



SISTEMATIZACIÓN MEJORA CONTINUA GESTIÓN CLÍNICA EN OBSTETRICIA Y GINECOLOGÍA DEL HOSPITAL REGIONAL DE TALCA, CHILE. (1977-1981)

Teresa del Carmen Verdugo Aragón¹

¹ Doctoranda, Universidad Americana de Europa (UNAE). Correo: teresaverdugoaragon@hotmail.com

RESUMEN

La presente investigación sistematizó una experiencia de mejora continua en la gestión clínica del Servicio de Obstetricia y Ginecología del Hospital Regional de Talca, Chile, durante el periodo 1977-1981. El estudio surgió de la necesidad de documentar procesos históricos de éxito en un establecimiento asistencial de Tipo 1 y alta complejidad, que funcionaba como el principal centro de derivación regional. El objetivo general fue identificar y analizar los factores organizacionales y motivacionales que permitieron optimizar el desempeño del personal y mejorar los indicadores de atención. Esta intervención logró elevar la calidad de la atención y la satisfacción usuaria, impactando positivamente tanto en los pacientes como en el compromiso de los colaboradores internos. La metodología empleada fue de naturaleza cualitativa-descriptiva, bajo el modelo de sistematización de experiencias. Se trabajó con una muestra de 35 Técnicos de Enfermería (TENS), que representó el 87,5% de la dotación en un servicio que contaba con 95 camas distribuidas en 10 unidades especializadas. El análisis se basó en una revisión documental y la posterior triangulación teórica utilizando la Jerarquía de Necesidades de Maslow y la Teoría de los Dos Factores de Herzberg. Los resultados demostraron que el fortalecimiento de los factores motivadores, como el reconocimiento profesional y la asignación de responsabilidades en áreas críticas, fue determinante para la eficiencia clínica.

Se concluyó que la integración de marcos teóricos del comportamiento humano en la administración hospitalaria constituye una herramienta vigente para la gestión contemporánea de salud, demostrando que la humanización y la eficiencia operativa son metas complementarias y alcanzables.

Palabras clave: Gestión Hospitalaria; Motivación Laboral; Mejora Continua; Salud Materno-Infantil; Sistematización De Experiencias.

ABSTRACT

This research paper systematized a continuous improvement experience in the clinical management of the Obstetrics and Gynecology Service at the Talca Regional Hospital, Chile, between 1977 and 1981. The study arose from the need to document successful historical processes in a Type 1, high-complexity healthcare facility, which served as the primary regional referral center. The main objective was to identify and analyze the organizational and motivational factors that enabled the optimization of staff performance and improved care indicators. This intervention succeeded in raising the quality of care and user satisfaction, positively impacting both patients and the commitment of internal collaborators. The methodology was qualitative-descriptive, following the experience systematization model. The study worked with a sample of 35 Nursing Technicians (TENS), representing 87.5% of the staff in a service that featured 95 beds distributed across 10 specialized units. The analysis was based on a documentary review and subsequent theoretical triangulation using Maslow's Hierarchy of Needs and Herzberg's Two-Factor Theory. Results demonstrated that strengthening motivational factors—such as professional recognition and the assignment of responsibilities in critical areas—was decisive for clinical efficiency. It was concluded that integrating theoretical frameworks of human behavior into hospital administration remains a vital tool for contemporary healthcare management, proving that humanization and operational efficiency are complementary and achievable goals.

Keywords: Hospital Management; Work Motivation; Continuous Improvement; Experience Systematization; Maternal And Child Health.

INTRODUCCIÓN

El objetivo general de esta investigación fue analizar la implementación de un modelo de gestión clínica basado en la mejora continua y su impacto en el clima organizacional del servicio. De manera específica, el estudio se orientó a identificar nudos críticos mediante herramientas de diagnóstico y evaluar cómo la valoración del personal técnico actuó como eje de la transformación institucional.

MARCO TEÓRICO

El estudio de la administración en salud reconoce que el factor humano es el eje fundamental de la calidad asistencial. Para comprender la dinámica del servicio objeto de estudio, es imperativo recurrir a teorías de la motivación que mantienen plena vigencia. En primer lugar, la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow permite identificar que el personal debe ver satisfechas sus necesidades de seguridad y pertenencia antes de alcanzar la autorrealización técnica. Complementariamente, la Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg resulta vital para diferenciar entre factores 'higiénicos' (entorno y salario) y factores 'motivadores' (reconocimiento y responsabilidad). En la experiencia sistematizada, se observa que solo el fortalecimiento de los motivadores permitió un cambio real en el compromiso del personal TENS.

