PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA CLÍNICA CEDIMEC, Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO LABORAL.

Pulido Barragán Jasmín Angélica

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

MAESTRIA EN GESTION SOCIAL EMPRESARIAL

BOGOTA D.C., NOVIEMBRE 2018

Tabla de contenido

Introducción……...4

Capítulo I. Contextualización……5

Capitulo II. Proceso de investigación…….…..…11

Problema de investigación……...11

Objetivos…….....18

Justificación…….18

Aspectos metodológicos…….....20

Capitulo III. Aspectos teóricos y conceptuales…….26

Capitulo IV. Resultados de investigación…….…52

Capítulo V. Conclusiones…….....…54

Referencias bibliográficas……...56

Anexos…….……66

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama Clínica Cedimec……...…….8

Figura 2. Esquema de calidad de vida laboral……...33

Figura 3. Objetivos del bienestar……..36

Figura 4. Motivación y satisfacción laboral……..41

Figura 5. Esquema teoría de la motivación Higiene……42

Introducción

Los cambios que se han generado en las organizaciones, han permitido que el ritmo de cambio y adaptación se haya acelerado, esto con el fin de cumplir unos objetivos o metas organizacionales. Para alcanzar, el cumplimiento de estas, las organizaciones se han empezado a preocupar por el recurso humano, considerándolo como factor determinándote para el cumplimiento de objetivos estratégicos en una institución.

Por tal razón, al existir este cambio en las organizaciones actuales el propósito de este proyecto es comprender la percepción de la satisfacción laboral de los empleados de la clínica CEDIMEC, y su relación con el desempeño laboral. Así mismo, si es necesario identificar categorías emergentes que pueden intervenir en este proyecto. Asi mismo con el análisis del estado del conocimiento y la información brindada por la organización, se formulará un problema el cual se abordara el inicio de la investigación en la clínica Cedimec; así mismo con la información se crearan los objetivos sobre los cuales se trabajaran en la investigación, su respectiva justificación para así generar la importancia de lo que se quiere conocer y finalmente poder aplicar unas estrategias que permitan abordar y dar cumplimiento al objetivo principal. Posterior a esto continuar con un análisis y finalmente establecer una posible propuesta de intervención ante la información encontrada.

Capítulo I. Contextualización

Aspectos de la organización

a. Sector empresarial

La Clínica Cedimed, es una entidad privada que brinda servicios de salud, la cual se encuentra en un sector terciario o de servicios, ya que incluye actividades que no producen mercancía en si (Subgerencia Cultural del Banco de la República, 2015), pero son indispensables para el funcionamiento de la economía de una país. Este sector, agrupa todas las actividades que no forman parte del sector primario y secundario dela economía; para este caso el sector salud, se encarga de la distribución y consumo de servicios promoviendo la salud de una población.

b. Historia

Somos una IPS de mediana complejidad, comprometidos con brindar un servicio de calidad y excelencia. El resultado de veinte años de experiencia, donde a través del tiempo hemos ampliado nuestra cobertura en atención médica y diagnóstica cumpliendo estándares del Sistema Único de Habilitación. Clínica Cedimec se funda hacía el año 1992 como CEDIMED (Centro de Diagnóstico Médico)sin embargo es hasta el año 2009 cuando se consolida como Clínica Cedimec S.A.S. Estamos ubicados en la Calle 15 No. 5 – 74 en el municipio de Facatativá (Cundinamarca).

Ofrecemos un área física de 2.200 m2 cumpliendo las normas de habilitación requeridas para los servicios ofrecidos, tenemos facilidades de accesibilidad y transporte. Nuestra área de administración cuenta con una amplia sala de juntas y oficinas adecuadas. Poseemos recepción, zonas de tránsito, salas de espera, baños en cada uno de nuestros pisos incluyendo un baño para usuarios en condición de discapacidad, escaleras, ascensor camillero y circuito cerrado de TV para la vigilancia, control y monitoreo de todas las actividades de la Clínica. Las áreas de Imagenología diagnóstica, Ecografía, Rayos X y atención en primer nivel se encuentran en espacios específicos contando con facilidades de desplazamiento y atención para nuestros usuarios. Disponemos además del servicio de Laboratorio Clínico totalmente habilitado, área de toma de muestras, área de esterilización, área

de gastroenterología, área de hospitalización, área de rehabilitación, consultorios médicos para especialistas completamente dotados (Cedimec, 2017).

c. Misión

Ofrecer a la comunidad de Facatativá y sus alrededores un servicio de atención médica de alta y óptima calidad enmarcado en procesos de mejoramiento continuo (Cedimec, 2017).

d. Visión

Para el año 2025 ser reconocidos por la comunidad de Facatativá y sus alrededores como la institución médica de mayor credibilidad y aceptación, demostrando compromiso con la calidad de nuestros servicios y la satisfacción de nuestros usuarios (Cedimec, 2017).

