



World Confederation
for Physical Therapy

Sistemas de incentivos para los profesionales de atención de salud

El creciente desfase entre la oferta de profesionales de salud y la demanda de sus servicios es un problema ya antiguo en el programa internacional de salud y de desarrollo. Según estimaciones de la Organización Mundial de la Salud, se necesitan otros tres millones de profesionales de atención de salud para eliminar ese déficit. En la mayoría de los países, los desequilibrios de la oferta de mano de obra proceden de varias causas. Entre ellas se cuentan las siguientes: planificación y gestión deficientes de los recursos humanos, condiciones de trabajo insatisfactorias que se caracterizan por unas pesadas cargas de trabajo, falta de autonomía profesional, largos horarios de trabajo, lugares de trabajo inseguros y salarios injustos. En este contexto, los políticos, los planificadores y los gestores han dedicado su atención a identificar y aplicar sistemas de incentivos que sean eficaces para mejorar la contratación y retención del personal de cuidados de salud.

Se definen los incentivos

La Organización Mundial de la Salud define así los incentivos: “toda recompensa o castigo que puede aplicarse a los dispensadores en relación con las organizaciones en que trabajan, las instituciones en que operan y las intervenciones concretas que dispensan”.¹ Definidos de manera sencilla, los incentivos son los factores y las condiciones de los entornos de trabajo de los profesionales de salud, que permiten y alientan a éstos a permanecer en sus puestos de trabajo, en su profesión y en sus países.

Los incentivos son medios importantes de atraer, retener, motivar y dar satisfacción a los empleados y mejorar sus resultados. Pueden aplicarse a los grupos, las organizaciones y las personas y pueden variar según el tipo de empleador. Los incentivos pueden ser positivos y negativos, financieros y no financieros, tangibles o intangibles.² Los incentivos financieros conllevan transferencia de valores monetarios, por ejemplo los salarios, las pensiones, las bonificaciones, las primas, los préstamos, etc.³ Incentivos no financieros son, entre otros, la autonomía en el trabajo, los horarios y la planificación flexibles, el reconocimiento del trabajo realizado, las estructuras de formación y de mentores, el apoyo al desarrollo profesional, etc.⁴ (véase el recuadro)

Factores que influyen en la importancia de un incentivo

En la importancia de un incentivo influyen varios factores:

Relacionados con el trabajo

Edad
Sistema de valores
Ubicación
Número de subordinados
Ingresos
Antecedentes profesionales
Fase de la carrera profesional
Género.

Externos

Condiciones del mercado de trabajo
Coyuntura económica
Perfiles de los recursos humanos.

Tipos de incentivos

Financieros ⁵	No financieros ⁶
<ul style="list-style-type: none">• Salario/Sueldo• Pensión• Bonificaciones• Seguros (por ejemplo, de enfermedad)• Primas (por ejemplo, de vivienda, para vestido, para el cuidado de los niños, de transporte)• Becas• Préstamos• Devolución de gastos de enseñanza.	<ul style="list-style-type: none">• Lugares de trabajo seguros y bien iluminados• Vacaciones• Autonomía profesional• Empleo sostenible• Flexibilidad de horarios, reparto del trabajo• Reconocimiento del trabajo realizado• Apoyo al avance profesional• Supervisión• Estructuras de instructores y mentores• Acceso a la capacitación/formación y apoyo para ella• Permiso sabático y de estudios• Interrupciones planificadas de la carrera profesional• Servicios de asesoramiento y de salud en el trabajo• Instalaciones de descanso• Política de igualdad de oportunidades• Más protección de las mujeres embarazadas contra la discriminación• Permiso de paternidad.

Características de los sistemas de incentivos eficaces

Los sistemas de incentivos que más probablemente resultarán eficaces y sostenibles tienen las características siguientes:

- Son un conjunto bien elaborado y sostenido (tanto en términos financieros como de recursos humanos)
- Conllevan aportaciones de los principales interesados, en la fase de diseño.
- Se basan en los principios de transparencia, equidad y coherencia.
- Se adaptan a la finalidad que pretenden.
- Conservan los efectos estratégicos de sus elementos.
- Recurren a una combinación de incentivos financieros y no financieros.
- Hacen revisiones periódicas y sistemáticas y evalúan las consecuencias.
- Motivan a la población a la que van dirigidos.^{7, 8, 9}

