Por ejemplo, si mantener la asistencia sanitaria dentro de unos costes aceptables tendrá o no efectos en el nivel de calidad asistencial, si es posible o no aumentar la calidad y disminuir los costes, o si es o no inevitable que los ciudadanos accedan a prestaciones de calidad variable. Responder a estos interrogantes requiere definir un modelo de calidad asistencial que permita medir la calidad obtenida y los factores de los que depende la variabilidad en la calidad observada.

En el sector de la salud existen ciertas características o excepciones que hacen que no se pueda dar la calidad como un hecho asumido. Ello implica que la mejora de calidad no se va a producir, a no ser que se realice un esfuerzo activo para mejorarla. La alta variabilidad de la práctica clínica, la alta proporción de utilización inapropiada de los procedimientos médicos, y la alta variabilidad en los resultados hacen cuestionable que siempre se tomen las decisiones de mayor calidad. Y las decisiones médicas están guiadas por el conjunto de motivaciones del profesional de la salud. Por lo tanto, la motivación de los profesionales es un asunto clave en la calidad de los sistemas de salud.

La motivación es el impulso lleva a la persona actuar para satisfacer unas necesidades. Las personas, al actuar, pueden moverse por tres tipos de motivos. Los motivos **extrínsecos** son aquellos incentivos que se atribuyen a la realización de la acción por parte de otra persona distinta de la que ejecuta la acción (e.g., la retribución de un trabajo). Los motivos **intrínsecos** son los incentivos que provienen de cualquier resultado de la ejecución de la acción para la persona que la realiza y que depende tan sólo del hecho de realizarla (e.g., el aprendizaje, el reto que produce, el gusto de hacerla o la creatividad que se desarrolla). Los motivos **trascendentes** son los incentivos que provienen de aquellos resultados que la acción provoca en otras personas distintas de quien ejecuta la acción (e.g., la satisfacción de producir bienestar a otra persona). La estructura motivacional de una persona viene determinada por su sensibilidad para ser movida por cada uno de los motivos. A su vez, la medida en que la organización satisface los motivos de sus miembros determina la estructura compensatoria, que tiene también los niveles extrínseco, intrínseco y trascendente.

Según interactúen los niveles de la estructura motivacional del individuo y la estructura compensatoria de la organización, se determina el **compromiso**. El compromiso extrínseco desarrolla el vínculo del interés, el compromiso intrínseco desarrolla el vínculo de la atraktividad y el compromiso trascendente desarrolla el vínculo de la unidad. Los niveles del compromiso configuran la **dedicación** del individuo, entendiendo por dedicación todos aquellos comportamientos beneficiosos para la organización que no son exigibles contractualmente.

Las iniciativas para aumentar la implicación de los profesionales a la calidad de los sistemas de salud no suelen tener éxito, probablemente por muchas razones, entre las que destacan que las iniciativas para el desarrollo de calidad se han basado en evidencia científica cuestionable y que la aproximación a la motivación de los profesionales ha sido muy superficial. Estas debilidades deberían ser tenidas en cuenta para desarrollar iniciativas que propicien el desarrollo de la calidad asistencial basadas en la evidencia científica, en la ética profesional, y en la ética social.

---

\* Dirección del autor: Pablo Lázaro y de Mercado. Técnicas Avanzadas de Investigación en Servicios de Salud (TAISS). Cambrils 41-2, 28034 Madrid. E-mail: [plazaro@taiss.com](mailto:plazaro@taiss.com).