e. Objetivos corporativos

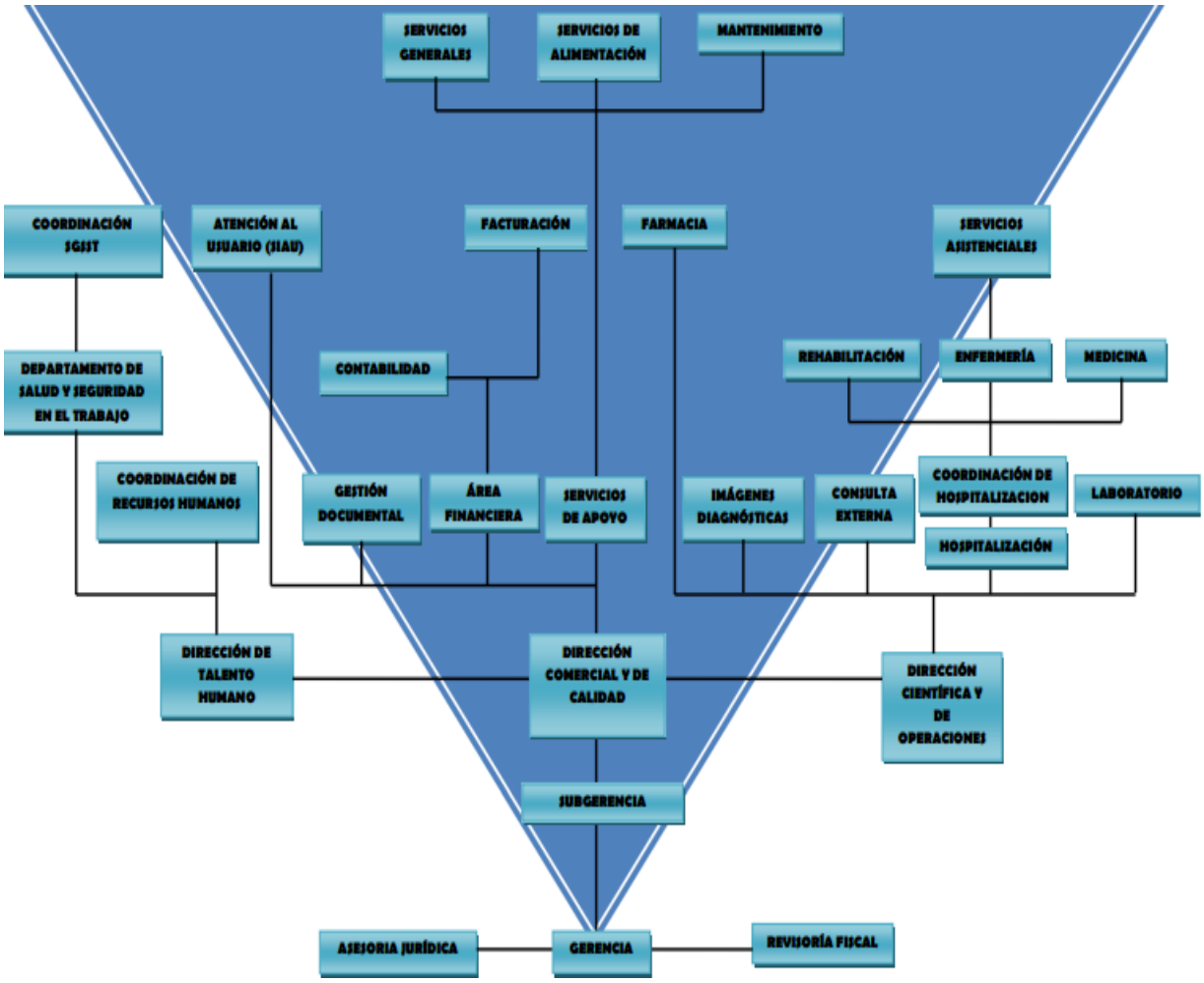
- Prestar un servicio integral y humanizado de atención en salud garantizando la satisfacción de nuestros usuarios, teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas.
- Promover acciones de mejoramiento que contribuyan a garantizar la prestación de servicios de salud en condiciones de accesibilidad, calidad, calidez, inclusión y equidad.
- Gestionar integralmente el desarrollo de nuestro talento humano, contribuyendo al fortalecimiento del clima organizacional, la eficacia y la productividad institucional.
- Promover el bienestar físico, psicológico y social nuestros trabajadores, cumpliendo con las disposiciones legales y las normativas vigentes.
- Desarrollar estrategias para identificar, prevenir y atenuar los riesgos que afecten a nuestros usuarios, colaboradores y trabajadores.
- Favorecer un ambiente de atención en salud seguro que impacte en la percepción de calidad para nuestros usuarios y sus familias fortaleciendo la imagen institucional de la Clínica Cedimec SAS (Cedimec, 2017).

f. Valores

- Calidad: Contamos con procesos de mejoramiento acordes a la normatividad vigente priorizados en modelos de atención dirigida a la seguridad y el bienestar de nuestros usuarios y sus familias.
- Compromiso: Manifestamos amor y entrega por nuestra labor, cumpliendo las políticas de nuestra institución y las normativas legales que nos rigen.
- Confianza: Creemos en todos y cada uno de nuestros trabajadores, su experiencia y su desarrollo técnico y profesional.
- Eficacia: Garantizamos el mejor resultado a un costo razonable.
- Ética: Nuestro modelo de atención integral cuenta con personal recto, honesto y confiable.
- Orientación al Servicio: Somos conscientes de nuestro compromiso social y día a día contribuimos en la salud integral de nuestros usuarios y sus familias.
- Liderazgo: Como organización médica logramos direccionar mecanismos estratégicos y determinantes en la calidad y eficiencia de nuestros servicios (Cedimec, 2017).

g. Organigrama

Figura 1 Organigrama Clínica Cedimec



h. Servicios

Los servicios van dirigidos a la población del Occidente de Cundinamarca de todas las edades.

Medicina general y especializada

- Radiología
- Gastroenterología
- Ginecología y Obstetricia
- Medicina Interna

Enfermería

Laboratorio clínico

Hospitalización

Imagenologia diagnostica

- Radiología Convencional
- Radiología Especializada
- Ecografía
- Ecografía Obstétrica
- Ecografía 4D
- Doppler Arterial a Color y Venoso
- Mamografía Digital
- Electrocardiografía.
- Endoscopia Digestiva
- Rectosigmoendoscopia
- Colonoscopia Total
- Colposcopia.

Psicología

Rehabilitación

- Terapia Física
- Terapia Ocupacional
- Terapia Respiratoria
- Fonoaudiología

i. Población

La clínica Cedimec actualmente cuenta con 40 empleados, con edades comprendidas entre los 18 y 60 años de edad, con un estrato socieconomico promedio y con un nivel de estudios desde bachiller, técnico, profesional o especialista.

En cuenta la población a la que se le prestan los servicios van dirigidos a la población del Occidente de Cundinamarca de todas las edades, sin discrimacion alguna; se atienden pacientes por conveniros con eps y particulares según los requieran.

j. Contratos para sus empleados

Los contratos que llevan a cabo en la organización dependen del tipo de servicio que se brinde, por esta razón se ofrecen tres tipos de contrato (Según código sustantivo del trabajo) dependiendo la especialidad o área que se encuentren la persona.

- Contrato individual de trabajo a término indefinido.
- Contrato individual de trabajo inferior a un año.
- Contrato individual de trabajo por prestación de servicios profesionales.

Capitulo II. Proceso de investigación

Problema organizacional

La clínica Cedimec es una entidad privada que brinda servicios de salud, ubicada en un sector económico del área de servicios, como lo plantea Serrano (2011); este sector sirve de apoyo al mejoramiento de la calidad de vida de las personas y a la producción de los servicios que se brindan. Si bien no son del sector primario o secundario, si funcionan de la mano al ser parte de la economía global, factor que influye en el funcionamiento de la salud en un país.

La organización es una clínica privada con una totalidad a la fecha de 40 empleados, sin embargo se debe tener en cuenta que al ser una entidad que se rige por contratos de EPS y del Estado, sus empleados varían dependiendo la cantidad de servicios que les sean otorgados por los contratos juramentados. De igual manera, como cuenta con contratos, prestan servicios particulares a las personas que tienen los recursos para toman los diferentes servicios que ofrece la clínica.

Los empleados de la compañía, esta divididos en área administrativa y asistencial, de cuales cuentan con contratos de término indefinido, fijo y de prestación de servicios dependiendo la labor que realicen. Para ejemplificar, el gerente de la clínica cuenta con un contrato a término indefinido, esto se justifica en la su continuidad de procesos en la empresa, puesto que si no existen contratos por partes de EPS de forma continua, existe unos servicios particulares y unas laborales que debe realizar el representante legal en referencia a lo administrativo y comercial de la entidad.