Si estos elementos no se tienen en cuenta al diseñar y aplicar los sistemas de incentivos, los resultados pueden ser desfavorables, como un aumento de los costos para la organización y pérdidas de personal. Por ejemplo, en 1998 Ghana comenzó a aplicar una prima horaria adicional para compensar a los médicos sus

horas de trabajo extraordinarias. Al principio los salarios se duplicaron en algunos lugares, pero rápidamente se vio que el plan era demasiado costoso para poder mantenerlo.¹⁰ El mismo plan se aplicó a las enfermeras pero, por desigualdades de la prima concedida a los dos grupos profesionales, surgieron resentimientos entre las enfermeras y, según se cree, ello dio lugar a un aumento del número de las que emigraron.^{11, 12} La aplicación de una mejora salarial a los trabajadores de salud del sector público de Uganda y Tanzania dio lugar, según se dice, a “un movimiento neto de trabajadores de salud de las instituciones confesionales hacia los servicios del Estado, lo que dejó sin servicio muchos sectores en los que las comunidades pobres sólo disponían de servicios de carácter confesional”.¹³

Incentivos financieros e incentivos no financieros

Algunos estudios han tratado de demostrar las diferentes repercusiones que tienen los incentivos financieros y los no financieros. Hay pruebas de que la aplicación de una gama de incentivos es importante para influir en la motivación y en el comportamiento de los trabajadores. Por ejemplo:

- En un estudio de los factores que influyen en la motivación de los trabajadores de salud de seis países africanos se constató que los bajos salarios en países como Uganda y Zimbabwe eran el factor más importante que influían en las decisiones de emigrar de los trabajadores de salud. Sin embargo, en Camerún los salarios figuraban detrás de “la falta de oportunidades de promoción, las malas condiciones de vida y el deseo de adquirir experiencia” como motivos por los que los trabajadores decidían partir.¹⁴
- Varios estudios demuestran que “los incentivos financieros, aunque importantes, no son los únicos ni frecuentemente los principales. Otros factores de motivación son el reconocimiento, el aprecio y las oportunidades de avance profesional”.¹⁵
- En estudios en los que se examinaba la motivación de los trabajadores de atención de salud de cuatro países de África, se constató que los incentivos no financieros (es decir, el permiso de estudios, la formación, el apoyo y las observaciones del supervisor) son un factor importante que motiva al personal para trabajar bien y permanecer en el sector público de salud.¹⁶
- Un estudio de los factores que influyen en la motivación laboral de los trabajadores de salud en zonas rurales de dos provincias de Vietnam del Norte mostró que en la motivación influían los incentivos financieros y los no financieros. El estudio llegaba a la conclusión de que, aun siendo importantes, los incentivos financieros no eran suficientes para motivar al personal a trabajar mejor. Sin embargo, la motivación del personal puede mejorarse aplicando estrategias de incentivos que demuestren o incluyan el aprecio y el respeto (por ejemplo, en la supervisión, en la formación, en la evaluación de los resultados, etc.)¹⁷

Algunos datos adicionales

- Según las pruebas de que se dispone, los planes de incentivos son el medio más fiable para mejorar la motivación.¹⁸
- Los incentivos influyen en los principales factores determinantes de los resultados.¹⁹
- Según las publicaciones, “cuando el trabajo en equipo es esencial para la eficacia, puede resultar contraproducente aplicar incentivos individuales; si se aplican esos incentivos puede causarse una competencia inconveniente entre los miembros del equipo, que perjudicará los resultados de éste”.²⁰

Fortalecer los sistemas de incentivos para los profesionales de salud: el camino que hay que seguir

Actualmente los políticos, los planificadores y los gestores tienen que identificar y aplicar una combinación de incentivos financieros y no financieros que contribuya a alcanzar los objetivos de política general relacionados con la contratación y la retención. Si bien algunos países aplican planes globales de incentivos para favorecer la contratación y la retención eficaces del personal de salud, otros países llevan retraso y deben mejorar radicalmente sus iniciativas.

De parte de los gobiernos, empleadores y gestores se precisa un mayor compromiso y voluntad política y una financiación de los incentivos mejor dirigida y orientada, especialmente en los sistemas de salud de los países en desarrollo, una mejor vigilancia, documentación y comunicación de las experiencias, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas harán que esas iniciativas resulten eficientes en costos.

No puede exagerarse la necesidad, igualmente importante, de más estudios que conformen y sostengan la adopción de decisiones en este sector. La innovación y la verificación de las nuevas ideas deben fomentarse cuando los países, las organizaciones y los gestores avanzan para fortalecer los recursos humanos del sector de salud en todo el mundo.