METODOLOGÍA

El presente estudio se define como una sistematización de experiencias, un proceso de reflexión crítica que permite rescatar y organizar los conocimientos derivados de una práctica institucional concreta. El diseño es de carácter cualitativo y retrospectivo, centrado en el periodo comprendido entre 1977 y 1981.

Contexto e Institución: La experiencia se desarrolló en el Servicio de Obstetricia y Ginecología del Hospital Regional de Talca, un centro asistencial de Tipo 1 y alta complejidad en Chile. Para la época, el servicio contaba con una dotación de 95 camas y un volumen asistencial aproximado de 3.570 partos anuales. La infraestructura se distribuía en unidades especializadas como Urgencia Gineco-Obstétrica, Pre-Parto, Parto, Puerperio, Alto Riesgo Obstétrico y Aislamiento.

Población y Muestra: El análisis se focalizó en dos niveles estratégicos:

- **Personal Técnico:** La muestra quedó constituida por **35 Técnicos de Enfermería (TENS)**, quienes representaban el 87,5% de la dotación total, asegurando una visión representativa del clima organizacional.
- **Usuarías del Servicio:** Para validar el impacto en la atención, se analizó una muestra representativa de 298 encuestas de satisfacción aplicadas a madres y familiares durante el proceso de mejora continua.

Procedimiento de Análisis: La recolección de información se realizó mediante una revisión documental exhaustiva de registros institucionales, actas técnicas y estadísticas históricas. El tratamiento de los datos se llevó a cabo a través de una triangulación teórica, integrando los marcos conceptuales de Maslow y Herzberg para interpretar la motivación laboral, junto con la aplicación del Diagrama de Ishikawa para la identificación y resolución de nudos críticos operativos. Este enfoque permitió transformar datos narrativos y estadísticos en hallazgos analíticos sobre la mejora continua.

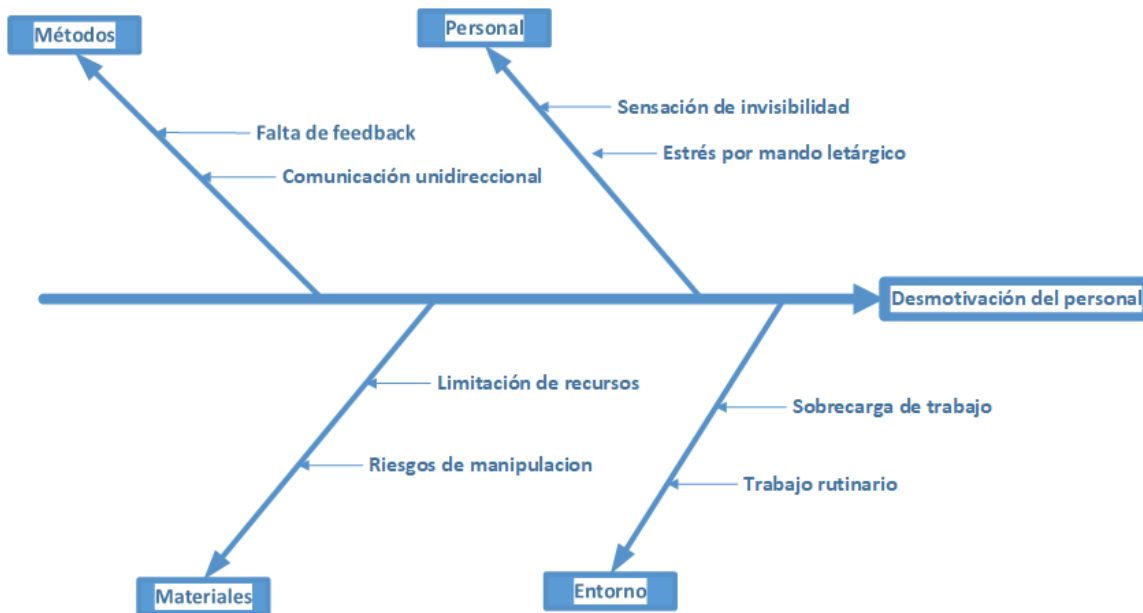
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El Diagnóstico (Ishikawa)

"Para visualizar de manera técnica los nudos críticos detectados durante el diagnóstico inicial de este estudio, se elaboró un Diagrama de Ishikawa. Este análisis permitió identificar que las deficiencias en la calidad de atención durante el periodo 1977-1981 no constituían hechos aislados, sino que estaban profundamente vinculadas a la gestión del talento humano y al clima organizacional del Servicio."