Para el caso de contratos a término fijo o prestación de servicios, las personas presentan inconformidad puesto que según sus percepciones no cuentan con una estabilidad laboral, pero aun así aceptan las condiciones por la necesidad de crecer

personal o profesionalmente. A causa de la modificación de estos contratos, la crisis que se ha venido evidenciado en el sector salud, Santos, et al (2012), plantea que la empleabilidad tiene un efecto en el tipo de contrato, los niveles de seguridad y la satisfacción laboral; esta última variable, cuenta con des favorabilidad para el trabajador desmejorando del concepto de calidad de vida y satisfacción laboral.

De esta forma, la problemática se identificó en el momento de la consecución del personal para un contrato con una EPS; en este caso las personas manifestaban su inconformidad por el tiempo de duración del contrato. Sin embargo, el área de salud en Colombia se ve restringida en el tiempo y pago frente a los profesionales que brindan su servicio ya que al existir una dependencia del estado, las clínicas privadas se ven en la obligación de contratar por medio de estas modalidades.

En lo que respecta a la problemática, la entidad suministra suficiente información para conocer la estructura organizacional de la misma, sin embrago se debe aclarar que el área de gerencia se ve restringida en la posición crítica o informativa de los tipos de contrato, si bien los empleados en ocasiones se encuentran insatisfechos o inconformes asumen la labor puesto que el municipio en donde se encuentran ubicados, por ejemplo para el área administrativa no cuenta con suficientes vacantes en las cuales las personas puedan laborar. Caso contrario para los especialistas, estas personas a pensar de su insatisfacción probablemente estarán más satisfechos en relación a su retribución economía, puesto que constan de mayor beneficio emocional y tener un mejor salario.

Con esta satisfacción o insatisfacción, se le da importancia a estudiar la relación de la comunicación, la motivación, el desempeño laboral y demás categorías que podrían influir en la satisfacción; el proyecto de investigación en la clínica tendrá como prioridad las categorias antes mencionadas sin dejar de un lado el contexto interno y externo de la misma y su respectiva información teórica que soportará las evidencias que posiblemente

se puedan encontrar. Cabe aclarar que la organización no cuenta con un documento en el cual se haya establecido la problemática a estudiar, ya que el área directiva identifico el malestar a partir de una reunión que se ejecutó en la organización de un nuevo proyecto.

Planteamiento del problema

En el transcurso del siglo XX en el sector de servicios, específicamente entidades privadas en Colombia, se ha estudiado sobre variables que influyen en el desempeño y satisfacción de los trabajadores en las compañías, para esta situación Chiang (2010) correlaciona la variable satisfacción con desempeño laboral, encontrando que el trabajador está satisfecho cuando existe cubrimiento de sentimientos de bienestar y obteniendo recompensas aceptables en la ejecución de tareas hacia la empresa. De esta forma, otro autor nos da a conocer variables claves en la temática de satisfacción laboral, clasificándolas en tres categorías como flexibilidad, iniciativa y empleabilidad (Gamboa et al 2007). Con lo anterior, es importante hacer énfasis en las categorías establecidas por el último autor, ya que en la investigación se pueden llegar a comprobar la existencia de las mismas o en su efecto podrá arrojar otras variables que permitan relacionarse con la satisfacción laboral.

En los estudios descriptivos hechos por Cogollo y Gómez (2010), se explica lo que es satisfacción y las realidades que los trabajadores presentan, permitiendo una interpretación correcta, sin embrago, no siempre dan claridad de las variables o factores a estudiar, solo pueden dar una noción básica para tener una información. En la ciudad de Bucaramanga en contexto colombiano, donde poco se ha estudiado sobre los factores que influyen en la satisfacción laboral (Quintero et al, 2008), así como la relación especifica frente a la organización y lo que los empleados perciben de ella, se ha percibido la proporción de la satisfacción laboral con el clima de la organización, dependiendo esto

del éxito que se tenga entre las relaciones interpersonales y el éxito económico de la misma.

Es así, como la satisfacción laboral en la investigación cualitativa, muestra un análisis riguroso en relación a la satisfacción y riesgos laborales; dado que al existir mayor satisfacción probablemente podría existir una disminución de los riegos psicosociales (Cantonnet, 2011), factor del desarrollo del capital humano. La calidad de vida permite que los trabajadores, tengan una percepción del trabajo adecuado, presenten autonomía, trabajo en equipo, mantengan una jornada laboral digna y tengan las inquietudes del cambio (perder el trabajo, posibilidad de resistencia al cambio) satisfacción en las retribuciones y así encontrar un equilibro entre la calidad de vida laboral y la satisfacción, factores que se relacionarían directamente.

Por otro lado, al hablar de calidad de vida, diferentes autores mencionan el termino síndrome de Burnout, haciendo referencia a un síndrome psicológico que se da en respuesta a la exposición de estresores crónicos en el trabajo, el cual es generado en personal docente, médicos, enfermeras, entre otros, manifestando actitudes y emociones negativas hacia los mismo colaboradores al vivenciar un agotamiento emocional. De esta forma, Colombia ha enfatizado en el sector salud, lo cual puede deberse a la calidad y cantidad de trabajo que retienen las personas en el sector; por tal razón, lo que se quiere es intentar controlar una realidad en el sector salud, siempre y cuando no afecte el desempeño de los mismos trabajadores (Aldrete,2015).

Un dato importante en relación a lo que se estudia, en México, contrarrestaron cuatro instituciones de salud, arrojando información verídica en relación al contrato laboral y la satisfacción. Si relacionamos lo anterior, en la teoría de Hezberg (Hernández et al, 2012) nos predice la existencia de los factores intrínsecos influyentes en la

satisfacción, es decir, factores motivacionales y emocionales que guardan dependencia con lo mencionado.

Es importante resaltar que la inteligencia emocional prevalece en esta área de la satisfacción, puesto que encontraron en un estudio hecho por Lubbers, Loughlin y Zweig, 2005; Britt y Dawson, 2005; Hecht, 2005, citado por Berrios (2006), que los profesionales en enfermería que cuentan con un manejo de la inteligencia emocional, son los que están más satisfechos en sus lugares de trabajo. En este sentido, se ha comprobado que los empleados satisfechos rinden mejor que los insatisfechos.

Otra investigación hecha en Chile por Arias (2013), muestra mejor satisfacción frente a Perú, por consiguiente la satisfacción no solo depende del salario, sino de las relaciones humanas y satisfacción de necesidades. Con esta información, se puede relacionar a la crisis en Europa, ya que se ha dado un fenómeno de comparación entre países por sus diferentes crisis haciendo énfasis en la flexibilidad, como por ejemplo los tipos de contrato, dando inicio por contratos a término fijo o la tendencia del siglo veinte en contratos por temporal. La empleabilidad tiene un efecto entre el tipo de contrato, los niveles de seguridad y la satisfacción laboral (Santos et al, 2012). Si bien, se ha tenido en cuenta la des favorabilidad para el trabajador, la crisis ha permitido desmejorar el concepto de calidad de vida y satisfacción para la persona.