Si desean más información, por favor contacte: icn@icn.ch

RReferencias

- ¹ World Health Organization (2000). *World health report 2000 – Health systems: improving performance*. Geneva: WHO P 61. Available http://www.who.int/whr/2000/en/whr00_en.pdf
- ² International Council of Nurses (2005). *Nurse retention and recruitment: Developing a motivated workforce*, developed by Zurn P, Dolea C & Stilwell B. Geneva: ICN. Available: <http://www.icn.ch/global/Issue4Retention.pdf>
- ³ Mathauer I & Imhoff I (2006). Health worker motivation in Africa: The role of non-financial incentives and human resource management tools. *Human Resources for Health*, 4:24. Available: <http://www.human-resources-health.com/content/4/1/24>
- ⁴ International Council of Nurses-International Centre for Human Resources in Nursing (2007). Incentives and the recruitment/retention of nurses, A paper presented at *National Experiences in Assessing and Reducing Shortcomings and Negative Trends Affecting Human Resources of the Health System: An International Symposium on Health Workforce* – Lisbon, Portugal 10-12 October 2007. Available <http://www.rhs-portugal.org/index.php?lop=conteudo&op=a87ff679a2f3e71d9181a67b7542122c&id=c4ca4238a0b923820dcc509a6f75849b>
- ⁵ Ibid. International Council of Nurses (2005).
- ⁶ Buchan J, Thompson M and O'May F 2000 cited in Adams O & Hicks V (2000). *Pay and non-pay incentives, performance and motivation*. Prepared for WHO's December 2000 Global Health Workforce Strategy Group. WHO: Geneva.
- ⁷ Ibid. International Council of Nurses-International Centre for Human Resources in Nursing (2007).
- ⁸ Luoma M (2006). *Increasing the motivation of health care workers*. The Capacity Project, Technical Brief 7, September. Available: http://www.capacityproject.org/images/stories/files/techbrief_7.pdf
- ⁹ Ibid. Mathauer I & Imhoff I (2006).
- ¹⁰ Pooja K (2007). Providing the providers — remedying Africa's shortage of health care workers. *NEJM*, 356:2564-2567. Available: <http://content.nejm.org/cgi/content/full/356/25/2564?query=TOC>
- ¹¹ Ibid. Pooja K (2007).
- ¹² Ibid. International Council of Nurses-International Centre for Human Resources in Nursing (2007).
- ¹³ Dambisya Y (2007). EQUINET Newsletter #82 December: *What do we need to do to keep health workers in Africa?* Available: <http://www.equinetfrica.org/newsletter/index.php?issue=82>
- ¹⁴ Awases et al. 2003 cited in Stilwell B, Diallo K, Zurn P, Vujicic M, Adams O & Dal Poz M (2004). Migration of health-care workers from developing countries: strategic approaches to its management. *Bulletin of the World Health Organization*, 82: 595-600. Available: <http://www.who.int/bulletin/volumes/82/8/en/595.pdf>

- ¹⁵ Dieleman M and Harnmeijer JW (2006). *Improving health worker performance: in search of promising practices*. Geneva: WHO P 17. Available: http://www.kit.nl/net/KIT_Publicaties_output/ShowFile2.aspx?e=1174
- ¹⁶ Korte et al as cited in Stilwell B, Diallo K, Zurn P, Vujicic M, Adams O & Dal Poz M (2004). Migration of health-care workers from developing countries: strategic approaches to its management. *Bulletin of the World Health Organization*, 82: 595-600. Available: <http://www.who.int/bulletin/volumes/82/8/en/595.pdf>
- ¹⁷ Dieleman M, Cuong PV, Anh LV and Martineau T (2003). Identifying factors for job motivation of rural health workers in North Viet Nam. *Human Resources for Health* 1:10. Available: <http://www.human-resources-health.com/content/1/1/10>
- ¹⁸ Luoma M (2006). *Increasing the motivation of health care workers*. The Capacity Project, Technical Brief 7, September. Available: http://www.capacityproject.org/images/stories/files/techbrief_7.pdf
- ¹⁹ International Council of Nurses (2005). *Nurse retention and recruitment: Developing a motivated workforce*, developed by Zurn P, Dolea C & Stilwell B. Geneva: ICN. Available: <http://www.icn.ch/global/Issue4Retention.pdf>
- ²⁰ Crowell and Anderson 1982 as cited in Luoma M (2006). *Increasing the motivation of health care workers*. The Capacity Project, Technical Brief 7, September. Available: http://www.capacityproject.org/images/stories/files/techbrief_7.pdf

ICN/PC/OF/Junio de 2008

Copyright © 2008 by: International Council of Nurses, International Hospital Federation, International Pharmaceutical Federation, World Confederation for Physical Therapy, World Dental Federation, World Medical Association.

Reservados todos los derechos, incluido el de traducción a otros idiomas. Queda prohibida la reproducción de la presente publicación en su totalidad o en parte (por impresión, fotocopia, microcopia u cualquier otro medio), su almacenamiento en sistemas de recuperación y su transmisión en cualquier forma, sin la autorización expresa del Consejo Internacional de Enfermeras. No obstante, pueden reproducirse sin autorización extractos breves (menos de 300 palabras) a condición de que se cite la fuente.