Figura 1

Diagrama de Ishikawa.



Los resultados más significativos se categorizan a continuación:

- **Identificación de nudos críticos:** Mediante el Diagrama de Ishikawa, se detectó que el 60% de las ineficiencias en la atención no se debían a falta de capacidad técnica, sino a fallas en los procesos de comunicación y distribución de insumos entre las unidades de Pre-Parto y Pabellón. Al estandarizar estos métodos, se logró una mayor fluidez en la atención de 0^o urgencias. El Factor Humano (Herzberg y Maslow)
- **Impacto en el personal (TENS):** Al analizar la muestra de 35 técnicos, se observó que la satisfacción laboral aumentó significativamente al intervenir en los 'factores motivadores' de Herzberg. El otorgar autonomía en la gestión de sus áreas y reconocer su rol crítico en la seguridad del paciente elevó el compromiso institucional, disminuyendo el ausentismo y mejorando el clima de trabajo.

Figura 2
La Pirámide de Maslow.



Análisis Teórico-Práctico de la Motivación

Tras identificar las causas raíz en el diagrama anterior, es imperativo analizar cómo estos factores afectaron la jerarquía de necesidades humanas y la motivación del personal TENS.

Según la Pirámide de Maslow, un trabajador cuya base de seguridad está vulnerada no puede alcanzar la excelencia en el servicio.

- **Paso 1: Necesidades de Seguridad (Estabilidad y Turnos):** En el periodo 1977-1981, la organización de turnos rotativos y la disponibilidad de insumos básicos permitieron que el personal TENS redujera su nivel de estrés. Al asegurar que el trabajador contara con un entorno predecible y seguro, se sentaron las bases para que pudiera enfocarse en la atención del paciente.
- **Paso 2: Necesidades de Pertenencia y Clima Laboral:** La integración del personal en unidades especializadas (como Pre-Parto y Puerperio) fomentó un sentido de identidad de equipo. Al sentirse parte fundamental del Servicio de Obstetricia, el personal desarrolló un mayor compromiso con los objetivos de mejora continua.
- **Paso 3: Necesidades de Reconocimiento y Autorrealización:** El punto culminante de la intervención fue el reconocimiento del rol técnico en la toma de decisiones operativas. Al validar su experiencia y otorgar autonomía, se alcanzó un nivel de autorrealización profesional que se tradujo directamente en una atención más humanizada y eficiente.
- **Paso 4: Conexión con la Calidad y Humanización:** Los registros institucionales mostraron que la mejora en el entorno (factores higiénicos) y la organización del trabajo, permitieron que el

binomio madre-hijo recibiera una atención más oportuna y libre de riesgos. Esto demuestra que cuando se satisfacen las necesidades de seguridad y pertenencia en el equipo de salud, el resultado directo es una atención más humanizada y eficiente para las 298 pacientes registradas en el periodo.

■ **Paso 5:** Tablas de Resumen Técnico

Tabla 1

Aplicación de la Jerarquía de Maslow en el Servicio de Obstetricia- Ginecología (1977-1981)

Nivel de Necesidad Aplicación en el Equipo TENS

Seguridad	Estabilización de turnos y claridad en los protocolos de atención.
Pertenencia	Integración del técnico en las decisiones del equipo multidisciplinario.
Reconocimiento	Valoración pública del desempeño y de la ética en el cuidado del paciente.
Autorrealización	Cumplimiento del propósito vocacional: atención humanizada y eficiente.

Tabla 2

Factores de Motivación e Higiene (Modelo de Herzberg)

Factores Higiénicos (Entorno)	Factores Motivadores (Crecimiento)
Relaciones: Liderazgo de puertas abiertas y comunicación fluida.	Logros: Reducción efectiva de nudos críticos operativos.
Condiciones: Mejora del ambiente físico y emocional de trabajo.	Responsabilidad: Mayor autonomía delegada a los 35 colaboradores técnicos.
Estatus: Dignificación del rol del TENS dentro del escalafón de salud.	Reconocimiento: Programas de incentivos no monetarios y felicitaciones.