En relación a lo mencionado anteriormente como factor importante el tipo de contrato, en Dosquebradas municipio de Colombia, se descubrió que la modalidad del contrato interfiere en el clima laboral de la Alcaldía (Gómez, 2014), esto da como referencia que le contrato laboral podría afectar la satisfacción y por ende el clima de la organización.

Para la ciudad de Bogotá, se realizó un estudio con trabajadores de la Pontificia Universidad Javeriana, encontrándose "una relación directa y dependiente consistente en que las formas de vinculación inestable, como la vinculación por obra o labor contratada, generan intranquilidad en los trabajadores por la posibilidad continua de desvinculación, permitiendo insatisfacción con las condiciones de su trabajo" (Ariza, Puyana 2013, p36-37). Esta relación se ve relacionada por la necesidad de seguridad del trabajador de mantenerse en su empleo.

Según el informe Workforce 2020, de SAP y Oxford Economics, en Colombia tan solo el 24 % está satisfecho con su empleo**,** frente al 39% en el resto del mundo. Colombia aparece como el tercer mercado laboral más infeliz en un universo de 27 países en los que se consultó a 5.400 trabajadores. Si bien el mayor factor de insatisfacciones es la remuneración, los empleados de nuestro país tienen un grado alto de insatisfacción frente a demás países.

Por otro lado, en México el contrato laboral está regido por una remuneración, como se establece en un estudio hecho en este país, donde Padilla (2008) plantea que los docentes para 1992 tenían un 46 % de satisfacción frente a su salario; esto debido, a que en la sociedad actual donde el objetivo por el cual se trabaja es por el factor económico.

Contrario al área de salud Nieto y Suarez (2007), en la educación de primaria y secundaria indicaron que los profesores se encuentran satisfechos, pero teniendo presente la experiencia como factor determinándote. Por lo que respecta al salario, estas personas presentan un nivel alto respecto a las condiciones de trabajo de sus superiores. Es así como se debe sentir el trabajo como satisfactorio, para actuar y comportarse en pro de lo que se quiere, teniendo en cuenta siempre responsabilidades y pautas que no sobrepasan sus derechos como persona humana. Lo mencionado, se presenta como un ejemplo de satisfacción, sin embargo, como se ha estudiado en ambientes laborales como industrias

o área de salud, el área educativa de infancia si presenta niveles alto de satisfacción, siendo un estudio pertinente en el área, es decir, se ha estudiado a profundidad el tema en el sector educativo específicamente en infancia y secundaria.

Con lo mencionado anteriormente, se identifica lo que se conoce alrededor de la problemática, sin embrago es importante aclarar que en la Clínica Cedimec no cuenta con datos o información de la problemática a estudiar siendo una herramienta que podrá interferir en la investigación a realizar.

Formulación del problema

En la clínica Cedimec se quiere conocer la relación de la satisfacción laboral con categorías que se relacionan en esta como la motivación, el desempeño laboral, la comunicación; por esta razón se utilizará la ciencia con el fin de dar respuestas no definitivas, de carácter provisional ante una entidad del sector privado de salud.

Las categorías que se verían asociadas son la motivación, el clima organizacional y la flexibilidad; es así como podrían reflejarse en los riesgos laborales, entendiendo el concepto como la probabilidad de producir un daño que perjudica la salud en consecuencia de inadecuadas condiciones desarrolladas en el trabajo (Ministerio de Salud y protección social), otra variables son las relaciones humanas y la satisfacción de necesidades, puesto que las relaciones mantienen un eje principal en la satisfacción como factor del clima en una organización. Sin embrago, se debe tener en cuenta las relaciones externas que mantienen a la entidad, como factores legales o contratos regidos por entes del Estado.

Con el fin de encontrar si hay una relación entre las categorias principales, se pretende conocer y explicar e l porqué de su relación y al identificar la causa principal de la relación entre la satisfacción laboral y los tipos de contratos laborales, poder generar

una posible alternativa de solución sea para el caso de contratos a término fijo, indefinido y por prestación de servicios.

Finalmente a partir de lo que se conoce, se puede reducir a una posible pregunta para desarrollar en la investigación ¿Cuál es la percepción de la satisfacción laboral de los empleados de la clínica Cedimec, y su relación con el desempeño laboral?

Objetivo general

Comprender la percepción sobre la satisfacción laboral que construyen los empleados de la clínica Cedimec y su relación con el desempeño laboral.

Objetivos específicos

- Identificar la motivación construida de los empleados a partir de la satisfacción laboral.
- Determinar la relación entre la comunicación y la satisfacción de los colaboradores.
- Identificar como el desempeño laboral se relaciona en la satisfacción laboral de los trabajadores de la organización.
- Desarrollar propuesta de intervención ante la información encontrada en la investigación orientada a la calidad de vida de los colaboradores.

Justificación

Con la necesidad de dar respuesta a las diferente problemáticas de la clínica Cedimec, se pretende profundizar sobre la relación entre la motivación, la comunicación, el desempeño laboral y satisfacción laboral. Por esta razón, se realiza una investigación con el objetivo principal de comprender la percepción de la satisfacción laboral de los empleados de la Clínica Cedimec y su relación con el desempeño laboral con el fin de

abordar las principales categorías de la satisfacción laboral, la relación con esta, y brindar un posible plan de intervención para mejorar la problemática estudiada.

Actualmente existen diversas situaciones que dan respuesta a la necesidad de satisfacción laboral en la compañía, como lo son la necesidad que manifiestan los empleados de falta de bienestar en la clínica de forma verbal e informal; es por esto que se tiene la responsabilidad de optimizar la calidad de vida de los empleados y desarrollar estrategias por parte de los directivos, que favorezcan la calidad de vida de las personas en el ámbito de la gestión social empresarial orientado con una visión humanística que transcienda las prácticas tradicionales de los recursos humanos, generando un vínculo entre el contexto social, económico y político.

Esta gestión social se encuentra vinculada a unos elementos teóricos y herramientas metodológicas que permitirán por medio de una investigación la construcción de posibles saberes de transformación de los modelos tradicionales del talento humano en la organización Cedimec y la gestión de proyectos sociales empresariales orientados en el trabajador, la empresa y contexto. El trabajador articulando la comprensión de las teorías sobre desarrollo humano y calidad de vida laboral, la empresa girando alrededor de las dinámicas laborales en el marco de la globalización y finalmente el contexto como factor determinante de las diferentes percepciones acerca de la dinámica laboral, condiciones del trabajo y su influencia o impacto sobre el trabajador.

