

**INFLUENCIA DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN LA CALIDAD DE VIDA
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL HOSPITAL SAN RAFAEL NIVEL II DE
SAN JUAN DEL CESAR, LA GUAJIRA**

**PRESENTADO POR
ELIANA MARÍA DAZA BENJUMEA**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN SOCIAL EMPRESARIAL
BOGOTÁ D.C
JULIO DE 2019**

Contenido

INTRODUCCIÓN	4
Capítulo I. CONTEXTUALIZACIÓN	7
Principios éticos	9
Valores corporativos	9
Capítulo II. PROCESO DE INVESTIGACIÓN	11
Planteamiento del problema	11
Objetivo general	15
Objetivos específicos	15
Pregunta de investigación	15
Justificación	16
Aspectos metodológicos y procedimentales	17
Población y muestra	18
Capítulo III. ASPECTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES	19
Concepciones sobre Calidad de vida laboral (CVL)	19
Importancia y beneficios de la calidad de vida laboral	21
La calidad de vida laboral en las organizaciones	22
Hablemos de motivación	27
Tipología de la motivación	28
Motivación extrínseca.....	28
Teoría de la motivación-higiene, de Frederick Hezberg	30
Teoría de las necesidades humanas	32
MARCO LEGAL	34
Decreto Ley 1567 de 1998	34
Artículo 13.....	34
Artículo 14.....	34
Artículo 15.....	35
Artículo 24.....	35
Artículo 27.....	35

Bienestar Social Laboral. Departamento Administrativo de la Función Pública	36
Capítulo IV. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN.....	37
Factores motivacionales intrínsecos, propuestos por Frederick Herzberg.....	39
Factores de la calidad de vida laboral, propuestos por Juana Patlán Pérez	48
Capítulo V. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	64
Problema de intervención, basado en los resultados.....	64
Objetivo general de la propuesta	66
Objetivos específicos	66
Metodología.....	66
Matriz de intervención con indicadores	67
Presupuesto Proyecto de investigación.....	69
Cronograma de actividades.....	70
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	71
ANEXO	78
Encuesta aplicada al 70% de los funcionarios de la planta administrativa de la ESE Hospital San Rafael.....	78
BIBLIOGRAFÍA.....	¡Error! Marcador no definido.

LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS

Cuadro 1. Clasificación Población laboral de la ESE Hospital San Rafael Nivel II

Cuadro 2. Teoría Bifactorial de Herzberg

Cuadro 3. Teoría de los dos factores de Herzberg

Cuadro 4. Niveles y Cargos del Personal de Planta Administrativa participantes en la investigación

Cuadro 5. Matriz de intervención con indicadores

Cuadro 6. Presupuesto proyecto de investigación

Cuadro 7. Cronograma de actividades

Gráfico 1. Principios éticos y valores corporativos. Fuente de la información: Página institucional ESE Hospital San Rafael.

Gráfico 2. Subdirecciones y dependencias, Hospital San Rafael. Fuente de la información: Página institucional ESE Hospital San Rafael.

Gráfico 3. Pirámide de las necesidades humanas de Maslow

Gráfico 4. Razones de ingreso a la entidad

Gráfico 5. Razones de permanencia en la entidad

Gráfico 6. Su trabajo le permite desarrollarse integralmente

Gráfico 7. La organización le reconoce por el trabajo que desempeña

Gráfico 8. Considera que el éxito es importante en su trabajo

Gráfico 9. Se siente satisfecho cuando logra solucionar un inconveniente en su trabajo

Gráfico 10. Planifica su trabajo

Gráfico 11. Le interesa hacer bien su trabajo

Gráfico 12. Se proyecta a futuro en su cargo/trabajo actual

Gráfico 13. Considera que termina a tiempo su trabajo y puede disfrutar de su familia

Gráfico 14. Se siente satisfecho con las actividades que realiza en su trabajo

Gráfico 15. Disfruta de realizar acciones diferentes en su trabajo

Gráfico 16. En la organización tiene la oportunidad de trabajar y seguir estudiando

Gráfico 17. Considera que tiene la libertad para elegir cómo realizar su trabajo

Gráfico 18. Su lugar de trabajo está limpio, higiénico y saludable

Gráfico 19. Considera que su lugar de trabajo es cómodo para realizar sus actividades

Gráfico 20. Los conocimientos y habilidades que aplica en la realización de su trabajo están bien remunerados

Gráfico 21. Considera que su trabajo es estable

Gráfico 22. La organización donde trabaja tiene en cuenta a sus empleados para tomar decisiones

Gráfico 23. Recibe apoyo de sus superiores cuando se le presenta un problema

Gráfico 24. Recibe apoyo de sus compañeros cuando tiene mucho trabajo

INTRODUCCIÓN

Desde la época de Taylor y Fayol, se ha venido estudiando la estructura organizacional como una herramienta que permita el desarrollo integral de una empresa, de modo que aporte beneficios tanto para los colaboradores como para la entidad. Hoy en día, la influencia de numerosos factores en el ambiente de trabajo de una organización sigue ganando peso tanto para los estudiosos como para los gerentes y directivos.

El presente estudio está orientado a investigar la influencia de los factores motivacionales en la calidad de vida de los trabajadores de la planta administrativa de la Empresa Social del Estado Hospital San Rafael Nivel II de San Juan del Cesar, La Guajira, mediante una investigación aplicada. El reconocimiento de dicha influencia permitirá a la empresa una visión rápida y eficiente de las percepciones de la organización por parte de los trabajadores. Hay situaciones como malas relaciones interpersonales, desconfianza de los jefes de área hacia sus colaboradores, presencia de quejas de procesos atrasados e incompetencia de los líderes de procesos que persisten a través de los años, y que han llevado a pérdidas económicas, de tiempo y de recursos, todo ello con el consiguiente deterioro de la imagen organizacional. Las preocupaciones que este contexto genera han hecho que la entidad se plantee la necesidad de realizar intervenciones para beneficio de los trabajadores y del funcionamiento de la organización en general.

Este documento está organizado en seis partes. En el capítulo I se realiza una contextualización de la entidad. El capítulo II presenta el proceso de investigación, donde se describen brevemente el problema, los objetivos, la justificación y la metodología usada. En el tercer capítulo se hace referencia a los aspectos teóricos y conceptuales que fundamentan la investigación. Los resultados se presentan en el capítulo IV. En el capítulo V se describe de modo general la propuesta de intervención, elaborada a partir de los resultados obtenidos. En un sexto y último apartado, se presentan las conclusiones del trabajo.

Capítulo I. CONTEXTUALIZACIÓN

El Hospital San Rafael, de San Juan del Cesar, departamento de La Guajira, es una institución que ofrece servicios de salud de mediana complejidad, lo que se conoce en Colombia como entidad de salud de nivel II. Realiza también algunas actividades de alta complejidad para usuarios y familias del sur del departamento y su zona de influencia.

El San Rafael es la entidad de referencia de los hospitales del sur del departamento, entre ellos el Hospital Santa Rita de Cassia, de Distracción; el San Agustín, de Fonseca; el Nuestra Señora del Pilar, de Barrancas; el Hospital Nuestra Señora del Carmen, de Hatonuevo; el San Lucas, de El Molino, el Santo Tomás, de Villanueva; el Santa Cruz, de Urumita, y el Hospital Donaldo Saúl Morón, de La Jagua del Pilar.

El Hospital San Rafael tuvo su origen en 1954, como puesto de salud. Nueve años después, en 1963, adquirió estatus de Centro de Salud Integral y luego empezó a funcionar como hospital local. Desde que se constituyó como hospital regional de la Baja Guajira, el San Rafael brinda atención de segundo nivel a un número aproximado de 37 mil habitantes en la región. Actualmente, para atender a dicha población cuenta con 50 empleados de planta y aproximadamente 300 asociados, que prestan servicios indirectos a través de asociaciones sindicales (Entrevista a Jorge Eliécer Ospina, Profesional de Recursos Humanos).

El Hospital funciona como una ESE, Empresa Social del Estado, con categoría especial de entidad pública, parte del Sistema de Seguridad Social en Salud. Tiene carácter descentralizado, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa. Su objeto social es prestar servicios de salud entendidos como un servicio público, en el marco de una plataforma económica y modelada por principios solidarios, bajo la regulación y control del Estado. Misionalmente, califica sus servicios con atributos de integralidad, oportunidad, calidad y calidez, esenciales para satisfacer las necesidades de salud de los usuarios y sus familias, mediante el uso de recursos físicos, tecnológicos y humanos calificados, en el ámbito de servicios de baja y media complejidad.

Del mismo modo, el San Rafael busca crecer y desarrollarse en un área social de mercado de servicios de salud, caracterizada por la competencia con prestadores privados del servicio. De acuerdo con su misión, su esfuerzo por el mejoramiento continuo ha de reflejarse en el crecimiento de la entidad y en un sostenimiento financiero caracterizado por la gestión eficiente y eficaz de programas de salud cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de los usuarios con un gran sentido de responsabilidad social.

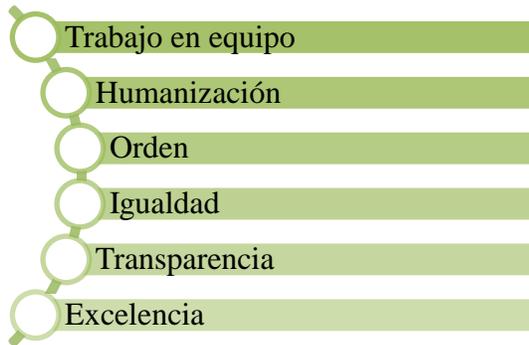
Estas aspiraciones misionales se complementan con una visión, proyectada para el año 2021, plazo en el cual el Hospital aspira a ser una institución más humana, líder en la implementación de un modelo de atención en salud integral, fortalecida social y financieramente, que además cumpla estándares de acreditación y desarrollo ambiental sostenible.

Entre las políticas institucionales del Hospital San Rafael se encuentran:

- Política de calidad
- Política de humanización
- Política de seguridad del paciente
- Política ambiental
- Política de salud y seguridad en el trabajo
- Política de administración del riesgo
- Política de prestación de servicios
- Política de protección, prevención y control de comportamientos agresivos y abusivos por parte de trabajadores, pacientes o sus familias.

La ESE cuenta con un Código de ética y buen gobierno institucional, que busca la interacción armónica entre los actores que intervienen en el desarrollo normal de la institución. Dicho Código define patrones de comportamiento, actitudes y conductas propios de la prestación de servicios de salud con calidad a los usuarios y familias, que se complementan con los nueve derechos y diez deberes plasmados en la Declaración de derechos y deberes de los usuarios, e incluyen los valores corporativos y los principios éticos.

Principios éticos



Valores corporativos

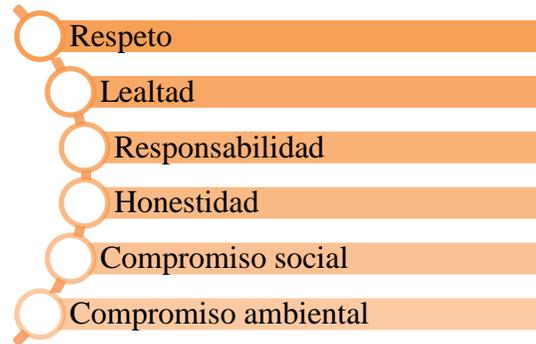


Gráfico 1. Principios éticos y valores corporativos. Fuente de la información: Página institucional ESE Hospital San Rafael.

Como organización, el Hospital tiene una estructura jerárquica conformada por un ente directivo, esto es, la Junta Directiva, integrada por siete miembros: el Gobernador departamental o su delegado, el Secretario de Salud, el Gerente de la ESE, un representante del sector científico interno, un representante del sector científico externo, un representante de los gremios económicos y un representante de la alianza de usuarios. La Junta Directiva nombra un revisor fiscal, cuya responsabilidad es velar por el cumplimiento de las normas legales y estatutarias.

Por su parte, la Gerencia cuenta con tres órganos asesores: Planeación, Calidad y Mercadeo y Control Interno. De la Gerencia, a su vez, dependen dos grandes áreas: Subdirección Científica y Subdirección Administrativa. Las dependencias de estas dos áreas se han representado en el siguiente gráfico:



Gráfico 2. Subdirecciones y dependencias, Hospital San Rafael.

Fuente de la información: Página institucional ESE Hospital San Rafael.

La presente investigación se propone explorar diversos aspectos de la calidad de vida laboral y los factores motivacionales en la ESE Hospital San Rafael, con especial énfasis en la parte administrativa. Para ello, se ha obtenido información de 35 de los 50 empleados de planta a través de la aplicación de una encuesta. Es importante tener en cuenta que el área administrativa representa el 70% de la población laboral total del Hospital, y que involucra diferentes procesos, como Cartera y facturación, Comunicaciones, Gestión documental, Atención al usuario, Información y estadística, Sistemas, Calidad y mercadeo, Jurídica, Control interno, Talento humano y Planeación. El Subdirector Administrativo y Financiero lidera toda el área; es quien programa, organiza y controla los recursos humanos, financieros y materiales de la institución, así como los servicios generales que se requieren para el funcionamiento de la entidad.

Capítulo II. PROCESO DE INVESTIGACIÓN

Planteamiento del problema

El interés de las organizaciones por los factores motivacionales y las demás características relacionadas con el desarrollo integral del trabajador es relativamente reciente. Dado que se relacionaba el trabajo con la rutina, el interés se basaba en el rendimiento. Con el tiempo, los computadores y otros equipos tecnológicos comenzaron a participar más activamente en las actividades imprimiendo al trabajo mayor eficiencia, pero también más automatismo y más control para el trabajador. Esto trajo como consecuencias la desmotivación, la monotonía, la apatía, el estrés y un debilitamiento general en la calidad de vida laboral, además de la presión por el continuo riesgo de eliminación de puestos de trabajo.

Las instituciones prestadoras de servicios de salud, como todas las empresas contemporáneas, están a la búsqueda constante de profesionales capaces de un buen rendimiento en su trabajo y que se adapten fácilmente a los cambios. Así mismo, estas instituciones buscan desarrollar procesos organizacionales que influyan en la motivación y calidad de vida laboral de sus trabajadores, brindándoles factores que contribuyan a su buen desempeño y que se vean reflejados en resultados organizacionales positivos.

Según Stephen Robbins, la importancia de la motivación es obvia, ya que existen estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y a persistir en ellas para alcanzar las metas de la organización, satisfacer necesidades personales y contribuir al éxito empresarial (1999). Los factores motivacionales intrínsecos comprenden sentimientos relacionados con la satisfacción, como el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que la persona relaciona con el desempeño de su trabajo. Sin embargo, para autores como Fernández Bonilla las tareas y los cargos suelen ser diseñados solo para atender a los principios de eficiencia y de economía de la organización, y suprimen oportunidades de creatividad para las personas (Gestiopolis, 2013).

Comprender cómo se organizan y se gestionan las tareas y los cargos en un contexto de salud proporciona un esquema de las nuevas exigencias para las instituciones de este ámbito, que

no solo implican la prestación del servicio y su implementación en el mercado, sino la constante aplicación de cambios dinámicos y estratégicos presionados por factores productivos y de competencia que determinan la relación colaborador-organización-servicio-cliente.

Lo anterior exige un mayor esfuerzo y rendimiento por parte del trabajador, de manera que sea capaz de establecer estrategias en las que sus conocimientos se alineen a los objetivos de la empresa. Pero también supone un esfuerzo por parte de la organización para reconocer las motivaciones de sus empleados y para que estos obtengan una mejor calidad de vida laboral. Se busca no solo movilizar el trabajo hacia el logro de las metas organizacionales, sino que se reconozca el esfuerzo y las necesidades del equipo, y que se promueva la comunicación como elemento esencial para la creación de buenas relaciones entre compañeros y clientes, para la mejora de la productividad y el desarrollo de la creatividad, que es uno de los elementos por considerar dentro de los niveles de realización personal.

La motivación, adicionalmente, está directamente vinculada al grado de compromiso de una persona. Este término se deriva de la palabra latina ‘movere’, y Roussel (2000) lo define como un proceso que orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de los objetivos esperados (Ramírez, Abreu, & Badii, 2008). Frente a las nuevas posiciones de la motivación humana, el colaborador de una organización requiere conocer sus necesidades para poder comprender mejor su conducta.

En el ámbito empresarial, la motivación es la capacidad de la entidad para crear un entorno en el cual los empleados puedan y estén dispuestos a manifestar las repuestas deseadas y a trabajar para conseguir el cumplimiento de las metas organizacionales. Es importante que las metas de la empresa sean semejantes o afines a las necesidades humanas para poder conseguir un alto grado de motivación en los trabajadores (Stephen Robbins, 1999). De allí surge la necesidad de conocer las necesidades y los factores motivacionales propios del trabajador, para poder diseñar acciones que satisfagan las necesidades de los colaboradores de la organización e impactar en la calidad de vida laboral.

Además de reconocer los elementos generales relacionados con el bienestar empresarial en general, es importante precisar algunas condiciones específicas que han incidido directamente en el clima motivacional de la ESE Hospital San Rafael, objeto de este estudio. En primer lugar, se debe mencionar que el 2018 fue un año financieramente difícil, lo cual se evidencia en el crecimiento de la cartera y por ende de los pasivos. Los ingresos reconocidos ascendieron a la suma de \$45.628 millones, de los cuales el recaudo alcanzó apenas el 56,64%, lo que explica el nivel de endeudamiento de la institución (Entrevista a Eliana Margarita Mendoza Mendoza, Gerente ESE San Rafael).

En segundo lugar, se debe señalar el decrecimiento de la producción de servicios de salud en la institución. Durante el primer semestre de 2018, se dio un cese parcial de actividades en el mes de abril, que concluyó con un cese total en el mes de julio. Este hecho, además de ralentizar el funcionamiento de la ESE, disminuyó la afluencia de pacientes tanto en la Unidad Funcional de Baja Complejidad, ubicada en el Centro de Salud 20 de Julio, como en la infraestructura de mediana complejidad y en los puestos de salud que hacen parte de la entidad.