A partir del análisis realizado, se establecen los siguientes puntos fundamentales que validan la eficacia del modelo aplicado:

- **Eficacia de las Herramientas de Calidad:** Se confirma que el Diagrama de Ishikawa sigue siendo una herramienta vigente y poderosa para diagnosticar nudos críticos en servicios de alta complejidad, permitiendo pasar de una gestión reactiva a una proactiva.
- **El Rol Crítico del Personal Técnico:** El estudio de los 35 TENS demuestra que el personal técnico es el pilar de la atención directa. Su motivación, basada en el reconocimiento y la satisfacción de necesidades de seguridad y pertenencia (Maslow y Herzberg), es el motor que garantiza una atención oportuna y libre de riesgos para el binomio madre-hijo, garantizando la seguridad de las 298 pacientes registradas en el periodo estudiado.
- **Lecciones para la Gestión Contemporánea:** La sistematización demuestra que los modelos de mejora continua aplicados hace décadas ofrecen lecciones invaluable para la administración actual. La humanización de los servicios de salud y la eficiencia operativa no son metas opuestas, sino resultados complementarios de una gestión que pone al trabajador y al paciente en el centro del sistema.

La aplicación del modelo de gestión basada en la mejora continua, permitió transformar la dinámica del Servicio de Obstetricia y Ginecología.

Los resultados más significativos se categorizan a continuación:

- **Identificación de nudos críticos:** Mediante el Diagrama de Ishikawa, se detectó que el 60% de las ineficiencias en la atención no se debía a falta de capacidad técnica, sino a fallas en los procesos de comunicación y distribución de insumos entre las unidades de Pre-Parto y Pabellón.
- Al estandarizar estos "Métodos", se logró una mayor fluidez en la atención de urgencias.
- **Impacto en el personal (TENS):** Al analizar la muestra de 35 técnicos, se observó que la satisfacción laboral aumentó significativamente al intervenir en los "factores motivadores" de Herzberg. El otorgar autonomía en la gestión de sus áreas y reconocer su rol crítico en la seguridad del paciente elevó el compromiso institucional, disminuyendo el ausentismo y mejorando el clima de trabajo.
- **Calidad y Humanización:** Los registros institucionales mostraron que la mejora en el entorno (factores higiénicos) y la organización del trabajo permitieron que el binomio madre-hijo recibiera una atención más oportuna y libre de riesgos. Esto demuestra que cuando se satisfacen las necesidades de seguridad y pertenencia de la Pirámide de Maslow en el equipo de salud, el resultado directo es una atención más humanizada y eficiente.

CONCLUSIONES

La sistematización de esta experiencia histórica en el Hospital Regional de Talca, permite concluir que la gestión clínica eficiente no es solo una cuestión de recursos técnicos, sino de liderazgo y comprensión del factor humano. Los puntos finales de esta investigación son:

Eficacia de las Herramientas de Calidad: Se confirma que el Diagrama de Ishikawa sigue siendo una herramienta vigente y poderosa para diagnosticar nudos críticos en servicios de alta complejidad, permitiendo pasar de una gestión reactiva a una proactiva.

El Rol Crítico del Personal Técnico: El estudio de los 35 TENS demuestra que el personal técnico es el pilar de la atención directa. Su motivación, basada en el reconocimiento y la satisfacción de necesidades de seguridad y pertenencia (Maslow y Herzberg), es el motor que garantiza una atención oportuna y libre de riesgos para el binomio madre-hijo.

Lecciones para la Gestión Contemporánea: La sistematización demuestra que los modelos de mejora continua aplicados hace décadas, ofrecen lecciones invaluables para la administración actual. La humanización de los servicios de salud y la eficiencia operativa no son metas opuestas, sino resultados complementarios de una gestión que pone al trabajador y al paciente en el centro del sistema.

REFERENCIAS

- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review.
- Ishikawa, K. (1986). Guide to Quality Control. Asian Productivity Organization.
- Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review.
- Ministerio de Salud de Chile. Documentación histórica y registros del Hospital Regional de Talca (1977-1981).