Ocasionalmente las organizaciones olvidan que las personas cambian en el desempeño de sus funciones y sus elementos motivacionales, es decir, lo que a una persona lo motiva no necesariamente es lo que le permite ejecutar su labor, ya que un empleado motivado y satisfecho está en mejores condiciones de realizar sus actividades que otro que no lo este. Esto significa que un incentivo puede generar cambios pero perder

su fuerza con el tiempo, por lo que hay que estudiar e identificar los nuevos motivos para mantener el proceso de motivación. Estas características, mantienen relación con las experiencias individuales, expectativas tanto de desarrollo personal y profesional, por lo que se debe orientar a la personas no solo como un resultado de actividad sino como un individuo diferenciador y único en el contexto organizacional.

Aspectos metodológicos

Tipología

La metodología hace énfasis en la forma de cómo se enfoca un problema y se busca su respuesta, es decir, el cómo realizar la investigación. Por tal razón, esta es una investigación de tipología cualitativa la cual se caracteriza por utilizar la recolección de información, sin establecer una medición numérica para descubrir preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Es así, como la investigación de esta tipología tiene el poder de desarrollar preguntas, antes durante y después de la recolección y análisis de la información. Esta acción de indagación, se mueve de tal manera que los hechos resultan de un proceso más circular y no siempre la secuencia es la misma, varía dependiendo el estudio de cada investigador (Hernandez et al, 2010).

Por lo general en la investigación cualitativa se sigue un proceso, el cual inicia con una idea, un planteamiento de problema, seguido de la inmersión en el campo, concepción del diseño de estudios, definición de la muestra inicial, recolección de datos, análisis, interpretación y por último se elabora los resultados y sugerencias (Hernandez et al, 2010).

En las investigaciones cualitativas se permite identificar una secuencia de fases y tareas para el diseño y realización del estudio previas a la escritura del proyecto, las cuales se dan a partir de 6 fases, iniciando por la reflexión, el planeamiento, la entrada, la

recogida productiva y análisis preliminar, la salida del campo y análisis intenso y finalmente la fase de escritura (Morse, 1994 citado por Valles, 1977).

En el diseño de la investigación existen elementos orientadores para su creación, las cuales se dan partir de una formulación del problema, refiriéndose al proceso de creación o elaboración de una idea inicial para investigado algo, hasta la creación de la idea en un problema que sea de investigación. Como segundo elemento el autor lo denomina decisiones muéstrales, es decir la selección de fenómenos enfocando la atención en "*decisiones de muestreo, que abordarlos pormenores de la selección d contextos, casos y fechas. Habrá que ver que significa todo esto con la teoría y en práctica de investigación cualitativa*" (Valles, 1997, p. 89).

Como tercer elemento del diseño, la selección de estrategias de obtención, análisis y presentación de los datos hace énfasis en como el investigador tiene la libertas de utilizar los recursos técnicos como entrevistas, grupos de discusión u observaciones específicas como estrategias metodológicas (Valles, 1997). Es así como el investigador tendrá que tomar decisiones acerca de cómo generar su investigación y establecer su diseño en el estudio cualitativo.

En la mayoría de estos estudios, no se comprueban hipótesis sino estas se van generando a medida que se avanza en el proceso; la recolección de la información se da a partir de la obtención de puntos de vista de los participantes siendo esto el resultado de la interacción del investigador y las personas o grupos. El investigador tiene la libertad de preguntar cuestiones abiertas o cerradas según como lo haya establecido en su metodología, retomando datos expresados atreves del lenguaje verbal y no verbal (Todd, 2005 citado por Hernandez et al, 2010). Es importante resaltar que la prioridad del investigador está orientada en las vivencias de los participantes con la descripción detallada de las situaciones, personal, eventos o conductas observadas.

Por lo expresado anteriormente, esta investigación "se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de los seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente)" (Hernández et al., 2010 p. 9).

Dentro del enfoque cualitativo se puede pensar como un grupo de prácticas interpretativas que hacen a la tierra perceptible, lo transforman y convierten en representaciones en forma de observaciones o documentos; esta tipología además de ser cualitativa, descriptiva es interpretativa, ya que "intenta encontrarle sentido a los fenómenos en función de los significados que la personas otorguen"p.10.

La investigación cualitativa logra que el investigador de un estilo propio el cual permite mantener unas fases como la definición del problema, diseño, recolección de información, análisis, validación e informe pero logrando que el investigador establezca un punto particular a cada una de las fases con cada una de las técnicas a utilizar, sea entrevista, observación participante, historia de vida, estudios de casos, entre otros. (Ruiz y Ispizua 1989 citado por Valles, 1997). En términos generales los investigadores cuentan con la flexibilidad y gran variación del conjunto de elecciones de diseño emergentes del quien realiza el estudio.

Estrategia metodológica

La estrategia metodológica a utilizar, incluye unas técnicas o herramientas que recolección de información que permitirán dar respuesta a los objetivos específicos. Para dar respuesta a los objetivos específicos, se utilizan las técnicas de grupo focal y entrevista semiestructurada, poniéndose en práctica técnicas para obtener información dentro de la investigación, recolectando y analizando la información de manera que se pueda responder a los mismos.

Esta técnica de grupos focales, va permitir seleccionar tópicos de entrevista, siendo la fuente principal que provee la información, así mismo permite flexibilidad en como formular los interrogantes de grupo a grupo. Los grupos focales más que observar conductas permitirán la creación de conversaciones centradas y dirigidas que no ocurren constantemente en el mundo real, así como también son grupos que parten de una discusión grupal que se utilizaran para generar entendimiento de las experiencias y creencias de los participantes (Mella, 2000). Estos grupos focales como técnica, según Morgan (1998), contienen tres elementos como lo son la exploración y descubrimiento, el contexto y profundidad y la interpretación. Partiendo del hecho que el grupo lleve a cabo una conversación de interés común entre los miembros, posibilitando una exploración acerca del tema a pesar de tener poco conocimiento de las características del tema. De esta forma, se crea un proceso de dar a conocer pensamientos e ideas y compararlos a nivel de los participantes.

En cuanto a la entrevista semiestructurada, la técnica se basa en una guía de preguntas en donde el entrevistador cuenta con la libertad de introducir interrogantes adicionales para precisar aspectos y obtener información adicional sobre los temas deseados; es decir, las preguntas no se encuentran estructuradas o predeterminadas; como se mencionó anteriormente surgen en la medida que se establezca interés por un tema (Hernandez et al., 2010). De esta forma, se lograra recolectar la información de forma detallada y en acción para identificar las posibles respuestas de la muestra a describir la situación problema.

Naturaleza

La investigación que se plantea cuenta con una naturaleza cualitativa, puesto que explora fenómenos en profundidad, los cuales no se fundamentan en datos estadísticos sino en procesos inductivos, con realidades subjetivas sin secuencia lineal. Este tipo de

investigación permite amplitud y riqueza interpretativa lo cual compone la contextualización del fenómeno a estudiar (Hernandez et al., 2010).