Estas dos situaciones, por supuesto, han tenido consecuencias en el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital, que son perceptibles en el decaimiento de sus actividades y el desarrollo de actitudes negativas tanto hacia el trabajo como hacia los pacientes y el equipo de trabajo. Así las cosas, tanto para la mejora del servicio como para el restablecimiento de la institución en general, surge la necesidad de combatir las acciones negativas y sustituirlas por acciones positivas, así como de brindar herramientas que permitan desarrollar el trabajo de la mejor manera posible y restablecer el ambiente laboral luego del cese de actividades.

Uno de los principales problemas en el entorno de las organizaciones se hace visible, precisamente, en los momentos de crisis o de cambio. Los altos mandos suelen concentrar su preocupación en cumplir y hacer cumplir las funciones de los trabajadores de la entidad en medio de la coyuntura mediante procesos de gestión que permitan emprender mejoras y correctivos o, directamente, implementando innovaciones empresariales, y suelen olvidarse de aplicar estrategias de mantenimiento humano: reducir el estrés causado por la carga de trabajo, el horario exigido y demás factores influyentes; revisar objetivos de rendimiento; establecer sistemas de aprendizaje

para detectar oportunidades de mejora, como evaluaciones de desempeño formal, capacitación, motivación, establecimiento de planes de acción, entre otras.

En el caso del Hospital San Rafael, las situaciones coyunturales mencionadas fueron generando dificultades laborales cada vez mayores, lo cual comenzó a tener un efecto sostenido en la caída de las metas institucionales, la afectación en la calidad de vida de los trabajadores y la consecuente falta de motivación en el desempeño de su trabajo. Todo ello muestra la importancia de los factores motivacionales en el engranaje general de una institución, no solo con el ánimo de diseñar incentivos para que el trabajador sea eficiente, sino también de conocer qué percepción tiene el trabajador de sus responsabilidades laborales, cómo se desempeña en ellas y cuál es la manera de observar su conducta hacia lo que lo rodea, de modo que la mejora de su actitud frente al trabajo mejore su desempeño, impacte positivamente a la institución y también a su propia vida.

Por eso, la intención fundamental de este trabajo es indagar las formas en las que un trabajador se sienta motivado, de modo que se logre evitar la escasa satisfacción en su empleo y los bajos niveles de realización personal que representan un obstáculo en la calidad de vida laboral.

Teniendo en cuenta que las relaciones interpersonales y el rendimiento de los trabajadores han afectado directamente el logro de los objetivos personales y organizacionales dentro de la ESE Hospital San Rafael Nivel II de San Juan del Cesar, La Guajira, surgió la necesidad de analizar de qué manera los factores motivacionales intrínsecos han influido en la calidad de vida laboral de los trabajadores de planta administrativa. A través de instrumentos de investigación aplicados, se busca determinar elementos clave para el desarrollo de acciones que permitan mejorar la eficiencia, la efectividad y, sobre todo, el bienestar de los trabajadores. A partir de dichos elementos, se propone una política institucional asociada a factores motivacionales que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida laboral de los colaboradores y la transformación de la realidad actual de la organización.

En relación con este propósito, este trabajo se plantea interrogantes como: ¿Cuáles son los factores motivacionales intrínsecos que influyen en la calidad de vida laboral de los trabajadores de planta administrativa de la ESE Hospital San Rafael Nivel II? ¿Qué relación existe entre motivación y calidad de vida laboral de los trabajadores de planta administrativa de la ESE Hospital San Rafael Nivel II?

Objetivo general

Determinar la influencia de los factores motivacionales en la calidad de vida de los trabajadores de planta administrativa de la ESE Hospital San Rafael Nivel II de San Juan del Cesar, La Guajira.

Objetivos específicos

- Determinar los factores motivacionales intrínsecos de los trabajadores de planta administrativa de la Empresa Social del Estado Hospital San Rafael Nivel II.
- Determinar el grado de percepción de la calidad de vida laboral que tienen los trabajadores de planta administrativa en la Empresa Social del Estado Hospital San Rafael Nivel II.
- Describir cómo los factores motivacionales intrínsecos influyen en la calidad de vida laboral de los trabajadores de planta administrativa de la ESE Hospital San Rafael Nivel II.
- Proponer una política institucional asociada con los factores motivacionales que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida laboral de los trabajadores de planta administrativa de la ESE Hospital San Rafael Nivel II.

Pregunta de investigación

¿Cómo influyen los factores motivacionales en la calidad de vida laboral de los trabajadores de planta administrativa de la Empresa Social del Estado Hospital San Rafael Nivel II de San Juan del Cesar, La Guajira?

Justificación

En una economía globalizada, los gerentes deben conocer las divergencias existentes en los ámbitos social, cultural y económico, para que sus organizaciones se puedan adaptar al entorno y ajustar su estilo de administración. Comprender e identificar los factores motivacionales de los trabajadores de una entidad es muy importante si se desea tener éxito en el desempeño empresarial teniendo en cuenta su calidad de vida laboral, así como aplicar el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales, tal como lo menciona James Stoner (2016).

La necesidad del estudio de los factores motivacionales y su influencia en la calidad de vida laboral en los trabajadores de la planta administrativa de la ESE Hospital San Rafael nivel II, surge en principio para fortalecer factores intrínsecos que motiven al trabajador a tener un buen desempeño y mejorar su calidad de vida laboral, debido a que, si se siente motivado, el cliente externo (usuarios y sus familias) percibirá el esfuerzo del personal, y se motivará también hacia la entidad.

Cabe mencionar que si un trabajador no cuenta con factores motivacionales sintonizados con la mejora de su calidad de vida laboral en una organización, su desempeño no será el esperado. Esta circunstancia no solo le afecta a él; la entidad en su conjunto se verá en desventaja ante otras organizaciones que promuevan esa sintonía y permitan la satisfacción de las necesidades de sus empleados mediante su actividad en el trabajo. Las organizaciones que incorporan factores motivacionales en la vida laboral suelen presentar cero absentismo, mayor productividad y competitividad, y más eficiencia en el alcance de las metas propuestas.

Considerar la articulación entre motivación, calidad de vida laboral y gestión empresarial es trascendental para el desarrollo de las disciplinas sociales, puesto que permite comprender cómo los trabajadores participan en las decisiones que diseñan su vida en el trabajo, así como la articulación entre los elementos que inciden en las funciones del trabajador en cuanto al rol que desempeña. Almudena Segurado Torres y Esteban Agulló (2002) se han referido a la necesidad de humanizar el entorno de trabajo enfocado en el desarrollo humano y la calidad de vida, al buscar

que las organizaciones generen cambios entre su equipo de trabajo con el fin de impactar en el desarrollo integral y la motivación, ambos esenciales para alcanzar las metas institucionales.

Aspectos metodológicos y procedimentales

Para conocer los motivos que influyen en la calidad de vida laboral de los trabajadores de planta administrativa de la ESE Hospital San Rafael Nivel II de San Juan del Cesar, La Guajira, se ha considerado apropiado el enfoque cualitativo. La metodología empleada es de corte constructivista, transversal, sintética, inductiva correlacional, empírica, no experimental, científica y de campo.

En una primera parte se realiza un análisis documental mediante el cual se extraen nociones de autores en torno a conceptos como calidad de vida laboral, motivación y factores motivacionales, temáticas principales de la investigación. En la segunda parte, se presentan los resultados obtenidos en encuestas realizadas de manera individual a trabajadores que en su mayoría han estado vinculados en la entidad desde hace muchas vigencias.

La encuesta consta de 30 preguntas. Nueve de ellas están enfocadas en los factores motivacionales intrínsecos (trabajo en sí, reconocimiento, autorrealización, progreso profesional y responsabilidad) y 21 tratan sobre la calidad de vida laboral (motivación hacia el trabajo, vinculación y necesidad de mantener el equilibrio, satisfacción laboral, desarrollo laboral y profesional, bienestar en el trabajo, condiciones y medio ambiente en el trabajo, salud y seguridad en el trabajo, retribución económica adecuada, autonomía y control en el trabajo, estabilidad laboral, participación en la toma de decisiones y apoyo organizacional). Luego de desarrollar las encuestas, la investigación estableció un diálogo abierto con los participantes, que buscaba profundizar sobre las necesidades laborales y otros aspectos problemáticos del trabajo en la institución. El trabajo se realizó durante el segundo semestre de 2018.

Vale la pena mencionar que la investigadora principal ha sido empleada y colaboradora de la entidad objeto del estudio, y ha tenido ocasión de compartir puntos de vista con personas del área administrativa en otros ámbitos. Este punto de vista permitió incorporar información

proveniente de la observación participante y no participante mediante la construcción de un diario de campo donde se registraron diversas percepciones sobre la situación de la institución.

Población y muestra

La población laboral de la ESE Hospital San Rafael Nivel II consta de trescientos cincuenta (350) trabajadores, entre los cuales se cuentan trabajadores de planta y asociaciones sindicales. Todos ellos desempeñan sus funciones en la sede principal de la ESE, la Unidad Funcional de Baja Complejidad y los 21 puestos de salud que se encuentran ubicados en los diferentes corregimientos del municipio de San Juan del Cesar.

Clase	Número de Empleados
Trabajadores de planta	50
Asociaciones Sindicales	300
Total de empleados	350

Cuadro 1. Clasificación Población laboral de la ESE Hospital San Rafael Nivel II.

Fuentes: Página web de la entidad [www.hsanrafaelsanjuan.gov.co]; correos electrónicos de Jorge Eliécer Ospina, Profesional RRHH ESE San Rafael, julio de 2018.

El universo de la presente investigación son los 50 trabajadores con roles principalmente administrativos. Para obtener la información se trabajó con una muestra de 35 personas, que corresponde al 70% del total de la planta administrativa.

Capítulo III. ASPECTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES

En el presente apartado se trabajan las categorías de análisis que permiten el desarrollo de la investigación. Se toma inicialmente el concepto de calidad de vida laboral, a partir de las reflexiones de Almudena Segurado Torres y Esteban Agulló, y en seguida se plantea la idea de motivación tomando como base los factores motivacionales intrínsecos planteados por Juana Patlán Pérez.

Concepciones sobre Calidad de Vida Laboral (CVL)

Para estudiar la calidad de vida laboral se han tenido en cuenta varios referentes teóricos, en especial los de Almudena Segurado Torres y Esteban Agulló (2002), que definen la **calidad de vida laboral** o **calidad de vida en el trabajo (CVT)** como el movimiento que partió de la necesidad de humanizar el entorno de trabajo enfocado en el desarrollo humano y la calidad de vida.

La evolución constante de la administración y la gerencia en las organizaciones ha incorporado progresivamente algunos aspectos relacionados con la CVL/CVT, lo que ha permitido un ligero pero continuo cambio en las organizaciones y en su entorno. En este sentido, aspectos internos y externos de las empresas influyen en su desarrollo integral, afectando por su parte la CVL de los trabajadores y la motivación, ambos factores esenciales para alcanzar los objetivos personales, profesionales y organizacionales.

Partiendo de los planteamientos de Segurado y Agulló, según los cuales la CVL tiene como objetivo mejorar la calidad de vida mediante el logro de los intereses organizacionales, se han desarrollado también una serie de variables y dimensiones de la CVL, entre las cuales se encuentran: bienestar físico, psicológico y social; motivación hacia el trabajo; vinculación y necesidad de mantener el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal; satisfacción laboral; eficacia y productividad organizacionales; condiciones del entorno socioeconómico; relaciones interpersonales; participación del trabajador en el funcionamiento de la organización y en la planificación de sus tareas, entre otras (Segurado & Agulló, 2002).

Así mismo, dentro de este enfoque integrador de la psicología social, la obra de Fernández Ríos (1999) se refiere a la CVL como el grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tiempo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo (Granados, 2011). Robbins Stephen, por su parte, sostiene que la CVL se refiere al proceso por el que la organización responde a las necesidades de los empleados, estableciendo mecanismos que les permiten participar por completo en las decisiones que diseñan su vida en el trabajo (Robbins citado en Leyva Castellanos, 2004).

Desde otro punto de vista, Walton (1973) propone que la calidad de vida en el trabajo está integrada por ocho categorías: compensaciones equitativas y adecuadas, condiciones de trabajo seguras y saludables, oportunidades de desarrollo, aplicación de las capacidades y habilidades del trabajador y oportunidades de crecimiento continuo. La integración de todos los anteriores criterios permite un aumento en la productividad y en la eficacia del trabajador en la organización.

Muy similar a la propuesta de Walton es el modelo propuesto por Sirgy, Efraty, Siegel y Lee, basado en la Teoría Motivacional de Maslow y el modelo de transferencia de George y Brief, que establecen una relación directa entre la satisfacción y su nivel de afectación hacia otras áreas de la vida. El modelo de estos autores explica que las personas tienen necesidades básicas que buscan satisfacer por medio del trabajo, y que el grado de satisfacción en el ámbito laboral influye en el sentimiento de realización en otras esferas vitales (s.a. *Calidad de vida en el trabajo*, 2017). De esto se puede deducir que en este contexto existe un compromiso organizacional debido a que elementos importantes, como la satisfacción de necesidades desde el ambiente de trabajo, inciden en las responsabilidades de los trabajadores en la organización, las tareas, el comportamiento del supervisor, entre otros.

Los autores que se acaban de mencionar refieren, en resumen, que la CVL es un concepto multidimensional integrado por diversos factores, que tiene como objetivo satisfacer las necesidades personales, profesionales, sociales, económicas y laborales de los trabajadores de una organización. El elemento esencial de dicho concepto es el alcance de una mayor humanización del trabajo con el diseño de puestos de trabajo más ergonómicos y que den una respuesta saludable a las necesidades de los trabajadores.

Importancia y beneficios de la calidad de vida laboral

La CVL es muy importante en las organizaciones hoy en día, ya que permite conciliar aspectos del trabajo relacionados con la experiencia psicológica del trabajador con aquellos que competen al entorno donde se realiza el trabajo. Por ello, la CVL se considera un concepto multifacético y multidimensional que ha tomado mayor importancia por las crecientes demandas del entorno que se enfrentan las organizaciones, negocios disciplinas y profesiones (Bagtasos, 2011).

En el año 2000, la Organización Internacional del Trabajo, OIT, planteó por primera vez la importancia de elevar los niveles de calidad de vida en las organizaciones (s.a., *Calidad de vida en el trabajo*, 2017). Sostiene que, en la medida en que el espacio de trabajo no está aislado del espacio de la vida, es un deber de las organizaciones propender por el desarrollo de las capacidades e intereses de las personas (s.a., *Calidad de vida en el trabajo*, 2017). Como se expone en la tabla 1, Fernández y Giménez (1988) indican la CVL como el grado en que la actividad laboral que llevan a cabo las personas debe contribuir a su más completo desarrollo como ser humano, velando por el crecimiento de sus capacidades, cuidando la seguridad en el trabajo y ofreciendo oportunidades de ascenso (González, 2007).

Los diferentes autores estudiados están de acuerdo en que promover la CVL en los ambientes laborales trae beneficios como los siguientes:

- Aumenta la productividad y la eficiencia, al mismo tiempo que mantiene ventajas competitivas en el mundo empresarial.
- Por parte de los trabajadores, favorece un mejor desenvolvimiento en sus funciones, representado en la reducción de rotación, ausentismo y quejas; aumento de la

motivación, mayor satisfacción en el empleo y empeño en la eficacia en la organización (González, Hidalgo, & Salazar, 2007).

- Estimula el rendimiento de los empleados, ya que las condiciones que contribuyen al rendimiento son salarios equitativos, incentivos financieros y selección eficaz de los empleados (Sabarirjan & Geethanjali, 2011).
- Los empleados se sienten satisfechos dentro y fuera de la organización, y de esta manera fortalecen su aprendizaje en el trabajo.

Se puede decir que la CVL está relacionada con la humanización en el trabajo en cuanto la organización genera un mayor compromiso con los trabajadores en la medida en que priorice las necesidades personales, profesionales, económicas, sociales y laborales. También son significativos para la CVL los componentes objetivos, como diseño del puesto de trabajo, salud laboral, seguridad e higiene en el trabajo y todos los relacionados con las condiciones de trabajo en general. Entre los componentes subjetivos se pueden destacar el equilibrio trabajo-familia, las posibilidades de satisfacción de necesidades en el trabajo, las oportunidades de promoción y desarrollo, entre otros.

Como se puede apreciar, CVL es un concepto que tiene un enfoque individual y organizacional. Es individual, ya que abarca la satisfacción de las necesidades, el equilibrio demandas-recursos y el bienestar en el trabajo; es organizacional en cuanto incluye las prácticas organizacionales, los métodos, procesos y programas del sistema de gestión de una empresa.

La calidad de vida laboral en las organizaciones

En su búsqueda de los factores específicos que permitan satisfacer las necesidades prioritarias del personal, las organizaciones modernas se preocupan tanto por el bienestar de sus empleados como por el desarrollo de sus capacidades humanas. Como lo señala Patlán Pérez (2017), organizaciones gubernamentales y no gubernamentales han puesto en marcha programas y diferentes estrategias que tienen como objetivo promover y mejorar la calidad de vida de los trabajadores, así como también promover un ambiente de confianza, comodidad, comunicación,

valoración y respeto por los compañeros de trabajo. Todas ellas son características del desarrollo de un ser integrador en la organización.

Por mencionar un ejemplo, se encuentra el programa “Mejora Continua” realizado en la compañía Colgate en Ecuador, el cual tiene como estrategia principal apoyar actividades y acciones que reflejen los valores corporativos de la empresa, como el respeto, el trabajo en equipo y, por supuesto, la mejora continua. El enfoque del programa es priorizar “el ser” antes que “el tener” (Patlán Pérez, 2017).

Del mismo modo, organizaciones de todo el mundo buscan satisfacer las necesidades de sus trabajadores y favorecen una buena calidad de vida laboral que les permita desarrollar, atraer y mantener profesionales motivados y con excelentes capacidades de comunicación. Algunas promueven además su propio desarrollo al ofrecer oportunidades de carrera, acceso a programas educativos y capacitación en general.

Juana Patlán Pérez define cada uno de los factores de la calidad de vida en el trabajo, entre estos los factores individuales, entre ellos:

- Equilibrio trabajo-familia: Grado en el cual el rol desempeñado en el trabajo, las demandas y presiones laborales son compatibles con los roles, demandas y presiones personales y familiares, generando un equilibrio entre el trabajador, su familia y su vida personal. Produce sentimientos de estabilidad, motivación, seguridad, entusiasmo, éxito, eficacia, responsabilidad, productividad y apoyo.
- Satisfacción con el trabajo: Estado emocional positivo y placentero que resulta de la percepción favorable del trabajador hacia su puesto de trabajo y las actividades desempeñadas con el trabajo en la organización. Esta valoración es subjetiva y está sujeta a las experiencias laborales previas.
- Desarrollo laboral y profesional: Se refiere a la existencia de oportunidades que la organización ofrece al trabajador para aplicar y desarrollar sus habilidades en el trabajo, permitiéndole adquirir conocimientos y desarrollar nuevas habilidades, o reforzar aquellos que hayan sido adquiridos con anterioridad y que sean útiles para su desempeño laboral, de modo que puedan permitir la posibilidad de ascender

laboralmente de acuerdo a las capacidades, conocimientos, resultados y méritos del trabajador. Todo ello contribuye a que el trabajador tenga una carrera y perspectiva laboral de largo plazo en la organización.

- **Motivación en el trabajo:** Conjunto de impulsos, deseos y expectativas que tienen los trabajadores para satisfacer sus necesidades personales, laborales y profesionales, y para alcanzar sus objetivos mediante el desempeño de su trabajo. Se trata de un proceso que activa e impulsa al trabajador hacia un comportamiento más activo, basado en sentimientos de alegría, satisfacción, competencia, seguridad, eficacia, entusiasmo, compromiso y productividad.
- **Bienestar en el trabajo:** Estado afectivo positivo en el cual se encuentra un trabajador en su entorno laboral, tanto en términos de activación como de agrado por la experiencia en sus labores (Patlán Pérez, 2017).

Cabe destacar en este punto los factores ambientales que inciden en la CVL:

- **Condiciones y medio ambiente de trabajo:** Conjunto de factores técnicos, organizacionales y sociales del entorno laboral y el proceso de trabajo, en medio de los cuales los empleados realizan sus actividades. Dichas condiciones ejercen influencia directa en el desempeño, en la salud, en el bienestar físico y mental de los trabajadores. Incluye factores del medio ambiente físicos, químicos, biológicos, tecnológicos y de seguridad, entre otros. Estos factores constituyen las demandas, requerimientos y limitaciones del puesto para el desempeño del trabajo (OIT, 1987; Nefta, 1997).
- **Seguridad y salud en el trabajo:** Percepción del trabajador respecto al grado en el cual la organización utiliza un conjunto de medidas técnicas encaminadas tanto al desarrollo de un trabajo saludable como a la prevención, protección y eliminación de los riesgos para la salud, la vida o la integridad física, de modo que el trabajo se lleve a cabo de manera segura, con la mínima posibilidad de que se produzcan riesgos o daños a las personas.

Los factores del trabajo y de la organización que inciden en la calidad de vida laboral son los siguientes:

- Contenido y significado en el trabajo: Percepción de desempeñar un trabajo interesante, con significado, variado y bien considerado, con posibilidades de tomar decisiones y de desarrollo personal. Además de tener un contenido para quien lo realiza, el trabajo debe ser valioso y de utilidad para la organización y la sociedad en general, y ofrecer oportunidades de aplicación y desarrollo de conocimientos y habilidades.
- Retribución económica adecuada: Percepción del trabajador respecto a recibir de la organización una remuneración económica adecuada por los conocimientos y habilidades aplicadas con éxito a sus tareas, así como por sus contribuciones personales y el desempeño efectuado en sus actividades laborales.
- Autonomía y control en el trabajo: Percepción del grado de libertad, autonomía e independencia proporcionado al trabajador para organizar y realizar su trabajo, que incluye la toma de decisiones respecto al contenido de sus tareas (orden, velocidad, métodos), así como a la cantidad y el tipo de trabajo, incluyendo los momentos de trabajo y de descanso (ritmo, pausas y vacaciones).
- Estabilidad laboral: Percepción respecto a la certidumbre para conservar y permanecer en su puesto de trabajo por el tiempo indicado en su contrato, evitando ser despedido por causas injustificadas o arbitrarias. Preferentemente, la labor debe ser permanente o por tiempo indefinido para otorgar al trabajador seguridad, estabilidad y permanencia en su trabajo, garantizándole su desarrollo laboral, social, familiar y personal.
- Participación en la toma de decisiones: Percepción de las oportunidades del trabajador para participar en la toma de decisiones del trabajo. En este caso, la organización informa y proporciona a sus empleados los medios de participación para aprovechar sus capacidades en la toma de decisiones de relevancia para el desarrollo de sus actividades laborales, la mejora de la productividad y el logro de los objetivos de la organización.

Los factores del entorno socio laboral:

- **Relaciones interpersonales:** Percepción de la posibilidad que tiene el trabajador de comunicarse libre y abiertamente con sus superiores, compañeros de trabajo y personas vinculadas a la organización tales como clientes o usuarios, permitiéndole establecer vínculos de confianza, apoyo y la generación de un entorno de trabajo más confortable.
- **Retroalimentación:** Grado en el cual el trabajador recibe información de sus superiores y compañeros acerca de su desempeño laboral, orientada a evaluar la eficiencia y productividad de su trabajo. La retroalimentación debe tener como propósito que el trabajador reconozca su rendimiento y logro de metas, de modo que pueda mejorar su desempeño. Cuando el trabajador recibe la información necesaria para mejorar, se siente seguro y motivado.
- **Apoyo organizacional:** Percepción del trabajador de ser respaldado por la organización y sus superiores. Refleja las creencias de los empleados respecto a si la organización toma en cuenta sus contribuciones, su desarrollo laboral y profesional; considera sus objetivos y valores, escucha sus quejas, recibe ayuda cuando tiene un problema y le procura un trato justo. Dicha percepción aumenta su autoestima, disminuye su estrés, afianza el sentido de pertenencia y crea un ambiente de apoyo, comprensión y confianza, en el que los empleados aminoran el impacto de situaciones amenazantes y experimentan consecuencias menos negativas.
- **Reconocimiento:** Percepción del trabajador respecto a las acciones efectuadas por la organización y los superiores para distinguir, felicitar, estimar o agradecer su trabajo y los logros obtenidos en el desempeño de sus actividades. Estas acciones llevan a los empleados a sentirse alegres, satisfechos, valorados, motivados, competentes, importantes, seguros, comprometidos, eficaces y activos en el trabajo.

Hablemos de motivación

Frederick Herzberg es uno de los autores más relevantes para el estudio de los factores motivacionales intrínsecos en una organización. Pero antes de entrar en sus conceptos y categorizaciones más específicas, este apartado se ocupará de definir qué es la motivación y cuál es su tipología, y para ello se han revisado teorías y conceptos de otros autores.

“Para entender el origen de esa fuerza invisible -sostiene Mark Alexander Peale (2006)- que le da a las personas ordinarias un poder extraordinario, debemos empezar por entender que la palabra motivación es una palabra compuesta por otras dos: motivo y acción. Es decir, aquel motivo que nos impulsa a actuar” (Correa, 2002).

Este impulso interior que nos estimula a actuar puede ser un deseo, un estado de ánimo, una necesidad, un sueño, una pasión o una meta. Peale sostiene que todas las personas actúan impulsadas por diferentes motivos. Algunas, por ejemplo, deciden empezar un negocio propio motivadas por el deseo de tener una mayor autonomía sobre su futuro financiero; otras, por el sentimiento de libertad e independencia que les produce saber que están en control de su entorno y sus circunstancias.

Stephen P. Robbins, por su parte, define la motivación como el fuerte impulso de invertir mucho esfuerzo en el alcance de las metas de la organización; ese deseo, además, tendría el impulso adicional de que satisfaría también alguna necesidad individual (1999). Sin excluir lo anterior, también las necesidades y las metas organizacionales son elementos clave de la motivación.

El esfuerzo es, principalmente, una medida de intensidad. Cuando alguien está motivado, hace un gran esfuerzo. Pero es poco probable que los altos niveles de esfuerzo conduzcan a resultados favorables en el desempeño del puesto, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección ventajosa para la organización. Por tanto, debemos tomar en cuenta la calidad del esfuerzo al mismo tiempo que su intensidad.

Una necesidad significa algún estado interno que hace que ciertas manifestaciones parezcan atractivas. Una necesidad no satisfecha crea una tensión que origina estímulos dentro del individuo. Estos estímulos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas que, de lograrse, satisfarán la necesidad y llevarán a la reducción de la tensión. Entonces podemos decir que los empleados motivados están en un estado de tensión, y que para aliviar esa tensión realizan un esfuerzo. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el nivel del esfuerzo, y si este esfuerzo lleva a la satisfacción exitosa de la necesidad, se reducirá la tensión.

En última instancia, este esfuerzo para la reducción de la tensión debe dirigirse hacia las metas organizacionales, puesto que el cumplimiento de estas es la principal razón por la que se busca motivar a los empleados. Para que ello sea posible, se debe lograr que las necesidades del individuo sean compatibles y consistentes con las metas organizacionales. En caso contrario, se generará mucho esfuerzo, aunque será muy poco productivo (Torres, 2013).

Tipología de la motivación

Existen muchos criterios que se usan para definir los tipos de motivación por parte de distintos autores. En este caso se estudiarán las más relevantes.

Motivación extrínseca

La motivación extrínseca hace referencia a que los estímulos motivacionales vienen de fuera del individuo y del exterior de la actividad. Por tanto, los factores motivadores son recompensas externas como el dinero o el reconocimiento por parte de los demás. La motivación extrínseca no se fundamenta en la satisfacción de realizar la cadena de acciones que compone aquello que estamos haciendo, sino en una recompensa que solo está relacionada con esta de manera indirecta, como si fuese un subproducto.

Por ejemplo, un individuo puede trabajar mucho para ganar más dinero, o puede estudiar muy duro por el reconocimiento social y el buen empleo que obtendrá una vez haya acabado sus estudios. Una persona con motivación extrínseca hacia la tarea que debe entregar trabajará duro en ella pesar de tener poco interés, pues la anticipación del reforzador externo le motivará a acabarla a tiempo (Allen, s.f.).

La motivación intrínseca hace referencia a la motivación que viene del interior del individuo más que de cualquier recompensa externa. Se asocia a los deseos de autorrealización y crecimiento personal, y está relacionada con el placer que siente la persona al realizar una actividad, lo que permite que una persona se encuentre en estado de *flow* al realizar la misma.

Por ejemplo, un individuo que asiste a los entrenamientos de su equipo de fútbol simplemente por el placer que le supone practicar su deporte favorito.

La motivación intrínseca es el tipo de motivación más vinculado a una buena productividad; allí donde existe, el individuo no se limita a cumplir los mínimos necesarios para obtener la recompensa, sino que se involucra personalmente en lo que hace y decide poner en ello gran parte de su empeño (Allen, s.f.).

La motivación positiva se refiere al proceso por el cual un individuo inicia o se mantiene adherido a una conducta gracias a la obtención de una recompensa positiva, sea externa o interna -por el placer de la actividad- (Allen, s.f.).

La motivación negativa hace referencia al proceso por el cual una persona inicia o se mantiene adherida a una conducta para evitar una consecuencia desagradable, tanto externa -castigo, humillación, etc.- como interna -evitar la sensación de frustración o fracaso- (Allen, s.f.).

La motivación básica se refiere a la base estable de la motivación que determina el nivel de compromiso de un deportista con su actividad. Se refiere al interés del practicante por los resultados deportivos, su rendimiento personal y/o las consecuencias positivas de ambos (Allen, s.f.).

La motivación cotidiana hace referencia al interés de un deportista por la actividad diaria y la gratificación inmediata que esta produce (Allen, s.f.).

Teoría de la motivación-higiene, de Frederick Herzberg

Frederick Herzberg (1923) es uno de los autores más influyentes en la gestión administrativa empresarial. El psicólogo y consultor norteamericano ha descrito dos factores para explicar la conducta de las personas en situación de trabajo: **los factores higiénicos o factores extrínsecos**, que describen el ambiente que rodea a las personas y cómo estas desempeñan su trabajo, y los **factores motivacionales o intrínsecos**, que se diferencian de los higiénicos en que se relacionan con aquello que el individuo hace o desempeña.

		FACTORES MOTIVADORES		FACTORES HIGIÉNICOS	
		FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN
SATISFACTORES	<ul style="list-style-type: none"> Realización exitosa del trabajo. Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros. Promociones en la empresa, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de responsabilidad. Trabajo rutinario y aburrido, etc. 	INSATISFACTORES	<ul style="list-style-type: none"> Status elevado. Incremento del salario. Seguridad en el trabajo, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Malas relaciones interpersonales. Bajo salario. Malas condiciones de trabajo, etc.

Cuadro 2. Teoría Bifactorial de Herzberg. Recuperado de Bilbao & Fidalgo, s.f.

Así pues, estos factores, aunque se encuentren desligados, influyen en la satisfacción o ausencia de satisfacción del trabajador. Tanto como pueden causar ‘buenas prácticas’ pueden generar lo contrario, en este caso, menos calidad de vida laboral.

Los factores higiénicos (no satisfactores) describen cómo se siente la persona en relación con su empresa; es decir, el contexto general que involucra el cargo ocupado, representado en elementos como:

- Factores económicos: sueldos, salarios, prestaciones.
- Condiciones laborales: iluminación y temperaturas adecuadas, entorno físico.
- Seguridad: privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la compañía.

- Factores sociales: oportunidades para interactuar con los demás trabajadores y para convivir con los compañeros de trabajo.
- Categoría: títulos de los puestos, oficinas propias y con ventanas, acceso al baño de los directivos (Pérez, 2015).

Los factores motivacionales o intrínsecos (satisfactores) describen cómo se siente una persona en relación con su cargo; es decir, el contenido o actividades desafiantes y estimulantes del cargo desempeñado, o de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Estos factores son:

- El trabajo en sí: posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse propiamente.
- La autorrealización: la certeza de contribuir en la realización de algo de valor.
- El reconocimiento: la confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.
- Progreso profesional: la posibilidad de realizar carrera laboral.
- La responsabilidad: La consecución de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden al individuo mayor control del mismo.

LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	
FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES DE HIGIENE (De insatisfacción)
Contenido del cargo (Como se siente el individuo en relación a su cargo.	Contexto del cargo (Como se siente el individuo en relación condiciones de la empresa.
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en si 2. Realización 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo 2. Administración de la empresa 3. Salario 4. Relaciones con el supervisor 5. Beneficios y servicios sociales

Cuadro 3. Teoría de los dos factores de Hezberg. Factores motivacionales y factores de higiene.

Fuente: Vega, 2016

Tradicionalmente, los cargos han sido diseñados con la preocupación de atender los principios de eficiencia y economía, eliminando el desafío y la creatividad individual; es decir, se han suprimido los aspectos de reto y de innovación individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta, y tienen un efecto de desmotivación que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico.

Por eso, cuando los factores motivacionales son óptimos, provocan satisfacción en los colaboradores, mientras que cuando son precarios evitan la satisfacción (Fernández García, 2013).

Teoría de las necesidades humanas

El psicólogo humanista Abraham Maslow (1943) presenta la teoría de la motivación, según la cual las necesidades humanas se encuentran organizadas en una jerarquía de importancia y de influencia. En la base se encuentran las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad); luego se encuentran las necesidades secundarias (las sociales y de estima), y en la cima, las necesidades de autorrealización.

Desde la base hasta la cima, la jerarquía de las necesidades humanas, de la satisfacción y la no satisfacción muestran cómo en la no satisfacción las frustraciones pueden derivarse de condiciones como:

- Confinamiento del lugar de trabajo
- Remuneración inadecuada
- Ambiente de trabajo mal estructurado
- Baja interacción y relacionamiento con los colegas
- Disgusto en el trabajo
- Sin éxito en la profesión

Y, desde la base hasta la cima, las satisfacciones laborales pueden ser generadas por circunstancias como:

- Remuneración adecuada para la satisfacción de las necesidades básicas
- Ambiente de trabajo bien estructurado

- Políticas estables y previsibles de la empresa
- Elevada interacción y relacionamiento con colegas, jefatura y subordinados
- Interacción facilitada por el arreglo físico
- Prestigio en la profesión
- Éxito en la profesión

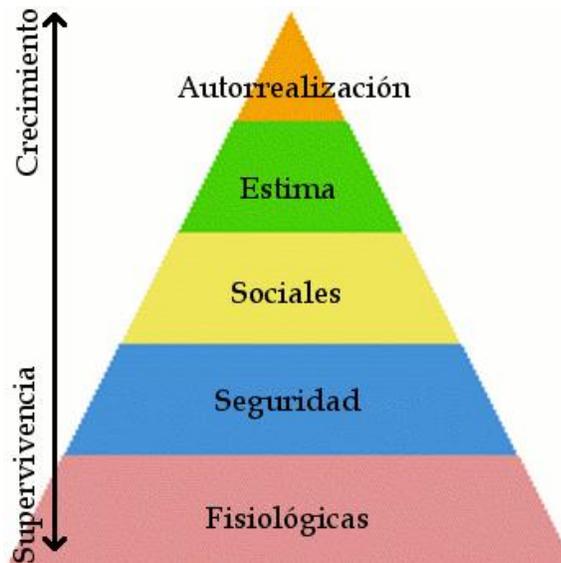


Gráfico 3. Pirámide de las necesidades humanas de Maslow. Recuperado de:
<https://sites.google.com/site/abrahamaslownecesidadeshumanas/necesidades-humanas>

Desde luego, Herzberg propone el “enriquecimiento de tareas” o “enriquecimiento del cargo” para proporcionar motivación continua en el trabajo, reacomodando elementos importantes como la atribución de responsabilidades más elevadas, la inclusión del trabajo posterior y el pre trabajo, y la automatización o atribución de las tareas más sencillas a otros, para ofrecer condiciones de desafío y de satisfacción profesional en el cargo.