Es así como al ser cualitativo su naturaleza establecida es interpretativa explicativa ya que su objetivo es examinar un problema de investigación poco estudiando o particular, el cual ayuda a familiarizarse con los fenómenos desconocidos, obtener nueva información, identificar conceptos emergente a lo largo del proceso, establecer prioridades para investigaciones futuras o sugerir afirmaciones. Es importante mencionar que el alcance al ser explicativo, no deja de ser descriptivo razones por las cuales el trabajo también mantiene una naturaleza de este tipo, dando características específicas de las personas, procesos u objetos o cualquier fenómenos que se establezca en el análisis (Hernandez et al., 2010).

Población y muestra

El universo de la investigación estuvo conformado por trabajadores de la Clínica Cedimec activos, hombres y mujeres de las áreas de medicina especializada, asistencial, administrativos y área directiva. La selección de esta población obedece a la necesidad de aportar información y encontrar relaciones de la satisfacción. La muestra sobre la cual se realizará el presente estudio estará compuesta por cinco trabajadores de la clínica privada. Dentro de los criterios de selección, se tuvieron en cuenta los siguientes factores:

- Antigüedad del trabajador: es importante tener en cuenta que al no conocerse el fenómeno, probablemente la variable externa de tiempo pueda generar influencias en los resultados.
- Especialidad: en la clínica Cedimen, se establecen área de especialidades, gerencia y administrativos factor que determina la selección del personal en la investigación

- Tipo de contrato: el criterio referente a la tipología del contrato se determinó, ya que a partir de este factor los directivos de la compañía generaron una posible hipótesis a la investigación en curso.

Categorías de análisis

Se hizo una revisión teórica de la temática de calidad de vida laboral, en la cual se fueron abordado deferentes temáticas desde la aparición de las organización en la antigüedad hasta las empresas del siglo XXI, dando como referencia toda la trayectoria del inicio de la palabra de calidad hasta llegar a unos ítems definidos que se relacionaban con el interés de la presente investigación.

A partir de lo anterior, la revisión teórica y la necesidad de la compañía se establecieron tres categorías para su respectivo análisis e interpretación a lo largo de la investigación. Estas categorías, como se mencionó anteriormente emergen del estudio riguroso donde se abordara la **motivación, la comunicación y desempeño laboral** como categorías esenciales en la investigación. Con esta profundización, la investigación social aplicada, está sujeta la interacción de los tres ejes principales como los son la organización, el trabajador y el contexto.

Capitulo III. Aspectos teóricos y conceptuales

Al hablar de las organizaciones en el mundo empresarial, se ha valorado la organización como un sistema de actividades coordinadas por un grupo de personas, las cuales cuentan con una comunicación constante el cual hace parte de un sistema orgánico inmerso en un intercambio constante de información, energía, es decir, posea relaciones de entradas, salidas y retroalimentación para modificar o ajustar el sistema, en estructura, operación, función, permitiendo su permanencia en el tiempo y readaptación, construcción en procesos internos, que le permiten interrelacionarse con el entorno y estar dispuesta a contribuir en una acción común. (Velásquez, 2007).

Cuando se quiere definir el concepto de organización se debe tener en cuenta la historia del mismo; durante el siglo XX las organizaciones han pasado por tres fases diferentes que han permitido un cambio. La primera fase fue la era de la industrialización, representado por un periodo de inicio con la revolución Industrial. Este concepto, se caracterizó por entender a la estructura organizacional como piramidal o centralizada considerando a las personas un recurso de producción en su totalidad.

La segunda fase, el autor Chiavenato (2001) la clasifica como una era de industrialización neoclásica, dada aproximadamente entre los años 1950 a 1990 iniciando con la segunda guerra mundial. Esta época, se caracterizó por los cambios de desplazamiento local a internacional, acentuándose la competencia entre las empresas ya no desde un punto burocrático o centralizado sino más inflexible, es decir matricial o con un esquema lateral de departamentalización por productos o servicios que proporcionaba una estructura innovadora, dinámica, y así lograr mayor competitividad. Con este periodo, la concepción de relaciones industrializadas o de máquinas es reemplazada por

la administración de recursos humanos, viendo a las personas como un recurso vivo y no como factores de producción.

La última época es la que se vive en la actualidad, la era de la información caracterizada por los cambios inesperados e impredecibles. Se genera a partir de 1990, donde la estructura matricial fue insuficiente para dar a las organizaciones la capacidad de innovación y se enfrentó a los cambios necesarios para enfrentar los nuevos retos. Es así, como el recurso más importante no era el capital financiero sino como utilizar y aplicar el conocimiento rentablemente (Chiavenato 2001).

En consecuencia, las fases permiten identificar como la administración de recurso humano dio paso a un enfoque de reconocimiento de las organizaciones con personas inteligentes, con habilidades y aspiraciones que mantenían un espíritu con valor en la creatividad, conocimiento y habilidades que debían ser desarrolladas (Chiavenato 2001). De esta manera, las personas eran vistan desde una mirada cambiante y no estática como se mencionó anteriormente, siendo así un factor que contribuía a describir al recurso humano de forma pensante con calidad humana.

Ahora bien, las organizaciones centradas en un enfoque con prioridad en las personas, determinan como objetivo o propósito identificar a las personas como recursos es decir, por su personalidad, aspiraciones, valores y como recurso por sus habilidades, capacidades, experiencias y conocimientos. La tendencia actual busca que los trabajadores sean los administradores se su podrías tarea y no solo los ejecutores ya que, el estudio de las personas constituye uno de los primeros pasos para entender la organización actual. Las diferencias en las organizaciones, dependen de las diferencias individuales de cada persona como lo son su personalidad, aspiraciones, valores y motivaciones siendo cada uno un fenómeno multidimensional sujeto a muchas variables mencionadas anteriormente (Chiavenato 2001). De este modo, la administración del

recurso humano mantuvo su interés en la persona, por tal razón Moreno et al (2001) citado por Livacic (2009) insistieron en la importancia de que las personas siempre deben estar dispuestas a aportar su esfuerzo compartiendo un objetivo o finalidad y en este sentido trabajar como un sistema real que contiene diferencias personales pero que conserva la organización como elemento cambiante.

En el proceso de transformación de las organizaciones, se generaron cambios claves que permitieron conquistar al usuario e incluso a los trabajadores en las organizaciones actuales, puesto que crear un ambiente en el cual los empleados sientan mayor involucramiento en las metas por alcanzar, crea sentido de compromiso y autocontrol. Los empleados empiezan ser parte en la toma de decisiones, lo cual implica una aceptación de responsabilidad en sus comportamientos y deberes como empleados de una organización con oportunidad de velar por las metan sin desfavorecer la calidad del trabajador (Lopez, et al 2006).

Como se mencionó en un principio la organización ha tenido un concepto cambiante en relación a la persona, por lo cual durante la Primera Guerra Mundial se generó el interés por identificar características del liderazgo y la forma en como las personas ascendían a cargos directivos y de esta forma las empresas burocráticas en su actividad diaria de negocio provocación la necesidad de un nuevo liderazgo.