MARCO LEGAL

Además de las categorías de análisis ya estudiadas, esta investigación se sustenta en las disposiciones legales colombianas relacionadas con la calidad de vida laboral en el ámbito de los funcionarios públicos. Entre los documentos más relevantes se encuentran:

Decreto Ley 1567 de 1998

Por el cual se crean el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de estímulos para los empleados del Estado. En el Título II; Sistema de Estímulos para los empleados del estado, en el que se destacan las disposiciones generales del sistema de estímulos.

Artículo 13

Establece el sistema de estímulos, el cual estará conformado por el conjunto interrelacionado y coherente de políticas, planes, entidades, disposiciones legales y programas de bienestar e incentivos que interactúan con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar de los empleados del Estado en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales.

Artículo 14

Fija las finalidades del Sistema de Estímulos, a saber:

- a.** Garantizar que la gestión institucional y los procesos de administración del talento humano se manejen integralmente en función del bienestar social y del desempeño eficiente y eficaz de los empleados.
- b.** Proporcionar orientaciones y herramientas de gestión a las entidades públicas para que construyan una vida laboral que ayude al desempeño productivo y al desarrollo humano de los empleados.
- c.** Estructurar un programa flexible de incentivos para recompensar el desempeño efectivo de los empleados y de los grupos de trabajo de las entidades.

- d. Facilitar la cooperación interinstitucional de las entidades públicas para la asignación de incentivos al desempeño excelente de los empleados.

Artículo 15

Establece los principios axiológicos que sustentan y justifican el sistema, entre los que se destacan:

Sinergia. Este principio busca que todo estímulo que se dé al empleado beneficie a la organización en su conjunto a través de la generación de valor agregado. Más que considerar la motivación de unos pocos empleados en el corto plazo, debe procurar el bienestar del conjunto de empleados en relación con la organización dentro de la continuidad.

Articulación. La motivación del empleado deberá procurarse integrando acciones, proyectos, programas y estrategias que contribuyan simultáneamente a la satisfacción de sus necesidades materiales y espirituales.

Artículo 24

El área de la calidad de vida laboral será atendida a través de programas que se ocupen de problemas y condiciones de la vida laboral de los empleados, de manera que permitan la satisfacción de sus necesidades para el desarrollo personal, profesional y organizacional.

Artículo 27

El área de la calidad de vida laboral será atendida a través de programas que se ocupen de problemas y condiciones de la vida laboral de los empleados, de manera que permitan la satisfacción de sus necesidades para el desarrollo personal, profesional y organizacional.

Bienestar Social Laboral. Departamento Administrativo de la Función Pública

Establece que la calidad de vida laboral es un aspecto de la calidad de vida en general, que busca mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo personal, social y laboral del servidor público, permitiendo desarrollar sus niveles de participación con su trabajo y el logro de la misión de cada una de las entidades estatales.

La CVL se expresa como el nivel o el grado en el cual se presentan condiciones endógenas y exógenas en el ambiente de trabajo, que contribuyen a enriquecer y potencializar las cualidades humanas de los miembros de una organización.

Algunos de los propósitos de los programas de CVL en las entidades públicas son:

- Lograr la participación del servidor en el desarrollo organizacional.
- Realizar procesos que propicien autonomía, participación, creatividad, sentido de pertenencia y satisfacción.
- Promover los equipos de trabajo, el liderazgo y el desarrollo de valores institucionales.
- Sensibilizar a los directivos en el compromiso hacia la calidad de vida laboral, la equidad, el respeto, la solidaridad, la tolerancia y el pluralismo en el ámbito laboral.

Capítulo IV. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

Este capítulo presenta y analiza los resultados cualitativos y cuantitativos de la investigación, que fueron recopilados principalmente mediante la aplicación de encuestas a 35 de los 50 trabajadores de la planta administrativa de la ESE Hospital San Rafael Nivel II.

Los niveles, los cargos ocupados actualmente y el número de funcionarios que participaron en la encuesta están relacionados a continuación:

Cuadro 4. Niveles y Cargos del Personal de Planta Administrativa participantes en la investigación

Nivel	Cargo	Número de Funcionarios
Directivo	Gerente	1
	Subdirector Administrativo y Financiero	1
	Subdirector Científico	1
Asesor	Asesor de Calidad y Mercadeo	1
	Asesor de Control Interno	1
	Asesor de Planeación	1
Profesional	Profesional Universitario	6
	Tesorero General	1
	Profesional Universitario Área de la Salud	3
	Profesional SSO (Servicio Social Obligatorio)	6
	Médico General	1
Técnico	Técnico Operativo	6
Asistencial	Auxiliar Administrativo	4
	Auxiliar Área de la Salud	2
Total		35

Al indagar sobre lo concerniente a las razones de ingreso y permanencia en la entidad, las encuestas arrojaron los siguientes resultados:



Fuente: Encuesta aplicada al 70% del personal administrativo, Hospital San Rafael



Fuente: Encuesta aplicada al 70% del personal administrativo, Hospital San Rafael

Al preguntar a los trabajadores por las razones que les llevaron a laborar en la planta administrativa del Hospital San Rafael, el 51% (18 personas) manifestaron haber ingresado a la entidad para su desarrollo personal y profesional, de lo que se puede concluir que los trabajadores se encuentran ejerciendo sus funciones para crecer de manera integral tanto a nivel personal como en su profesión. En cuanto a las razones para permanecer en la entidad, 15 trabajadores, cifra que corresponde al 42% de los encuestados, permanece en la ESE por la misma razón que ingresó.

Al observar en los gráficos anteriores la distribución de las razones de ingreso y permanencia en la entidad, se puede apreciar que las razones políticas sobresalen como segunda respuesta más frecuente, puesto que 6 de las personas encuestadas declaró haber ingresado por motivos políticos, mientras 5 de los encuestados permanecen en la institución por esta misma razón. Es preciso mencionar que uno de los trabajadores afirmó que “la gerente me ha dejado en este cargo porque confía en mis conocimientos y es mi deber cumplirle”.

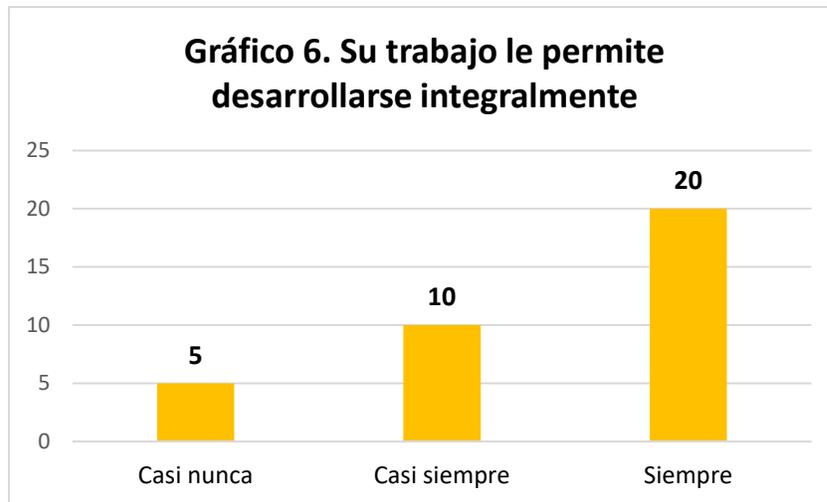
Se puede considerar que, en estos momentos, la entidad cuenta con un personal que, aunque ingresa y permanece en la planta por asuntos profesionales, también se siente comprometido a cumplir con sus responsabilidades para dejar en “alto” su imagen con la directiva.

A continuación, se presentan los resultados de la investigación por categoría de análisis. Además de mostrar los datos arrojados por los instrumentos, se busca presentar una triangulación con la teoría y la visión investigativa.

Factores motivacionales intrínsecos, propuestos por Frederick Herzberg

En los gráficos siguientes, se aprecian las respuestas a preguntas asociadas a los factores motivacionales intrínsecos definidos por Frederick Herzberg.

En primer lugar, se tiene el **Trabajo en sí**, que ha sido definido como la posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse propiamente. Desde luego, Herzberg afirma que los factores motivacionales son los que están relacionados con el trabajo desempeñado, por ejemplo, el reconocimiento, el trabajo estimulante y el crecimiento y desarrollo personal (2013).



Fuente: Encuesta aplicada al 70% del personal administrativo, Hospital San Rafael

Como se aprecia en el gráfico, veinte de los trabajadores de planta administrativa, que corresponden al 57% de la población total encuestada, considera que su trabajo le permite desarrollarse integralmente siempre. Se puede suponer que, en su percepción, las funciones que ejercen en su trabajo les permiten surgir y crecer. Con respecto a las 10 personas que contestaron “casi siempre” y a las 5 que consideran realizar un trabajo que “casi nunca” les permite desarrollarse integralmente, algunas de las razones con las que justificaron su respuesta son:

- “Actividades repetitivas”.
- “Tengo muchas funciones que desarrollar día a día y no me permiten integrarme con mis compañeros”.
- “Falta de autonomía en ciertas decisiones”.

De lo anterior se puede inferir que, a pesar del personal que considera que su trabajo le permite desarrollarse integralmente, hay otros que por la carga de actividades y responsabilidades que deben cumplir no sienten que su trabajo se los permite, debido a que no les da tiempo de compartir con su entorno y en ocasiones no existe la libertad para tomar decisiones. El porcentaje de trabajadores que percibe el desarrollo en su trabajo como insuficiente asciende al 43% de los encuestados.

De acuerdo al análisis anterior, se plantea el siguiente interrogante: ¿Qué es que los trabajadores de planta administrativa de la ESE necesitan para poder desarrollarse integralmente? Se podría suponer que los trabajadores necesitan aprender a distribuir las responsabilidades asignadas y administrar el tiempo para poder compensar con otras actividades de interés.

Con relación al **Reconocimiento**, Herzberg afirma que es la confirmación de que se ha realizado un trabajo importante. Respecto a esta pregunta, la percepción de los encuestados es la siguiente:



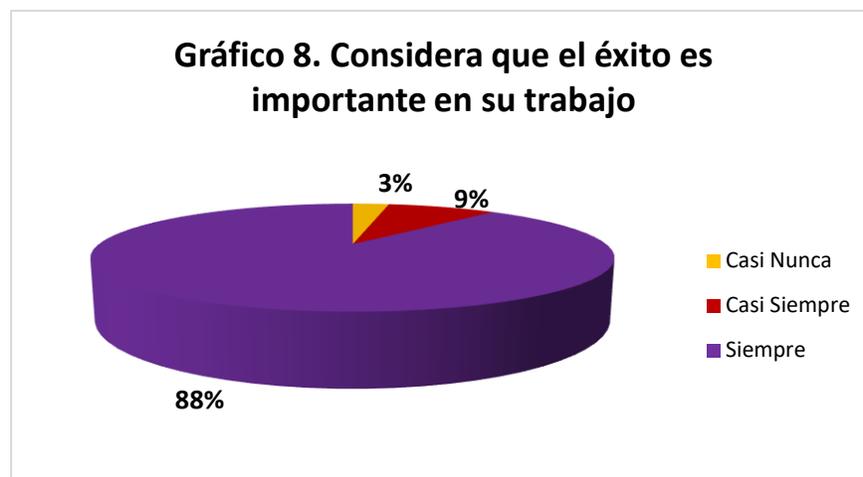
Fuente: Encuesta aplicada al 70% del personal administrativo, Hospital San Rafael

Se aprecia en la anterior gráfica que 15 de los trabajadores, el 43% de la población total encuestada, consideran que la organización siempre les reconoce por el trabajo que desempeñan. Esto significa que un porcentaje importante de los trabajadores encuestados percibe reconocimiento por parte de la empresa. Por su parte, el 31% de los encuestados se percibe reconocido “casi siempre”, mientras el 11% restante se considera reconocido “casi nunca”. Uno de los comentarios por parte de este último grupo fue: “no pagan a tiempo y tampoco lo motivan a uno con un elogio”, lo que parece indicar que para el trabajador existe poca motivación extrínseca en cuanto al sueldo, y que no suele recibir *feedback* positivo, no es reconocido o elogiado socialmente, factores que podrían aumentar la motivación intrínseca.

Así, el 74% de los trabajadores de planta administrativa que han sido encuestados considera que la organización le reconoce por el trabajo que desempeña en mayor o menor medida, de modo que la entidad le confirma a su personal que ha realizado un buen trabajo. Sin embargo, vale mencionar que un trabajador, que equivale al 3% de los encuestados, respondió que ha sido reconocido una sola vez.

Es preciso tener en cuenta este comentario, puesto que los factores motivacionales intrínsecos permiten de hecho mejorar la calidad de vida laboral. Hoy en día las organizaciones se enfocan en el personal, facilitándoles herramientas que le permitan desarrollarse de manera integral. De esta forma, el trabajador se siente motivado y puede ejercer sus responsabilidades a gusto.

Otro de los factores que se exploran en la investigación es la **Autorrealización**, definida como la certeza de contribuir en la realización de algo de valor. Dentro de esta categoría, es preciso observar los siguientes gráficos:



Fuente: Encuesta aplicada al 70% del personal administrativo, Hospital San Rafael

En cuando a la importancia del éxito para los trabajadores en la organización, se aprecia que 31 trabajadores -cifra que corresponde al 88% de la población total encuestada- considera que el éxito siempre es importante en su trabajo. Las razones que exponen son:

- “Me motiva”
- “Siempre hago mi trabajo con la mayor confiabilidad y responsabilidad”
- “Para que le reconozcan a uno”
- “Porque del éxito dependen las ganas de seguir y el esforzarte diariamente”

- “Porque es la forma de demostrar que uno va creciendo en la organización”
- “Porque del buen desempeño de la información sirve para la toma de decisiones y mostrar gestión”
- “Es un reto de vida”
- “Porque es la cima para alcanzar lo que nos hemos propuesto, cuando somos exitosos nos sentimos bien con nosotros mismos y con nuestro entorno, ya que demostramos que el trabajo que hemos realizado ha tenido buenos resultados y siempre trato de hacer lo mejor”.

De lo anterior, se puede concluir que la mayoría de la población encuestada considera que el éxito es muy importante debido a que permite reconocer sus logros, realizar una buena gestión en su trabajo y les impulsa hacia nuevos objetivos.

Por su parte, tres de los trabajadores, que representan el 9% de los encuestados, considera que el éxito casi siempre es importante en su trabajo. Esto significa una diferencia del 79% con respecto a quienes afirman que el éxito siempre es importante. Finalmente, un trabajador, es decir, el 3% de la muestra, considera que el éxito es poco importante en su trabajo “porque no se reconoce”.



Fuente: Encuesta aplicada al 70% del personal administrativo, Hospital San Rafael

En el gráfico anterior, se puede observar que un porcentaje importante de los encuestados -el 94%- que corresponde a 33 personas, se siente satisfecho cuando logra solucionar un inconveniente en su trabajo. Esto significa que los trabajadores atribuyen valor a su propia gestión y sienten satisfacción cuando alcanzan un logro específico.

Por su parte, dos trabajadores, donde cada uno representa el 3% de la población total encuestada, respondieron que cuando logran solucionar un inconveniente en su trabajo se sienten satisfechos “casi siempre” y “casi nunca”, respectivamente.

Con relación a las dos gráficas anteriores, se puede decir que confirman la necesidad de un aporte concreto -y de su reconocimiento por parte de la organización- para poder percibir el propio valor del trabajo y experimentar la autorrealización y la satisfacción del trabajo bien hecho. La mayor parte de los encuestados puede percibir ese aporte concreto en la solución de un problema y en la valoración del éxito. Desde luego, el logro de las aspiraciones y/o los objetivos personales e institucionales de un ser humano genera satisfacción y orgullo, y permite la expresión del ser uno mismo en plenitud.

Por otro lado, la **Responsabilidad** también se encuentra dentro de los factores motivacionales intrínsecos, y es definida como la consecución de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden al individuo mayor control del mismo. Para apreciar esta categoría, se muestra el siguiente gráfico:



Fuente: Encuesta aplicada al 70% del personal administrativo, Hospital San Rafael

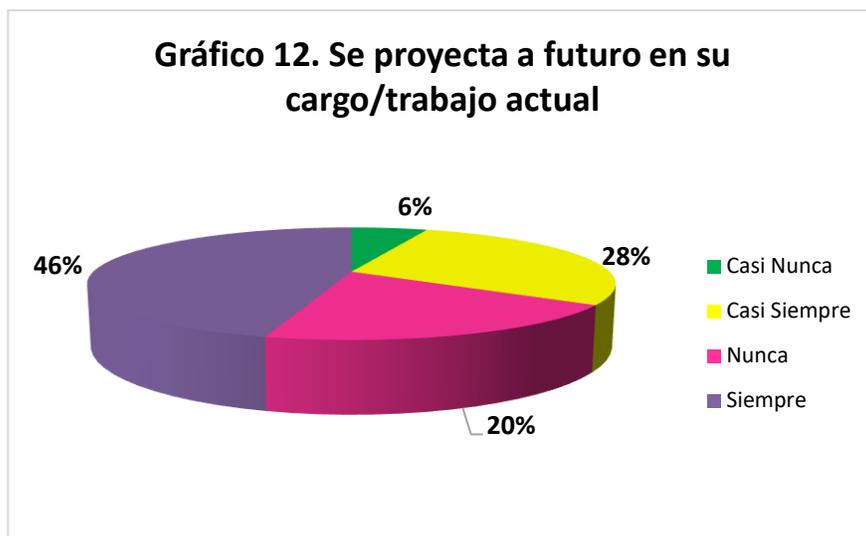
Se puede apreciar en el gráfico anterior que el 88% de los trabajadores encuestados manifiesta planificar su trabajo, lo cual evidencia compromiso con las labores que realiza. En contraste, dos trabajadores, que corresponden al 6% de los encuestados, casi nunca planifican su trabajo. El restante 6% nunca lo hace.