Los primeros avances estuvieron centrados en identificar rasgos psicológicos inherentes a los líderes afectivos, tales como inteligencia, voluntad y condiciones de autoridad. Posteriormente se estudia el liderazgo como un factor en pro del comportamiento del líder y se define a esta persona como la "persona que por medio de su interacción e influencia sobre un grupo de personas (seguidores), y gracias a cualidades como la comunicación asertiva, la creatividad, la pro actividad y el trabajo en equipo, es capaz de lograr las metas y objetivos que comparte con sus seguidores" (Gómez, 2008).

Calidad de vida laboral

Gracias a la evolución que se dio del capital humano en las organizaciones, se empezó a distinguir la existencia de diferencias de personalidad y aspectos específicos de las personas, las cuales constantemente mencionan que el trabajo ocupa el mayor tiempo y espacio en la vida. Gran parte de la actividad laboral transcurre dentro de las organizaciones. En este sentido, el significado que le damos responde a nuestra calidad de vida (Correa, Cirera et al, 2013). Es así, como por medio del trabajo las personas obtienen una retribución económica o emocional con la que se suple necesidades. Así pues, se vive en una búsqueda constante de la felicidad a la cual todo individuo aspira. En este orden de ideas, calidad de vida laboral Ferrans, 1990 citado por Urua y Caqueo, 2012 definen la calidad de vida como el bienestar personal derivado de la satisfacción o insatisfacción con áreas que son importantes para la persona.

La historia del concepto de calidad de vida laboral, es abordada desde la administración científica centrándose en la especialización y eficiencia de las tareas, con jerarquías definidas por los mandos superiores a lo que las personas eran definidas por sus tareas. Ante esta situación los superiores de la pirámide de mandos controlaban y supervisaban, siendo una organización rígida, llevando a un proceso de deshumanización del trabajo; siendo esto una problemática en la época, los directivos ajustan las organizaciones con la creación de un ambiente adecuado para los tragadores, es decir, mejorando la calidad de vida laboral (Granados, 2011).

Con lo anterior, el concepto tuvo sus orígenes en estados Unidos y la Fundación FORD con una serie de conferencias en los años 60 y comienzos de los 70. Este concepto, alcanza el reconocimiento social e institucional gracias al trabajo de la población activa de la planta de General Motors, de Ohio. Los trabajadores, consideraban que el término no era solo satisfacción sino en la participación de los empleados en algunas decisiones

y mayor autonomía en el trabajo diario. Esta necesidad de los trabajadores "parten de la necesidad de humanizar el entorno de trabajo prestando especial atención al desarrollo del factor humano y a la mejora de su calidad de vida" (Granados, 2011, p. 215).

En el estudio de calidad de vida se ha abordado el concepto desde un entorno laboral y psicológico. La perspectiva del entorno laboral tiene como objetivo mejorar la calidad de vida por medio del logro de los intereses organizacionales, es decir, llevando a cabo un análisis macro o con diferentes sistemas que lo integra. En cambio, desde un entorno psicológico, se muestra un interés superior por el trabajador, desarrollando un análisis micro de los elementos que constituyen las situaciones de trabajado en las que el individuo se encuentra inmerso.

Dimensiones de calidad de vida laboral

El concepto de calidad de vida laboral (CVL) debe ser considerado como multidimensional, puesto que abarca diversas condiciones relacionadas al trabajo que son importantes para la motivación, satisfacción y el rendimiento laboral (Casas & Co, 2002 citado por Granados 2011). La calidad de vida laboral como concepto dispone de dimensiones clasificadas como objetivas, refiriéndose al entorno en el que se realizan las actividades de trabajo y aquellas que tienen que ver con la experiencia psicológica de los trabajadores.

Condiciones objetivas

Es así como en la literatura se encuentran unas condiciones que hacen alusión a lo objetivo, estas se relacionan con el ambiente físico, tecnológico, contractual y productivo los cuales tiene relación con las dimensiones que atributen a la calidad de vida humana.

Medio ambiente físico, hace referencia a como todas las empresas velan por la buena salud de sus trabajadores, puesto que en esta se priorizan los riesgos laborales tanto físicos, químicos y biológicos. Como una condición del medioambiente físico, la fatiga física se relaciona con los riesgos de postura o cargas excesivas. Otra de las condiciones son los accidentes laborales, los cuales han constituido altos grado de insatisfacción laboral. (Granados 2011).

Medioambiente tecnológico es una condición física ya que, si el trabajador no cuenta con los instrumentos necesarios para realizar los trabajos de manera adecuada, generara frustración afectando de forma negativa la CVL y creando en el trabajador ansiedad, falta de motivación e insatisfacción laboral; viendo de esta forma un decaimiento de la producción. Con esto anterior se llega a una falta de efectividad (Granados 2011).

En relación al medioambiente contractual, hace énfasis en el salario, siendo un aspecto que motiva al trabajador pero que mantiene una relación con diversos factores. Como consecuencia de esta condición, las personas distinguen entre las contribuciones que el empleado aporta a su trabajo y las compensaciones que recibe de ellas. Cuando los trabajadores perciben que la relación entre el salario asignado y su rendimiento no se ajusta se puede fomentar la insatisfacción, deseos de salir de la empresa, bajo rendimiento, entre otros. Esta condición se relaciona también con la estabilidad en el puesto de trabajo, dado que existe una proporción entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional (Granados, 2011).

Medio ambiente productivo. Los horarios de trabajo extensos o los turnos rotativos constituyen un factor relevante en la vida de las personas, puesto que experimentan dificultades en sus relaciones familiares o sociales normales. Así mismo, es importante mencionar los problemas de alteraciones cardiacas, insomnio o fatiga,