Fuente: Encuesta aplicada al 70% del personal administrativo, Hospital San Rafael

Respecto a la anterior gráfica, se puede ver que a 33 trabajadores, correspondientes a un 94% de la población total encuestada, le interesa hacer bien su trabajo, mientras que a otros dos trabajadores, el 6% restante de los encuestados, les interesa “casi siempre”. Esto quiere decir que, pese a la diferencia del 88% entre ambos grupos, los empleados son responsables con sus labores y les interesa hacer un buen trabajo la mayoría del tiempo.

La última categoría por analizar dentro de la variable de factores motivacionales intrínsecos es la de **Motivación hacia el trabajo**, entendida como las expectativas, actitudes y valores hacia el trabajo. En este punto, es preciso analizar el gráfico relacionado con la proyección a futuro del cargo actual para ver la expectativa del personal encuestado.



Fuente: Encuesta aplicada al 70% del personal administrativo, Hospital San Rafael

Se aprecia en el gráfico anterior que 16 de los trabajadores, cifra que corresponde al 46% de la población total encuestada, se proyecta “siempre” en su cargo/trabajo actual. Esto quiere decir que este porcentaje de la población se siente identificado con los valores corporativos, y que esto le permite cierta expectativa para proyectarse en su trabajo actual.

Por su parte, diez de los participantes, que representan el 28% de los encuestados, se proyectan con su cargo actual “casi siempre”. Otros siete trabajadores respondieron que “nunca” se proyectan a futuro con su trabajo. Finalmente, los dos trabajadores restantes, que corresponden al 6% de la población total encuestada, “casi nunca” se proyectan con el cargo que tienen.

Con base en los gráficos 6 a 12, que ilustran la categoría de los factores motivacionales intrínsecos definidos por Frederick Herzberg, se puede decir que los trabajadores de planta administrativos encuestados consideran que las acciones realizadas en la ESE deberían obtener algún tipo de recompensa, ya sea interna o externa.

En cuanto al trabajo en sí, la mayoría siente que su trabajo le brinda la posibilidad de desarrollarse propiamente de manera integral, aunque hay otros trabajadores que por la carga laboral sienten que su trabajo no lo permite; sin embargo, se busca sopesar los inconvenientes respecto brindándole al trabajador cierta calidad de vida laboral, así como la sensación de satisfacción con el trabajo que realiza.

En cuanto al reconocimiento y la autorrealización, factores motivacionales intrínsecos, los encuestados manifiestan que la organización les reconoce por el trabajo que desempeñan, que el éxito es importante en su trabajo y que se sienten satisfechos cuando logran solucionar un inconveniente en su trabajo. La mayor parte de la población encuestada corrobora que el éxito depende de las ganas de seguir y esforzarse diariamente, y que con base en él se puede apreciar el alcance de los objetivos propuestos. El éxito también permite que su esfuerzo se vea retribuido en el reconocimiento hecho por la organización al trabajo que realiza y que le permite desarrollarse integralmente.

La responsabilidad también es una variable significativa dentro de esta categoría. Se evidencia en los trabajadores encuestados un compromiso con las labores realizadas durante la mayor parte del tiempo, lo que significa que están implicados intelectual y emocionalmente en la organización, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales y, por ende, al éxito personal. De igual manera, la proyección a futuro con el cargo/puesto actual se refleja en la visión profesional y el desarrollo de esfuerzos en una dirección determinada y con objetivos definidos de los trabajadores de planta administrativa.

Lo anterior refleja la realización de la conducta en sí misma, es decir, factores intrínsecos orientados a la activación de la motivación como patrón conductual, que es inherente al trabajador sin necesidad de estímulos externos. La búsqueda de esos factores y su conocimiento implica el control del ambiente propio.

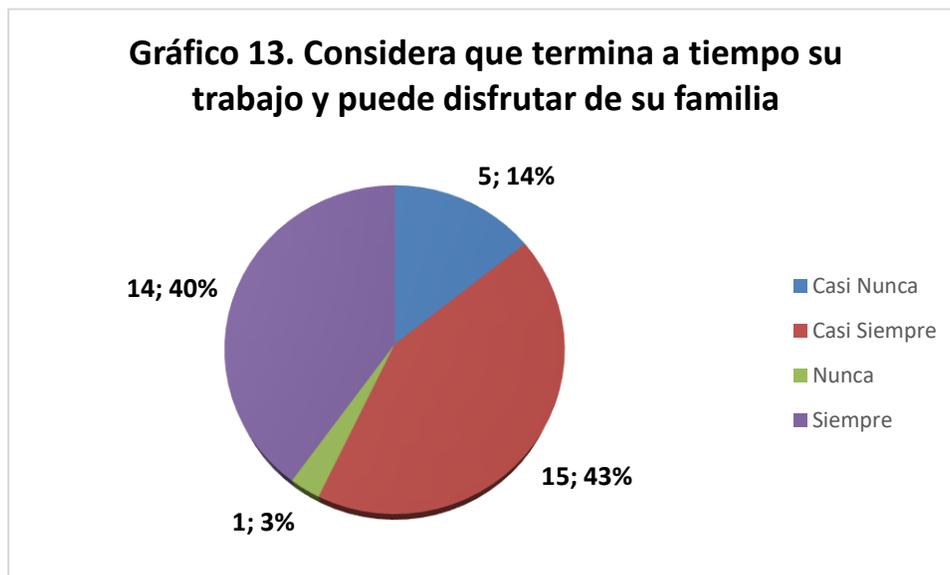
Los trabajadores de planta administrativa de la ESE se perciben como responsables en función de las actividades asignadas y de sus intereses personales para lograr metas propuestas por sí mismos. Esto evidencia de modo general un compromiso con la organización, con su propia

visión y con la de la entidad, la confirmación de la realización de un buen trabajo y la motivación de contribuir en la realización de los objetivos planteados.

Factores de la calidad de vida laboral, propuestos por Juana Patlán Pérez

En el desarrollo del presente trabajo de investigación, la calidad vida laboral ha sido estudiada desde la perspectiva de diferentes autores, entre ellos Juana Patlán Pérez, quien expone la importancia de realizar programas compuestos por diversas estrategias enfocadas a promover un ambiente de confianza, comodidad, comunicación y demás aspectos concernientes al desarrollo de la integralidad del trabajador en la organización. Así mismo, plantea factores del trabajo y la organización de la calidad de vida en el trabajo, entre estos, la **Vinculación y necesidad de mantener el equilibrio**, definida como el grado en el cual el rol desempeñado en el trabajo, las demandas y presiones laborales son compatibles con los roles, demandas y presiones personales y familiares, generando un equilibrio entre el trabajador, su familia y su vida personal.

Para comenzar el análisis de esta categoría, se presenta el siguiente gráfico:

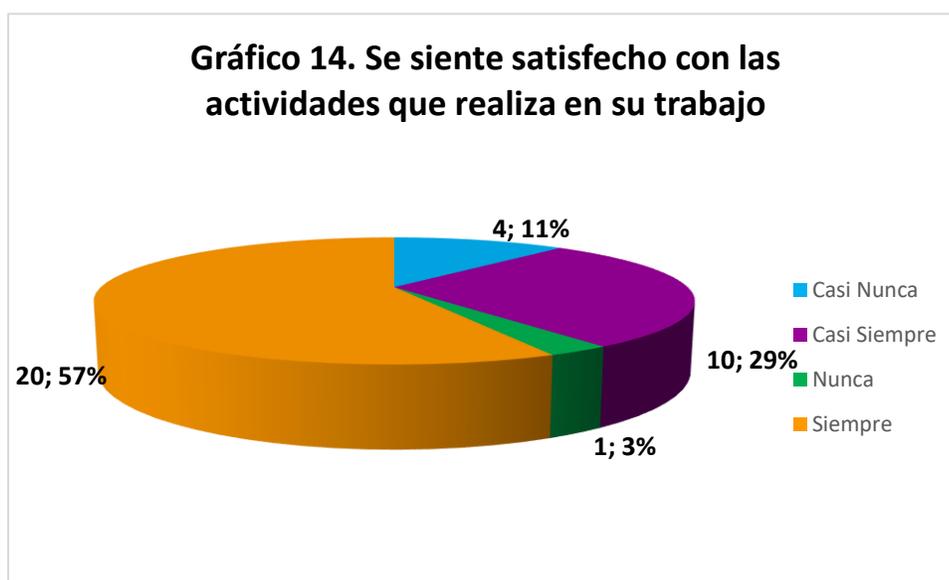


Fuente: Encuesta aplicada al 70% del personal administrativo, Hospital San Rafael

En el gráfico anterior se puede observar que 15 de los trabajadores, lo que equivale al 43% de la población total encuestada, considera que casi siempre termina a tiempo su trabajo y puede disfrutar de su familia. Otros 14 trabajadores, que representan el 40%, declaran que siempre terminan a tiempo su trabajo; de modo que el 83% de los trabajadores encuestados considera que la mayor parte de las veces tiene control sobre los tiempos de finalización de su trabajo, lo cual le permite disfrutar de su familia y, probablemente, de un estado emocional positivo que se vería reflejado en un buen rendimiento laboral, siempre y cuando las actividades desempeñadas en su puesto de trabajo sean terminadas dentro del horario establecido por la organización.

Otros cinco trabajadores, que representan el 14% de los encuestados, considera que casi nunca termina a tiempo su trabajo, mientras que el único trabajador restante de la muestra, que corresponde al 3% de los encuestados, considera que nunca termina a tiempo su trabajo y que no puede disfrutar de su familia.

Otra categoría asociada a la calidad de vida laboral es la **satisfacción laboral**. Juana Patlán Pérez la define como el estado emocional positivo y placentero que resulta de la percepción favorable del trabajador hacia su puesto de trabajo y las actividades desempeñadas en la organización. Esta valoración es subjetiva y está sujeta a las experiencias laborales previas.



Fuente: Encuesta aplicada al 70% del personal administrativo, Hospital San Rafael

En cuanto a la satisfacción que generan las actividades desarrolladas en la organización y la experiencia de los cambios enfrentados cotidianamente, se puede deducir del gráfico anterior que el 57% de la población total encuestada, es decir, el 20 de los trabajadores, se siente satisfecho con las actividades que realiza en su trabajo. Esto significa que la mayoría siente agrado en la organización, debido a que tiene la posibilidad de aplicar y desarrollar sus conocimientos y asumir retos.

Por su parte, el 29% de los encuestados -es decir, 10 de los trabajadores- se percibe satisfecho con las actividades que realiza en su trabajo “casi siempre”. Otros cuatro trabajadores, que representan el 11% de los encuestados, considera que casi nunca se siente satisfecho con las actividades que realiza la organización. Finalmente, el único trabajador restante, que equivale al 3% de la muestra, declara que se siente insatisfecho con las actividades que realiza en su trabajo.

Adicionalmente, dentro de esta categoría también se considera importante registrar la percepción de los trabajadores sobre el disfrute de las diferentes acciones realizadas en el trabajo, resultados que expone el siguiente gráfico:



Fuente: Encuesta aplicada al 70% del personal administrativo, Hospital San Rafael

Como se aprecia, 24 trabajadores, esto es, el 68% de los encuestados, disfrutan “siempre” de realizar acciones diferentes en su trabajo. Se puede deducir de ello que se trataría de personas adaptadas y felices, que disfrutan y quieren las actividades que realizan en su trabajo. Otros siete trabajadores, que representan el 20% del total encuestado, afirma que “casi siempre” disfruta de realizar acciones diferentes en su trabajo. Entretanto, cuatro trabajadores declaran que “nunca” y “casi nunca” lo hacen, y representan, respectivamente, 6% y 6% de la muestra de población total encuestada.

Por otro lado, el **desarrollo laboral y profesional**, también se encuentra dentro de las variables correspondientes a factores de calidad de vida laboral. Se refiere a la existencia de oportunidades que la organización ofrece al trabajador para aplicar y desarrollar sus habilidades en el trabajo, permitiéndole adquirir conocimientos, generar nuevas habilidades o reforzar aquellas que hayan sido adquiridas con anterioridad y que sean útiles para su desempeño laboral.

Respecto a este ítem se observa que los trabajadores manifiestan satisfacción, tal como se evidencia en los siguientes gráficos:



Fuente: Encuesta aplicada al 70% del personal administrativo, Hospital San Rafael

Se aprecia que 26 de los trabajadores de planta administrativa, esto es, el 74% de la población total encuestada, percibe que en la organización tiene la oportunidad de trabajar y seguir estudiando. Esto sugiere que la mayoría considera que existe posibilidad de ascender de puesto de acuerdo a las capacidades, conocimientos, resultados y méritos laborales, lo cual implicaría además que es viable considerar una perspectiva laboral de largo plazo en la organización.

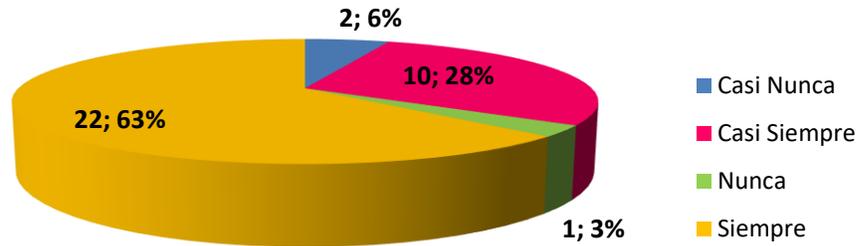
En cuanto a las 14 personas que no perciben la posibilidad de trabajar y seguir estudiando “casi nunca”, y a las 3 que marcaron “casi siempre”, algunas de las razones que justifican su percepción, manifestadas en diálogo posterior con la investigadora, consisten en que “se tiene la oportunidad, pero debido a la carga de trabajo siento mucho agotamiento”, o en que, “aunque se tiene la oportunidad como trabajador de planta, se les facilita más a quienes tiene un nivel jerárquico mucho más alto”.

De lo anterior se puede inferir que, a pesar de que la mayor parte del personal considera que en la organización tiene la oportunidad de trabajar y seguir estudiando, el cómo se lleva a la práctica esa oportunidad en la realidad se percibe como incompleto, pues se desconocen factores como la jerarquía o el nivel de agotamiento propio de cada rol laboral en particular.

Teniendo en perspectiva lo anterior, cabe preguntarse: ¿Debe mejorar la asignación de responsabilidades de algunos trabajadores en la ESE? Si la respuesta es negativa, se podría suponer que los trabajadores necesitan aprender a distribuir la carga de trabajos y priorizar las responsabilidades asignadas sin que se vea afectado el desarrollo total de las operaciones en la institución, de modo que se haga posible realizar los estudios deseados y proyectarse hacia una mejor calidad de vida.

El siguiente gráfico recoge la percepción de los trabajadores encuestados sobre la satisfacción en cuanto a oportunidades de desarrollo laboral y profesional en la organización.

Gráfico 17. Considera que tiene la libertad para elegir cómo realizar su trabajo



Fuente: Encuesta aplicada al 70% del personal administrativo, Hospital San Rafael

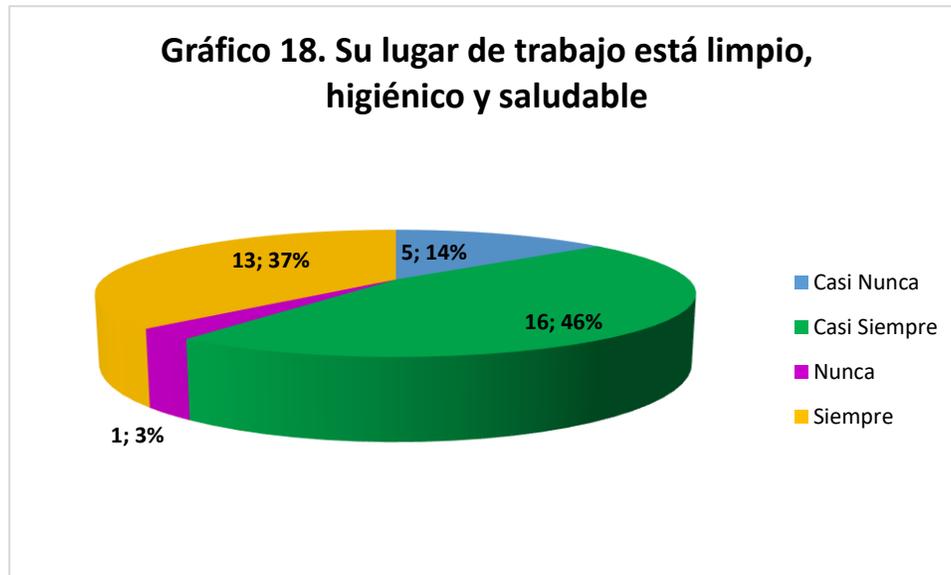
Se aprecia en el gráfico que el 63% de la población total encuestada, es decir, 22 trabajadores, manifiesta que “siempre” tiene la oportunidad de decidir cómo realizar su trabajo. Otros 10 trabajadores, que representan el 28% de los encuestados, consideran que “casi siempre” tienen la oportunidad de elegir cómo realizar sus actividades en el trabajo. Con percepciones negativas se expresa el total de trabajadores restante, que suman el 9%. De ellos, dos trabajadores (el 6%) declara que la organización “casi nunca” le brinda la oportunidad de elegir cómo trabajar, mientras un trabajador (que equivale al 3%) percibe que nunca tiene la libertad de elegir cómo realizar su trabajo en la organización.

Es importante considerar que este 9% de la población con percepciones negativas corresponde a personal técnico y asistencial. En este caso, por ser parte de niveles jerárquicos bajos, los trabajadores consideran que sus superiores exigen responsabilidades por cumplir en un tiempo determinado, y por lo tanto sienten que no tienen la oportunidad de elegir cómo realizar sus actividades.

Así las cosas, las encuestas revelan que la oportunidad de decidir libremente cómo se realiza el propio trabajo depende en gran medida del cargo que se ocupe y del nivel jerárquico en que encuentre el empleado. Tener cierto nivel de autonomía sobre cómo desempeñarse en su labor

es una buena práctica, pues promueve la confianza personal como fundamento para el éxito, y la libertad como estrategia para el óptimo cumplimiento de responsabilidades.

Otra categoría por analizar dentro de esta variable es la de **seguridad y salud en el trabajo**, y las respuestas de la población encuestada al respecto se recogen en el siguiente gráfico, que muestra sus percepciones sobre el estado del lugar de trabajo.



Fuente: Encuesta aplicada al 70% del personal administrativo, Hospital San Rafael

El 46% de los encuestados, 16 trabajadores, considera que casi siempre su lugar de trabajo está limpio, higiénico y saludable. Se infiere de esta respuesta que, si los trabajadores perciben el lugar de trabajo como saludable, el trabajo puede llevarse a cabo de manera segura, con la mínima posibilidad de que se produzcan riesgos o daños al trabajador. Por su parte, el 37% de la población total encuestado, es decir, 13 de los trabajadores, considera que su lugar de trabajo siempre es cómodo para ejercer sus actividades, lo que puede significar que el puesto donde realiza sus tareas no pone en peligro su vida, su salud o su integridad física. Otros cinco trabajadores, es decir, el 14% de los encuestados, respondieron que casi nunca perciben su lugar de trabajo como cómodo para realizar sus actividades. Finalmente, el 3% de la población total encuestada (un trabajador) considera que la organización nunca le brinda un conjunto de medidas técnicas encaminadas a la prevención, protección y eliminación de los riesgos que ponen en peligro su salud, su vida y la integridad física.

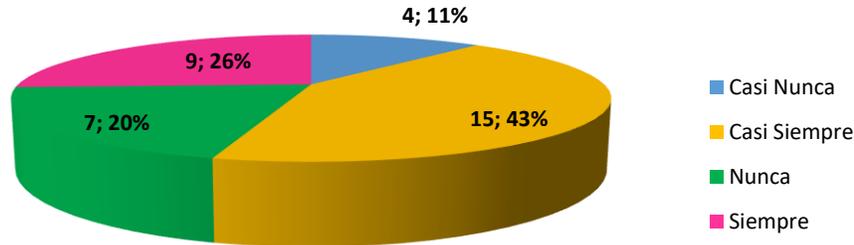
Por otra parte, las **condiciones y medio ambiente en el trabajo** es otra categoría por considerar dentro de esta variable. Juana Patlán Pérez las define como el conjunto de factores técnicos, organizacionales y sociales del entorno laboral y el proceso de trabajo en la cual los empleados realizan sus actividades, con influencia en el desempeño y en la salud y el bienestar físico y mental de los trabajadores. Incluye factores (físicos, químicos, biológicos, de trabajo tecnológicos, de seguridad, etc.) del medio ambiente. Estos factores constituyen las demandas, requerimientos y limitaciones del puesto para el desempeño del trabajo (OIT, 1987; Nefta, 1997).

Al respecto, el 43% de los encuestados, que equivale a 15 trabajadores, considera que su lugar de trabajo “casi siempre” es cómodo para realizar sus actividades, es decir, que la organización les brinda un espacio medianamente agradable para el desarrollo de sus funciones. Otros siete trabajadores, que representan el 20% de la población total encuestada, afirman que su lugar de trabajo “nunca” es cómodo para realizar sus actividades. Para otros cuatro trabajadores, el 11% de la población total, su lugar de trabajo no es cómodo “casi nunca” para cumplir sus responsabilidades.

Estos tres grupos, que sumados conforman el 74% del total de la población encuestada, permiten deducir que la percepción del espacio como confortable o apropiado para la realización de las funciones es insuficiente o desagradable, y que el ambiente en que se encuentran puede afectar negativamente el desempeño de sus funciones.

En contraste, nueve trabajadores, que corresponden al 36% de los encuestados, consideran que su lugar de trabajo “siempre” es cómodo para realizar sus actividades.

Gráfico 19. Considera que su lugar de trabajo es cómodo para realizar sus actividades

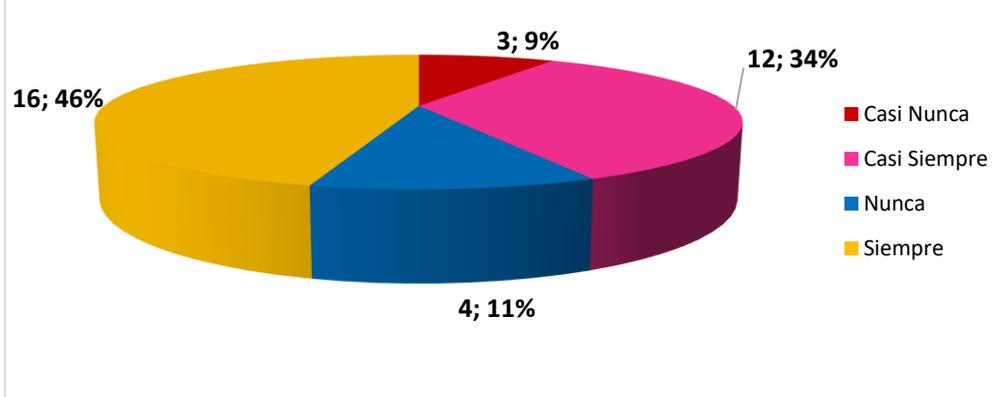


Fuente: Encuesta aplicada al 70% del personal administrativo, Hospital San Rafael

La seguridad y la comodidad en el puesto de trabajo tienen una incidencia innegable en el rendimiento laboral del trabajador, y estos factores se perciben como negativos por una porción importante de los trabajadores participantes en la investigación. Cabe plantearse entonces si en la ESE es necesario el cambio o reestructuración de lugares de trabajo para que haya un mejor rendimiento laboral por parte de los trabajadores de planta administrativa. Dado que el espacio de trabajo es un elemento clave para que la producción sea efectiva y eficiente, la organización debe ofrecer un lugar de trabajo agradable, cómodo y adaptado a las funciones, actividades y tareas que se llevan a cabo en ellas.

Otra de las categorías analizadas que surge de los planteamientos conceptuales de Juana Patlán Pérez es la **retribución económica adecuada**. La autora la define como la percepción del trabajador de que la organización le otorga una remuneración económica adecuada a los conocimientos y habilidades que posee y aplica con éxito a varias tareas, así como por sus contribuciones personales y el desempeño en sus actividades laborales.

Gráfico 20. Los conocimientos y habilidades que aplica en la realización de su trabajo están bien remunerados



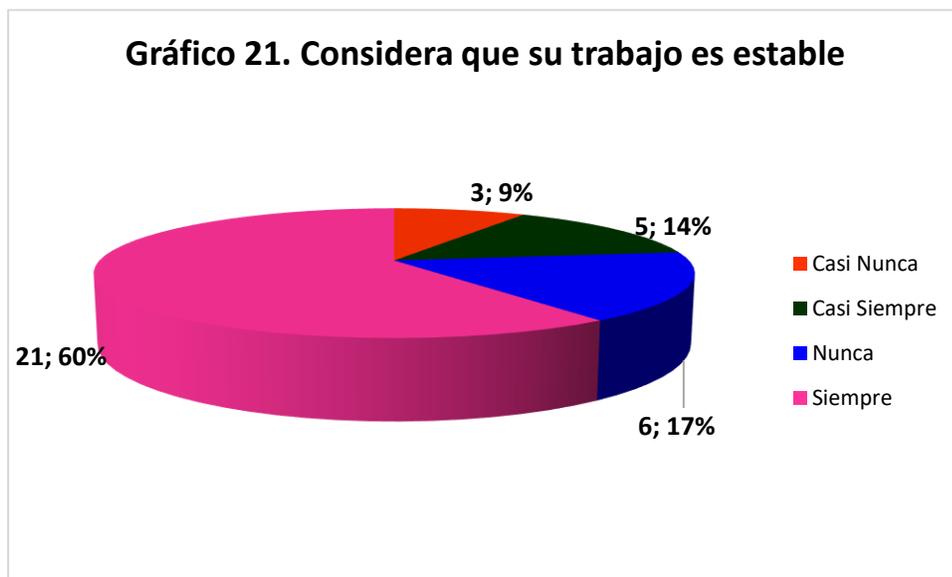
Fuente: Encuesta aplicada al 70% del personal administrativo, Hospital San Rafael

En el gráfico anterior se aprecia que para 16 trabajadores, que corresponden al 46% de los encuestados, los conocimientos y habilidades que aplican en la realización de su trabajo “siempre” son bien remunerados, es decir, que consideran que la organización les paga un sueldo acorde con las actividades que desarrollan.

Por su parte, el 34% de los encuestados, equivalente a 12 trabajadores, percibe que “casi siempre” sus conocimientos y habilidades se remuneran adecuadamente por parte de la organización. Otros cuatro trabajadores, que corresponden al 11% de los encuestados, consideran que “nunca” han sido bien remunerados, mientras el 9% restante, es decir, los 3 trabajadores restantes, considera que “casi nunca” los conocimientos y habilidades aplicados en su trabajo son bien pagos.

En diálogo con la investigadora posterior a la encuesta, la mayoría de los participantes (80%) considera que la remuneración que recibe como contraprestación a su labor le permite suplir sus necesidades primordiales y las de su familia, subsistir en condiciones dignas y tener una mejor calidad de vida. El otro 20% de la población total encuestada manifiesta que nunca ha sido bien remunerado, por lo que se puede suponer que se sienten insatisfechos debido a que su salario no es conforme a los conocimientos y habilidades que posee.

Otra variable por analizar dentro de los factores asociados a la CVL es la certidumbre de conservar y permanecer en el puesto de trabajo por el tiempo indicado en su contrato, evitando ser despedido por causas injustificadas o arbitrarias. Preferentemente, los contratos deberían ser permanentes o establecidos por tiempo indefinido para otorgar al trabajador seguridad, estabilidad y permanencia en su trabajo; para garantizar su desarrollo laboral, social, familiar y personal. Todas estas condiciones han sido englobadas por Juana Patlán Pérez dentro del concepto de **estabilidad laboral**.



Fuente: Encuesta aplicada al 70% del personal administrativo, Hospital San Rafael

Como se aprecia en el gráfico anterior, 21 de los trabajadores, que equivale al 60% de la población total encuestada, considera que su trabajo es estable, de modo que más de la mitad de las personas participantes en la investigación tiene confianza de permanecer en su puesto de trabajo. En contraste, otros seis trabajadores perciben que su posición en la empresa no es estable “nunca”, y tres trabajadores más respondieron que no perciben como estable su posición en la empresa “casi nunca”. Sumados, estos dos últimos grupos representan el 26% de la población total encuestada.

Los cinco trabajadores restantes, cifra que corresponde al 14% de los encuestados, se sienten confiados de su contrato en la institución “casi siempre”, de modo que consideran que su trabajo es estable.

Por otro lado, la **participación en la toma de decisiones** como factor de bienestar laboral ha sido analizada, siguiendo la definición de Juana Patlán Pérez, como la percepción de las oportunidades del trabajador para participar en la toma de decisiones del trabajo. Para que pueda darse positivamente, se requiere que la organización informe y proporcione a sus trabajadores los medios de participación para tomar decisiones de relevancia para el desarrollo de sus actividades laborales, la mejora de la productividad y el logro de los objetivos de la organización.



Fuente: Encuesta aplicada al 70% del personal administrativo, Hospital San Rafael

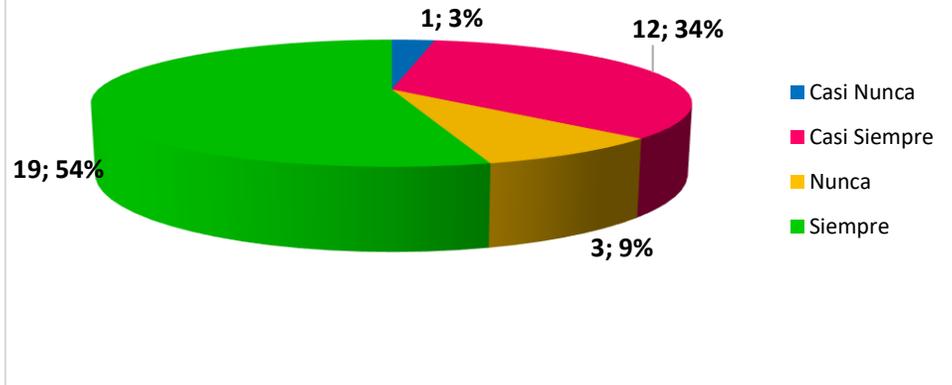
De acuerdo con la distribución del gráfico anterior, el 57% de la población encuestada considera que la ESE Hospital San Rafael tiene en cuenta a sus empleados para la toma de decisiones, lo cual, de acuerdo con la definición que se aplica, significaría que tiene en cuenta a sus trabajadores de manera consciente para analizar y decidir entre opciones racionales. En contraste, el 43% no lo considera así: el 26% opina que “nunca” se le tiene en cuenta y el 27% se considera participante “casi nunca”. Como sustento de esta opinión, algunos consideraron que “las decisiones la toman con quienes les conviene”, o que “toman las decisiones entre los niveles jerárquicos más altos y sólo nos informan lo que pasó”. Otro de los entrevistados declara que “[en] los cuatro años que llevo en el Hospital, veo que toman las decisiones desde la gerencia y no tienen en cuenta a los funcionarios”.

Si bien las opiniones están bastante divididas y el 57% de los encuestados percibe que existe participación en las decisiones, un porcentaje importante de la población que hizo parte de la investigación no se considera dentro de aquellos que deciden, puesto que las acciones no se determinan en consenso, sino con una parte limitada del personal. ¿Debería entonces la ESE generar estrategias para que todos los trabajadores participen en la toma de decisiones? ¿Podría ser el fomento del trabajo en equipo una de ellas?

Con relación a estas preguntas, es importante considerar que las acciones relativas a la toma de decisiones se realizan a diario, y que el trabajo en equipo implementado racionalmente puede ser más importante para determinar las acciones que conduzcan a la resolución de problemas y el logro de objetivos institucionales que otras opciones de participación.

La última categoría por analizar dentro de esta variable es el **apoyo organizacional**, entendido como la percepción del trabajador de sentirse respaldado por la organización y sus superiores. Refleja las creencias de los empleados respecto a si la organización valora sus contribuciones, su desarrollo laboral y profesional, considera sus objetivos y valores, escucha sus quejas, le ayuda cuando tiene un problema y confía en un trato justo. Si se dan estas consideraciones, el sujeto aumenta su autoestima, su estrés se reduce y se refuerza su sentido de pertenencia; el ambiente, por su parte, gana en apoyo, comprensión y confianza, pues la percepción general es que se ayuda a los empleados en situaciones difíciles y el conjunto experimenta consecuencias menos negativas. Con relación a este aspecto, se preguntó a los participantes por el apoyo de superiores y compañeros cuando se presenta un problema en la organización. Las expectativas del personal encuestado se aprecian en el siguiente gráfico.

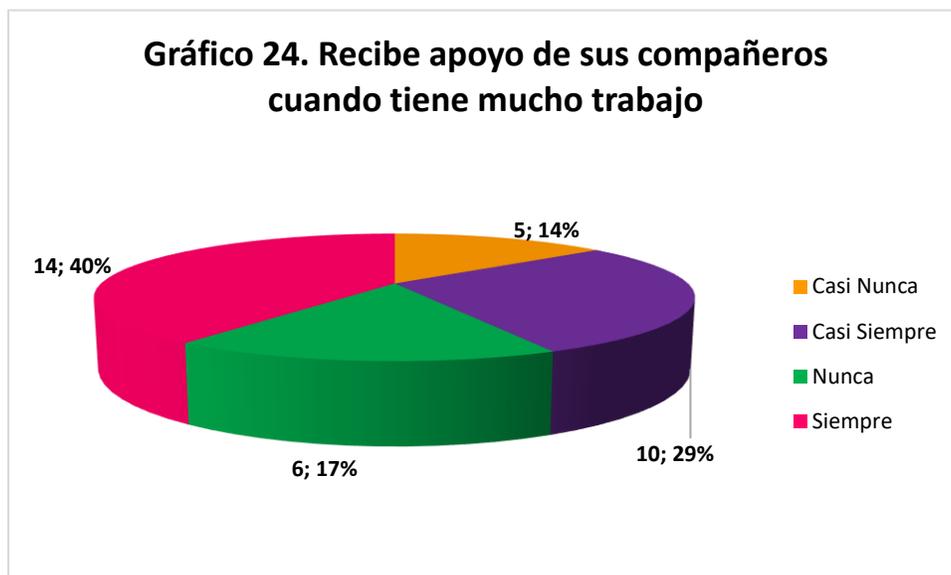
Gráfico 23. Recibe apoyo de sus superiores cuando se le presenta un problema



Fuente: Encuesta aplicada al 70% del personal administrativo, Hospital San Rafael

Diecinueve de los trabajadores participantes en la encuesta, que equivalen al 54%, expresó que siempre recibe apoyo de sus superiores cuando se le presenta un problema en su área de trabajo. Esto significa que más de la mitad de los encuestados percibe una buena actitud para con los trabajadores cuando existe un inconveniente por parte de los superiores.

Un 34% de los encuestados, esto es, 12 trabajadores, manifestó que casi siempre recibe apoyo de sus superiores cuando se les presenta un problema. Por su parte, el 9% de los encuestados consideró que nunca ha recibido apoyo de sus superiores, mientras el 3% (un trabajador) expresó que no ha percibido ese apoyo “casi nunca”.



Fuente: Encuesta aplicada al 70% del personal administrativo, Hospital San Rafael

Al preguntar a los participantes por el apoyo de sus compañeros cuando tienen mucho trabajo, se obtuvo que el 40% de la población encuestada -14 trabajadores- manifiesta recibir apoyo. Por su parte, el 29% de los trabajadores encuestados -10 personas- percibe el apoyo de sus compañeros “casi siempre”, lo que muestra una diferencia de oportunidad del 11% respecto a la respuesta “siempre.”

Quienes tienen una impresión más negativa del respaldo de sus compañeros suman el 21% de la muestra. Seis personas, el 17% de los encuestados, no ha sentido apoyo “nunca”, mientras el 14% -cinco trabajadores- no siente respaldo “casi nunca”.

Al observar los gráficos correspondientes a la categoría de los factores de la Calidad de Vida Laboral definidos por Juana Patlán Pérez, se puede decir que los trabajadores desean que sus condiciones laborales mejoren con el fin de humanizar el entorno laboral y democratizar su participación en el trabajo.

La mayoría de la población total encuestada responde positivamente a preguntas relacionadas con:

- Vinculación y necesidad de mantener el equilibrio

- Satisfacción laboral
- Desarrollo laboral y profesional
- Estabilidad laboral
- Seguridad y salud en el trabajo
- Apoyo organizacional
- Retribución económica adecuada
- Condiciones y medio ambiente de trabajo

Esta actitud parece indicar que, de acuerdo con la percepción de los trabajadores encuestados, la ESE ofrece en general oportunidades de desarrollo, condiciones de trabajo seguras y saludables, buscando la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y sus familias. Junto a esta sensación positiva, se debe mencionar que un porcentaje significativo de los encuestados percibe cierta marginación o aislamiento en cuanto a su participación en la toma de decisiones.

De este modo, en lo que concierne a la participación en la toma de decisiones como uno de los factores de la calidad de vida laboral, la ESE se debe enfocar en proporcionar los medios de participación a sus trabajadores para aprovechar las capacidades en la toma de decisiones de relevancia. Con ello contribuirá al desarrollo de las actividades, mejorará la productividad e incidirá en el logro de los objetivos institucionales propuestos desde el lado de los trabajadores.

Capítulo V. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Problema de intervención, basado en los resultados

Aunque en la propuesta de investigación se construye un objetivo específico de creación de una política institucional que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida laboral de los trabajadores de planta administrativa de la ESE Hospital San Rafael Nivel II los resultados y el análisis de la investigación determinan la importancia de crear un proceso previo de sensibilización y fortalecimiento de los factores intrínsecos existentes para poder generar la construcción de una política participativa que vincule a los trabajadores de planta administrativa y así mismo les permita tomar decisiones en lo referente a calidad de vida. Dada las condiciones económicas y políticas de la institución la propuesta que se presenta a continuación se enfoca en optimizar los recursos y potencialidades existentes.

Tanto la encuesta aplicada como los diálogos sostenidos con los trabajadores de planta administrativa de la ESE que participaron en la presente investigación, permiten identificar una situación inusual con respecto a los factores motivacionales intrínsecos, pues las acciones que los empleados realizan cotidianamente deben tener algún tipo de recompensa (interna). Cabe añadir aquí lo que concierne a la carga laboral de muchos trabajadores, que para terminar sus labores a tiempo, disfrutar mayor tiempo con su familia y tener mejor calidad de vida laboral, buscan una reducción de la carga de trabajo.

La responsabilidad y el compromiso que tienen los trabajadores es alta, en este caso 94%, y evidencia su visión en y de la entidad, un trabajo bien realizado que contribuye a alcanzar los logros institucionales. No obstante, hay discrepancia con el trabajo en sí, pues si bien los funcionarios consideran que les permite desarrollarse integralmente, manifiestan la repetición de las actividades, la falta de autonomía en las decisiones y el impedimento de relaciones interpersonales.

En relación a los factores de la calidad de vida laboral, los trabajadores desean que sus condiciones en el entorno de trabajo mejoren y que se les dé mayor participación en la toma de decisiones, con el fin de contribuir al desarrollo de las actividades planteadas.

La situación de precariedad de factores motivacionales intrínsecos tiene que ver con el área de Talento Humano, que pertenece a la Subdirección Administrativa y Financiera de la ESE. Es importante que desde este ámbito se promuevan acciones de garantía y optimización de las condiciones de los trabajadores con relación a:

- Salarios, en la medida en que el pago del trabajador sea oportuno, con lo cual, por supuesto, se acrecienta la motivación.
- Permanencia en el sector: adelantar acciones en el programa de bienestar que mitiguen la situación crítica mencionada en el proceso de investigación.
- Reconocimiento del personal como un recurso valioso de la organización.
- Potenciar los logros, recordando a cada uno de los trabajadores sus habilidades y capacidades, de forma que se promueva la conexión y el equilibrio entre la satisfacción de necesidades personales con el beneficio de la institución.

Desde el área de Recursos Humanos se deben consolidar acciones para:

- ✚ Estimular a los equipos de trabajo de las diferentes áreas de la ESE.
- ✚ Generar un liderazgo que permita asumir los compromisos adquiridos al iniciar una labor y lograr un buen desempeño en el puesto de trabajo.
- ✚ Fijar metas a corto y largo plazo que sean accesibles para los trabajadores, con el fin de fortalecer el vínculo de cada trabajador con la organización y responder a sus necesidades y expectativas.

Adicionalmente, es importante trabajar en la transformación de rasgos considerados por los trabajadores como críticos, como:

- ✚ La participación en la toma de decisiones
- ✚ El reconocimiento de las labores de los trabajadores
- ✚ El sistema de pagos en la ESE

Objetivo general de la propuesta

Fortalecer la motivación intrínseca de los trabajadores de planta administrativa en la organización a través de la creación de una política institucional.

Objetivos específicos

- Promover un ambiente laboral positivo y constructivo
- Fortalecer la gestión y la participación en la toma de decisiones

Metodología

Para diseñar y poner en marcha una política institucional conectada con factores motivacionales intrínsecos que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida laboral, se requiere de la participación de los trabajadores de planta administrativa de la ESE Hospital San Rafael. En primera instancia se pondrían en marcha acciones y beneficios relacionados con la edad, el cargo y la permanencia en la entidad, de una manera que permita incluir progresivamente a todos los trabajadores de la institución.

En cuanto a los recursos financieros que se requieren para poner en marcha dichas acciones, se comenzará por estipular premios correspondientes a la actuación de los trabajadores, de modo que el índice de motivación y compromiso de los mismos comience a aumentar.

Para lograr la implementación de la política institucional es necesario:

1. Sensibilizar la población objeto con el fin de interiorizar la política y ponerla en práctica.
2. Capacitar a los trabajadores en cuanto a temáticas concernientes a factores motivacionales intrínsecos, de tal forma que se contribuya al logro de las metas institucionales.
3. Evaluar el desempeño de los trabajadores, a través de un feedback que permita analizar los resultados obtenidos en un período establecido y fijar metas.

La política institucional se diseña de modo que los trabajadores tengan reconocimiento en la institución. A través de ella se busca movilizar:

- El reconocimiento de los trabajadores, con base en actitudes positivas y el logro de los objetivos planteados.
- La creación y el mantenimiento de un ambiente de trabajo donde los trabajadores sientan el apoyo de sus líderes al contribuir al logro de sus metas.
- La integración de directivos y líderes, con la perspectiva de que la institución sea un equipo de trabajo.
- La participación en la toma de decisiones, logrando así que los trabajadores se sientan valorados en su puesto de trabajo.

Cuadro 5. Matriz de intervención con indicadores

DESARROLLO OPERATIVO						
Objetivo general: Fortalecer la motivación intrínseca de los trabajadores de planta administrativa en la organización a través de la creación de una política institucional.						
Objetivo	Meta del Objetivo	Actividad	Meta de la actividad	Indicadores	Población	Responsable
Convocar a la reunión a los trabajadores de planta administrativa	Que los trabajadores de planta administrativa se reúnan con el fin de conocer los resultados del diagnóstico, realizar la presentación de la propuesta y el presupuesto.	Actividad #1 Taller práctico “Transforma tu vida ya” con los trabajadores de planta administrativa de la E.S. E	Conocimiento y adherencia de la política institucional. Se busca que gran parte de la población se entere de la propuesta.	Asistencia de los líderes de proceso del área administrativa	Trabajadores de planta administrativa de la ESE	Área de Gestión del Recurso Humano
Sensibilizar a todos los trabajadores de la ESE sobre la política institucional	Concienciar a los trabajadores de la organización sobre la política institucional de motivación intrínseca	Actividad #2 Campaña “Reconozco mi entorno y lo motivo” Realizar un recorrido por las áreas de la ESE (administrativa y asistencial)	Sensibilizar a todos los trabajadores de la entidad a través de un recorrido liderado por los trabajadores de planta que asistieron al taller práctico. Se busca la participación de toda la organización, la réplica de la información y la generación de	Se espera que trabajadores de la ESE (administrativa y asistencial) participen de la sensibilización	Trabajadores de planta administrativa y asistencial de la ESE	Área de Gestión del Recurso Humano

			reflexiones en torno a la motivación.			
Fomentar la toma de decisiones en los trabajadores de la institución.	Que los trabajadores participen y den ideas sobre cómo quisieran que los tuvieran en cuenta.	Actividad #3 Taller de habilidades gerenciales - toma de decisiones	Fomentar espacios donde los trabajadores construyan y socialicen estrategias que los motiven en su trabajo y que influyan en su CVL. Se busca promover la participación en la toma de decisiones de los trabajadores.	Asistencia del 70% de la población, que corresponde a los 35 trabajadores de planta administrativa de la ESE	Trabajadores de planta administrativa	Área de Gestión del Recurso Humano
Fomentar el compromiso de los trabajadores de la ESE	Crear estrategias de trabajo en equipo que mejoren la productividad en la organización	Actividad #4 Dinámica “Cómo soy productivo y colaborador en mi entorno”	Lograr el trabajo en equipo, autónomo y con sentido de pertenencia de los trabajadores de la ESE. Se busca optimizar los aportes de cada uno de los trabajadores y generar un equilibrio entre ellos para resultados más productivos	Participación del 70% de la población	Trabajadores de planta administrativa y asistencial de la ESE	Área de Gestión del Recurso Humano
Comprender e interiorizar la política institucional	Evaluar a los trabajadores su comprensión sobre la política institucional de motivación y CVL.	Actividad #5 Encuesta de adherencia a la política institucional	Se busca garantizar la comprensión, interiorización y asimilación de la política institucional.	Participación del 70% de la población	Trabajadores de planta administrativa y asistencial de la ESE	Área de Gestión del Recurso Humano
Desplegar la política institucional en el interior y el	Dar a conocer la política institucional para que los trabajadores, los usuarios y sus	Actividad #6 Publicación de la política institucional en los medios de comunicación de la ESE (carteleros, correos	Comunicar y difundir a través de los medios de comunicación institucionales la política	No. de publicaciones realizadas en los medios de comunicación	Trabajadores, los usuarios y sus familias	Líder de comunicaciones

exterior de la organización	familias se apropien de ella.	electrónicos, grupo de WhatsApp, programa radial y redes sociales).	institucional a los trabajadores, los usuarios y sus familias.	de la organización.		
-----------------------------	-------------------------------	---	--	---------------------	--	--

Cuadro 6. Presupuesto proyecto de investigación

PRESUPUESTO					
PROYECTO DE INTERVENCIÓN POLÍTICA INSTITUCIONAL					
TRABAJADORES DE PLANTA DE LA ESE HOSPITAL SAN RAFAEL					
DURACIÓN: 3 meses – 12 semanas			PERÍODO: Por definir		
NOMBRE DE ACTIVIDAD A INTERVENIR	MATERIALES	CANTIDAD	VALOR C/U	TOTAL	FUENTE DE RECURSOS
Actividad #1 Taller práctico “Transforma tu vida ya”	Pliego de cartulina	5	\$300	\$1.500	Recursos dispuestos por el área de Bienestar Social y Estímulo de la ESE
	Marcadores	7	\$1.200	\$8.400	
	Total Actividad	\$9.900			
Actividad #2 Campaña “Reconozco mi entorno y lo motivo”	Impresión de pendón	2	\$5.000	\$10.000	Recursos dispuestos por el área de Bienestar Social y Estímulo de la ESE
	Total Actividad	\$10.000			
Actividad #3 Taller de habilidades gerenciales -toma de decisiones	Folletos	35	\$10.000	\$350.000	Recursos dispuestos por el área de Bienestar Social y Estímulo de la ESE
	Total Actividad	\$350.000			
Actividad #4 Dinámica “Cómo soy productivo y colaborador en mi entorno”	Pliego de cartulina	5	\$300	\$1.500	Recursos dispuestos por el área de Bienestar Social y Estímulo de la ESE
	Marcadores	7	\$1.200	\$8.400	
	Total Actividad	\$9.900			
Actividad #5 Encuesta de adherencia a la política institucional	Impresión de encuestas	35	\$60	2.100	Recursos dispuestos por el área de Bienestar Social y Estímulo de la ESE
	Total Actividad	\$2.100			
Actividad #6 Publicación de la de la política institucional	Impresión de política institucional	5	\$5.000	\$25.000	Recursos dispuestos por el área de Bienestar Social y Estímulo de la ESE
	Total Actividad	\$25.000			
TOTAL: \$406.900					

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado, se presentan las conclusiones y recomendaciones generales de la investigación. En primera instancia, se hace referencia a los objetivos iniciales. Posteriormente, se presentan las conclusiones tras analizar los resultados de los instrumentos aplicados.

Respecto a los objetivos planteados, se estableció en primera instancia, como objetivo general, determinar la influencia de los factores motivacionales en la calidad de vida de los trabajadores de planta administrativa de la ESE Hospital San Rafael Nivel II de San Juan del Cesar, La Guajira. Como objetivos específicos que conducen al desarrollo del anterior, la investigación se planteó determinar los factores motivacionales intrínsecos de los trabajadores de planta administrativa y la influencia de dichos factores en la calidad de vida laboral, así como el grado de percepción de la calidad de vida laboral por parte de los trabajadores administrativos.

Respecto a los factores motivacionales intrínsecos, se puede confirmar que los trabajadores de planta administrativa de la ESE Hospital San Rafael Nivel II se encuentran en general en un ambiente de trabajo positivo que les permite desarrollarse de manera integral, facilitando la cohesión e integración del equipo de trabajo, reconociendo sus habilidades y capacidades, con el fin de lograr un óptimo rendimiento en las actividades realizadas. A la vez, demuestran el compromiso y responsabilidad con la institución, asumiendo los retos cotidianos en el área de trabajo.

El grado de percepción en relación a los factores motivacionales intrínsecos en la ESE es satisfactorio en lo que tiene que ver con la solución de los inconvenientes en el trabajo. Esto confirma el compañerismo, la colaboración, las buenas relaciones interpersonales y el trabajo en equipo de los trabajadores, independientemente de la situación económica que la organización presente.

Uno de los factores motivacionales intrínsecos planteados que ha obtenido resultados negativos de acuerdo a lo expuesto por los trabajadores de planta administrativa, ha sido el trabajo en sí. Aunque veinte de los trabajadores encuestados, que corresponden al 57%, consideran que

“siempre” su trabajo le permite desarrollarse integralmente, las apreciaciones del resto de la población encuestada permiten concluir que la organización no permite desarrollarse integralmente con sus compañeros, debido a la alta carga de trabajo y a las actividades repetitivas diarias. Por tanto, el análisis general de este factor refleja que la entidad debe trabajar en la identificación de las tareas y responsabilidades asignadas a cada trabajador, de modo que se puedan perfilar factores diferenciales que conduzcan al desarrollo integral de los trabajadores y el mejoramiento de su motivación en la organización.

En cuanto a la proyección de calidad de vida laboral, puede afirmarse que, en general, los trabajadores de planta administrativa de la ESE Hospital San Rafael Nivel II muestran una proyección favorable. Manifiestan que sienten agrado en la institución en cuanto a la posibilidad de aplicar sus conocimientos y asumir retos, así como una actitud general de confianza frente a la estabilidad del puesto de trabajo. Sin embargo, cabe resaltar que algunos trabajadores se sienten insatisfechos por parte de la ESE por la no participación en la toma de decisiones, lo que genera inconformidad y desmotivación.

Respecto a las preguntas sobre Calidad de Vida Laboral CVL, la mayoría de las respuestas obtenidas parece confirmar que se promueve un ambiente de confianza, comodidad, comunicación y calidad laboral de vida de los trabajadores. El 60% de la población total encuestada, que corresponde a veintidós trabajadores, manifiesta que su trabajo es estable y que le permite desarrollarse integralmente, lo que indica que más de la mitad de la población laboral consultada siente que la organización le garantiza estabilidad frente a su puesto de trabajo.

Otro dato relevante que se ha obtenido con la encuesta ha sido que la mayoría de los trabajadores (94%) confirma que le interesa hacer bien su labor, y que se siente satisfecha cuando logra solucionar un inconveniente, lo que indica que existen niveles de responsabilidad en la consecución de las labores y que se genera satisfacción a partir de las actuaciones propias.

Al iniciar el proyecto de investigación sobre factores motivacionales intrínsecos y su influencia en la CVL de los trabajadores de planta administrativa de la ESE Hospital San Rafael Nivel II, partí de la premisa de que en las organizaciones de hoy en día es importante

mantener motivado al trabajador tanto interna como externamente, con el fin de impactar en su calidad de vida laboral. Consideré también que las empresas que se ocupan de esta dimensión humana del trabajador pueden dar mejores resultados en cuanto a productividad material. No obstante, al ahondar en el caso particular de la entidad objeto de esta investigación y valorar los resultados de las encuestas, comencé a detectar niveles permanentes de insatisfacción en algunos trabajadores, entre ellos los de niveles técnicos y asistenciales, que se encuentran desmotivados de manera intrínseca con respecto a su cargo y en general con relación a la organización.

En general se puede afirmar que la motivación intrínseca es alta, especialmente en directivos, ya que son quienes toman las decisiones y sienten que su labor les garantiza una buena calidad de vida. No obstante, hay tres aspectos específicos en los que pueden rastrearse diferencias consistentes en la motivación para los trabajadores por su nivel, y a los que vale la pena prestar atención: las posibilidades de estudio, la autonomía en la realización del propio trabajo y las condiciones del puesto de trabajo.

Respecto a lo primero, a pesar de que la mayor parte del personal encuestado (74%) considera que en la organización tiene la oportunidad de trabajar y seguir estudiando, el cómo esto se lleva a cabo en la realidad se percibe como incompleto por parte de los empleados de rangos bajos, pues se desconocen factores como la jerarquía o el nivel de agotamiento propio de su rol laboral en particular, que impiden en la práctica la realización de acciones formativas que podrían impactar positivamente en la cualificación de la labor y en la mejora de sus condiciones en el mediano plazo.

En cuanto a la autonomía en las tareas, las encuestas revelan que la oportunidad de decidir libremente cómo se realiza el propio trabajo depende en gran medida del cargo que se ocupe y del nivel jerárquico en que se encuentre el empleado. El 9% de la población, que corresponde a personal técnico y asistencial, tiene percepciones negativas al respecto. Es importante incidir en este aspecto, pues tener cierto nivel de autonomía sobre cómo desempeñarse en su labor es una práctica sencilla, que con una inversión ínfima por parte de la organización promueve la confianza personal como fundamento para el éxito, y la libertad como estrategia para el óptimo cumplimiento de responsabilidades.

En tercer lugar está la percepción sobre el propio puesto de trabajo. El 74% del total de la población encuestada considera que su puesto de trabajo no siempre permite realizar sus labores de manera confortable o segura. Si la percepción del espacio como confortable o apropiado para la realización de las funciones es insuficiente o desagradable, puede deducirse que el ambiente en que se encuentra la mayoría de los funcionarios administrativos puede afectar negativamente el desempeño de sus funciones.

Algunos trabajadores, pese a que sienten satisfacción en el trabajo e interés por hacer bien sus labores, necesitan algún tipo de reconocimiento de la organización por su desempeño. Como lo mencionan Almuneda Segurado Torres y Esteban Agulló en cuanto al logro de mejorar la CVL mediante el logro de los intereses organizacionales, esta situación hace evidente la falta de un mecanismo de motivaciones, estímulos y cuidados más consistente, pues los esfuerzos del trabajador no confluyen en el bienestar de la empresa y su motivación termina por desgastarse.

En cuanto al tema de la participación en las decisiones, ya se ha mencionado que gran parte de los trabajadores no tiene oportunidad de participar. Aunque en el nivel conceptual algunos autores como Robbins Stephen, consideran que la organización debe establecer mecanismos que permitan a los trabajadores participar por completo en las decisiones que diseñan su vida en el trabajo, establecer los mecanismos para que esto ocurra es una tarea que requiere de cuidado y, sobre todo, de voluntad política. No obstante, como se sugirió más arriba, una opción para favorecer la participación es la generación de grupos de trabajo estructurados.

Luego de analizar los factores motivacionales intrínsecos para la población laboral estudiada, vale la pena recordar que un autor como Walton considera fundamental la integración de categorías relacionadas con la CVL, que van desde compensaciones equitativas y adecuadas hasta oportunidades de crecimiento continuo. Esta integración, no obstante, es ambigua en el caso analizado y va más allá de los tres aspectos que se refirieron más arriba como discriminatorios por nivel laboral. Según los resultados generales que arroja la encuesta, los trabajadores se encuentran en un lugar medianamente cómodo para trabajar, la retribución económica es acorde a sus conocimientos, la organización brinda oportunidades de desarrollo integral y existe

reconocimiento por realizar un trabajo importante en la organización. No obstante, desde mi punto de vista como observadora participante y teniendo en cuenta las apreciaciones de los trabajadores al finalizar la encuesta, se puede decir que en lo que tiene que ver con las condiciones para el aumento de productividad y eficacia de los trabajadores, así como al pago de los salarios, la realidad no está acorde con las aspiraciones de la teoría.

Lo mismo puede afirmarse de los planteamientos de Juana Patlán Pérez. Para ella, la CVT surge con el fin de mejorar las condiciones laborales integrando factores que permitan humanizar y democratizar el entorno. Aunque en el discurso las condiciones son buenas, la observación participante evidencia lugares de trabajo generalmente incómodos, así como oportunidades de trabajo autónomo, de estudios y de participación que no se concretan, de modo que la realidad no satisface las necesidades y expectativas de los trabajadores, que es básicamente lo que quiere decir la autora.

Finalmente, se evaluará lo relacionado con el tercer objetivo específico: proponer una política institucional asociada con los factores motivacionales que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida laboral de los trabajadores de planta administrativa de la ESE Hospital San Rafael Nivel II.

La idea de proponer una política institucional asociada con los factores motivacionales que contribuyan a la CVL de los trabajadores de planta administrativa tiene como propósito fortalecer el desarrollo integral de los trabajadores y responder a las necesidades de la organización en cuanto a rendimiento y productividad. Dentro de esta lógica, se ofrecen a continuación algunas recomendaciones complementarias al proyecto de construcción de política institucional ya presentado.

- Si se considera como empresa, el producto de un hospital es la salud y la conservación de la vida, un producto que debería basarse en las interacciones de sus empleados y las relaciones de estos con la entidad. De este modo, una política institucional de calidad laboral basada en la motivación debería ser una tarea

prioritaria, pues beneficiaría a la entidad, a los trabajadores y especialmente a los pacientes.

- La entidad debe tener en cuenta la estabilidad de sus trabajadores con el fin de incrementar y mejorar su productividad, al capacitarlos en temas relacionados con sus expectativas y campo laboral.
- Incrementar las capacitaciones por parte de la ESE y en especial el área de Talento humano hacia los trabajadores de planta, para generar mayor motivación e interés por optimizar las actividades asignadas.
- Fomentar actividades lúdicas que le permitan al trabajador salir de su rutina y evitar el estrés, aprovechar los espacios de esparcimiento y recreación.
- Crear espacios de articulación y sensibilización con la misión, valores y políticas institucionales, buscando incrementar el sentido de pertenencia de los trabajadores, mejorando las relaciones interpersonales e incrementando de esta manera la productividad de la organización.

Además, teniendo en cuenta el enfoque de calidad de vida laboral, es recomendable que la organización

- Implemente estrategias para el desarrollo social y personal de los trabajadores coadyuvando a un ambiente más agradable y seguro.
- Mejore los procedimientos de seguridad e higiene.
- Mejore las relaciones interpersonales basadas en la confianza mutua.
- Realice retroalimentación con los trabajadores en cuanto a su desempeño laboral, lo que puede acrecentar su desarrollo personal y elevar su nivel de vida. Así mismo,

acarrea responsabilidades que le brindará mejores oportunidades de desarrollo y crea la virtud de servirse a sí mismo y a los demás.

- Verifique el cumplimiento de los objetivos y funciones asignadas en cuanto a productividad, cantidad y calidad en el trabajo.

Como puede observarse con los resultados de esta investigación, los factores motivacionales intrínsecos del talento humano de una organización como la ESE Hospital San Rafael Nivel II, impactan ampliamente en la calidad de vida laboral de los trabajadores lo que a su vez se refleja en el desempeño laboral de los mismos, y tratándose de la prestación de un servicio de salud, tiene efectos que se reflejan en la calidad de vida de la población beneficiaria del mismo.

ANEXO

Encuesta aplicada al 70% de los funcionarios de la planta administrativa de la ESE Hospital San Rafael

La presente encuesta se realiza con el propósito de conocer la influencia de los factores motivacionales intrínsecos en la calidad de vida laboral de los trabajadores de planta administrativa de la ESE Hospital San Rafael Nivel II.

Su participación en este estudio es voluntaria y la información que se obtenga permitirá generar una propuesta de intervención que corresponda a las necesidades encontradas.

Los datos que arroje este instrumento de investigación serán tratados exclusivamente como informe académico grupal, sin identificar aportes individuales, y como una contribución al bienestar y la calidad de vida laboral de los trabajadores de la organización.

Los resultados de la investigación se presentarán en un documento de tesis, requisito para obtener el título de Magister en Gestión Social Empresarial de la Universidad Externado de Colombia.

¡Gracias por su participación!

- Edad:

- Tiempo que lleva laborando en la entidad:

- Estrato económico:

- Estado civil:

- Razones de ingreso a la entidad:

- Razones de permanencia en la entidad:

- Nivel del cargo que actualmente ocupa:

Preguntas	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
1. Considera que su trabajo le permite desarrollarse integralmente ¿Por qué?				
2. La organización le reconoce por el trabajo que desempeña ¿Por qué?				
3. Se siente competente cuando su jefe le reconoce su trabajo bien hecho. ¿Por qué?				
4. Considera que el éxito es importante en su trabajo				

¿Por qué?				
5. Se siente satisfecho cuando logra solucionar un inconveniente en su trabajo				
6. Se siente a gusto con las actividades en su trabajo				
7. Considera que su actitud es óptima frente a los cambios				
8. Planifica su trabajo				
9. Le interesa hacer bien su trabajo				
10. Se proyecta a futuro en su cargo/trabajo actual				
11. Considera que su actitud es óptima frente a situaciones de crisis en el trabajo				
12. Se identifica con los valores corporativos				
13. Considera que termina a tiempo su trabajo y puede disfrutar de su familia				
14. Se siente satisfecho con las actividades que realiza en su trabajo				
15. Disfruta de realizar acciones diferentes en su trabajo				
16. En la organización tiene la oportunidad de trabajar y seguir estudiando				
17. Considera que tiene la libertad para elegir cómo realizar su trabajo				
18. Cuando alcanza objetivos en el trabajo, se siente bien consigo mismo				
19. Se siente cómodo en su trabajo				
20. Le agrada el lugar donde realiza su trabajo				
21. Considera que su lugar de trabajo es cómodo para realizar actividades				
22. Considera que el entorno físico y el espacio de su lugar de trabajo son adecuados				
23. Considera que las condiciones físicas de su trabajo (iluminación, ventilación y temperatura) son adecuadas para realizar las actividades				

24. Su lugar de trabajo está limpio, higiénico y saludable				
25. Los conocimientos y habilidades que aplica en la realización de su trabajo están bien remunerados				
26. Considera que su trabajo es estable				
27. La organización le brinda la seguridad de no ser despedido injustificadamente				
28. La organización donde trabaja tiene en cuenta a sus empleados para tomar decisiones				
29. Recibe apoyo de sus superiores cuando se le presenta un problema				
30. Recibe apoyo de sus compañeros cuando tiene mucho trabajo				

REFERENCIAS

- Teoría de la motivación de Herzberg o teoría de los dos factores* (2013, s.a.) Universidad Tecnológica del Uruguay, Montevideo. Disponible en [//www.fing.edu.uy/tecnoinf/mvd/cursos/rpyl/material/trabajos_grupales_buceo/teoria_motivacion-higiene.pdf](http://www.fing.edu.uy/tecnoinf/mvd/cursos/rpyl/material/trabajos_grupales_buceo/teoria_motivacion-higiene.pdf)
- Allen, J. G. (s.f.). “Tipos de motivación”. En *Psicología y mente* (Blog). Madrid, España. Recuperado el 23 de noviembre de 2018, de <https://psicologiaymente.com/psicologia/tipos-de-motivacion>
- Babbie, E. (1996). *Manual para la práctica de la investigación social*. Bilbao, Desclée de Bower.
- Bilbao, J. y Fidalgo, M. (s.f.). *Nota técnica de prevención 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción (s.l.)*. Disponible en: http://www.jmcprl.net/ntps/@datos/ntp_394.htm
- Barbosa, R. (2014). “Gestión del conocimiento y liderazgo: Perspectivas de relación”. *Revista Diversitas*, Bogotá, Universidad Santo Tomás de Aquino. Disponible en <http://revistas.usta.edu.co/index.php/diversitas/article/view/1565/2213>.
- Caracol Radio. (2012). *Seis empresas colombianas premiadas por su trabajo innovador*. (Noticia emitida el 22 de noviembre de 2012). Bogotá, Colombia. Disponible en http://caracol.com.co/radio/2012/11/22/economia/1353599460_800010.html
- Colciencias. (s.f.). Listado de Empresas. Obtenido de <http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/noticias/listado-eai-empresas.pdf>
- Correa, F. L. (2002). *Los factores higiénicos de Frederick Herzberg no son suficientes para motivar*. Tandil, Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 22 de noviembre de 2018, de http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/391/2012_AD_003.pdf?sequence=1
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (s.f.). Bienestar Social Laboral. Colombia.
- ESE Hospital San Rafael. (2016). Disponible en <http://www.hsrafaelsanjuan.gov.co/>
- Fernández Bonilla, B. (2013). *Factores motivacionales e higiénicos de Herzberg en las empresas*. En Gestipolis (Blog). Disponible en <https://www.gestipolis.com/factores-motivacionales-e-higienicos-de-herzberg-en-las-empresas/>
- Fernández García, R. (2013). *La dimensión económica del desarrollo sostenible*. Alicante, España: Club Universitario. Recuperado el 8 de mayo de 2017, de <https://books.google.com.co/books?id=tzzNBAAAQBAJ&pg=PA140&lpg=PA140&dq=los+factores+motivacionales+son+%C3%B3ptimos,+provocan+satisfacci%C3%B3n+en+los+colaboradores,+mientras+que+cuando+son+precarios+evitan+la+satisfacci%C3%B3n&source=bl&ots=VDI5FD9LKO&s>
- Galindo, L. M. (2013). *Medición y fortalecimiento de la cultura organizacional a través del área de recursos humanos*. Tesis de grado Especialización en Recursos Humanos (s.l.).

Gómez, C. (2002). *Importancia de la cultura y del clima organizacional como factores determinantes en la eficiencia del personal dentro de las organizaciones*. Tesis de grado, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.

González. (2007). En J. Patlán Pérez, *Calidad de vida en el trabajo* (pág. 280). México: El Manual Moderno.

González, Hidalgo, & Salazar. (2007). En J. Patlán Pérez, *Calidad de vida en el trabajo* (pág. 280). México: El Manual de Moderno.

Granados, I. (2011). “Calidad de Vida Laboral: Historia, Dimensiones y Beneficios”. *Revista IIPSI*, 14(2), 276. Recuperado el 18 de Abril de 2018, de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v14n2/a14.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación*, México, . México: Mc Graw Hill .

Hernández, S., Fernández, C., & B. L. (1998). *Metodología de la investigación* (Quinta Edición ed.). México: Mc Graw Hill.

Hernández, L. (2012). *Análisis de la cultura organizacional e incidencia en la rotación del talento humano en la empresa Estraval*. Tesis de grado Maestría en Gestión social empresarial. Universidad Externado de Colombia, Bogotá.

“Los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones” (s.a., 2011). En *Los recursos humanos* (página web). Disponible en <http://www.losrecursoshumanos.com/los-10-estilos-de-liderazgo-mas-frecuentes-en-las-organizaciones/>

Leyva Castellanos, I. (2004). “Calidad de vida en el trabajo”. En *Calidad de vida laboral*. Tesis de grado, División de Ciencias Económicas y Administrativas .Departamento de Contabilidad, Universidad de Sonora, México. Disponible en <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/4328/Capitulo3.pdf>

Mendoza Mendoza, E. M., Gerente ESE Hospital San Rafael. Entrevista personal con la autora, San Juan del Cesar, julio de 2018

Mogollón Toloza, L. (2010). *Propuesta de cambio y desarrollo de la cultura organizacional de la empresa Simetric*. Tesis de grado. Universidad Externado de Colombia, Bogotá.

Ospina, J. E. (2018) Profesional de Recursos Humanos, ESE Hospital San Rafael. San Juan del Cesar. Entrevista personal con la autora, julio de 2018

Ospina, J. E. (2018). Correos electrónicos intercambiados con la autora. San Juan del Cesar, julio de 2018

Patlán Pérez, J. (2017) *Calidad de vida en el trabajo* (1 ed., pág. 280). México: El Manual Moderno.

Pérez, A. (2015). Obtenido de Ceolevel. Página Web: <http://www.ceolevel.com/herzberg>

Psicoimagen.com. (s.f). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva (resumen). Obtenido de <http://www.psicoimagen.com.ar/Los%207%20habititos%20de%20la%20gente%20altamente%20efectiva.pdf>

Rodríguez, D. (s.f). *Gestión organizacional, elementos de estudio*, Capitulo XI. Chile: Pontificia Universidad Católica .

Sabarirjan, & Geethanjali. (2011). En J. Patlán Pérez, *Calidad de vida en el trabajo* (pág. 280). México : El Manual Moderno.

Sanabria Beltrán, J. F., & Anzola Morales, O. L. (1 de abril de 2014). *Cultura y Cambio Organizacional: Importancia de esta relación para la sostenibilidad en los procesos de cambio (Una revisión teórica)* Tesis de grado, Especialización en Gerencia y Tecnologías de Información. Universidad Externado de Colombia, Bogotá.

Segurado Torres, E., & Agulló Tomás, E. (2002). *Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social* Madrid: Psicothema.

Senado de la República (1998). Decreto Ley 1567, 15 de agosto de 1998. Bogotá, Avance Jurídico Casa Editorial Ltda.

Shein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey -Bass (s.l).

Stephen P, R., & Timothy, J. (s.f). *Comportamiento Organizacional*, (Decima quinta edición ed.). Pearson.

Stoner, J. (2016). “Conceptos de administración”. En *El Pensante* (Blog). Obtenido de <https://educacion.elpensante.com/james-a-stoner-concepto-de-administracion/>

Torres, L. G. (2013). Teorías de motivación de Stephen Robbins. Disponible en Scribid Página Web: <https://es.scribd.com/doc/162954903/Teorias-de-Motivacion-Stephen-Robbins-Comportamiento-Organizacional>

Vega, E. (2016). “Dos factores de motivación de Herzberg”. En *Ser un triunfador* (Blog). <http://seuntriunfador.com/teoria-motivacion-dos-factores-herzberg/>