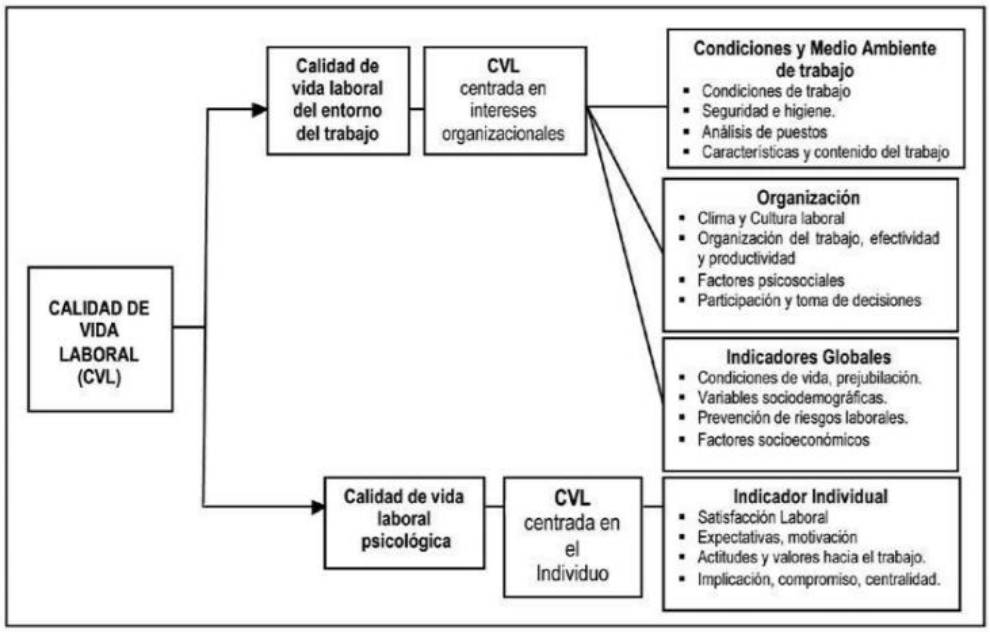
afectando de manera directa su CVL. La sobre carga laboral constituye un agente generador de estrés e insatisfacción laboral (Fernandez y Co 2000 citado por Granados 2011), contrario a esto al falta de asignación de tareas son otras dimensiones que afectan la calidad de vida laboral.

Condiciones subjetivas en la calidad de vida laboral (CVL)

En calidad de vida de las personas existen unas condiciones subjetivas, es decir que dependen de cada individuo; para este caso la condición de esfera privada y mundo laboral, hace énfasis en los problemas que los trabajadores cuentan dentro del ámbito laboral como enfermedad de familiares, problemas afectivos repercutiendo en la CVL. Así mismo, las exigencias del trabajo pueden llevar a las personas a dejar de lado sus responsabilidades personales, familiares o de relaciones sociales.

Individuo y actividad profesional, la dimensión se relaciona la utilización y desarrollo de conocimientos y habilidades con el fin de alcanzar metas profesionales, siendo un factor motivacional ya que provoca sentimiento de logro y satisfacción en el trabajo.

Figura 2. Esquema de calidad de vida laboral



Fuente: Recuperado de Esquema de calidad de vida laboral. Chiang, M & Ayres, K 2018 citado por Blandon 2016. Esquema de calidad de vida laboral.

Entender la CVL bajo una mirada psicosocial, da como apertura a una evaluación de diferentes procesos psicosociales que se dan en el trabajo, es decir la CVL es el resultado de los comportamiento de las personas socializando por y para el trabajo en un ámbito organizacional. Es necesario resaltar que las dimensiones objetivas y subjetivas de "la calidad de vida laboral se refieren, por un lado, a aquellos elementos derivados de las condiciones de trabajo, al desempeño del puesto y en general al contexto organizacional; y, por otro, a los procesos psicosociales a través de los cuales el trabajador experimenta dicho entorno de trabajo" (Granados, 2011, p. 224).

La vida en el contexto laboral no solo se ve afectada por factores intrínsecos, sino también a lo que se desarrolla en áreas extra laborales que hacen parte de la vida humana como lo son amigos, familia, tiempo libre entre otras. Las condiciones físicas y psicológicas se materializan con una relación con su ambiente de trabajo, ya que por aparte afecta la calidad de vida pero en relación a la laboral mantiene en su totalidad

integrada elementos interrelacionados que al articulasen conforman un núcleo de análisis de la CVL (Granados, 2011).

Actualmente, se ha identificado que una de las dimensiones subjetivas de la CVL de los trabajadores radica en la relación entre las áreas familiares y laborales, reconociendo que ambos mantienen una relación (Casa et al 2002 citado por Jimenez y Moyano 2008). En este contexto, se reconoce que la CVL de los empleados tiene beneficios materiales e intangibles en las organizaciones en términos de satisfacción, motivación y compromiso organizacional. Cabe aclarar que existe una relación positiva en la influencia del equilibro familia, trabajo sobre la satisfacción laboral y el compromiso en la organización.

En marco de referencia de la calidad de vida laboral se habla de la teoría de la función de la producción social, la cual establece las posiciones de bienestar en donde los individuos quieren alcanzar niveles óptimos de calidad de vida. En esta teoría se identifican dos objetivos principales, los de bienestar físico y social; para alcanzarlos, las personas mantienen cinco objetivos instrumentales; los físicos con el estímulo y el confort y los de bienestar social con el estatus, confirmación de la conducta y afecto (Santos, 2000).

Santos (2000), autor que relaciono la teoría da a conocer que las personas escogen y modifican los objetivos de forma que puedan alcanzar una calidad de vida. La teoría mencionada anteriormente, instaura que los objetivos universales de bienestar físico y social, se relacionan, y es así como se producen a través de los cinco objetivos instrumentales mencionados anteriormente. Ahora bien, el objetivo principal de las personas en la obtención del bienestar que se relaciona con la CVL.

Según el autor los objetivos instrumentales se pueden plasmar en variables de estudio como se darán a conocer en el siguiente cuadro:

Figura 3. Objetivos del bienestar

Objetivos universales	Bienestar				
	Bienestar físico		Bienestar social		
Objetivos instrumentales	Estímulo	Confort	Estatus	Confirmación de la conducta	Afecto
Significado	Actividades físicas y mentales que producen estímulo	Ausencia de dolor o fatiga. Bienes materiales. Buena casa, bienestar social, seguridad	Ocupación. Estilo de vida. Nivel social	Aprobación. Confirmación de que las cosas están bien hechas	Apoyo emocional
Variable que la mide (en el contexto empresarial)	Esfuerzo mental óptimo en el trabajo	Ingresos	Posición social	Mi jefe valora mis sugerencias	Buenas relaciones entre compañeros

Fuente: Recuperado de satisfacción, bienestar y calidad de vida en el trabajo, Santos, F., (2000). Revista Española de Investigaciones Sociológicas, 92, 15.

Satisfacción laboral

El bienestar de las personas como se mencionó anteriormente se relaciona con la CVL, lo cual ha permitido a través del tiempo mencionar otro concepto que contribuye a la misma. Para este caso la satisfacción laboral como concepto, un gran exponente de las organizaciones, Taylor en 1991 citado por Pérez, 2011 valido la satisfacción laboral en la relación con las ganancias del trabajo realizado, el pago de incentivos, la valoración y las oportunidades de progreso.

Otros de los grandes exponentes Elton Mayo (1945), observó cómo los efectos de la iluminación y otros factores afectaban la productividad de los tragadores. Fue posterior a este descubrimiento, que se identificó que los cambios en las condiciones ambientales del trabajo mejoraban la productividad en las empresas. De estos estudios, el autor afirmo que la interacción de la persona con el grupo era determinante en la

satisfacción laboral; adicionando factores como el estima, la afiliación, la seguridad, el interés intrínseco por el trabajo y los logros (Pérez, 2011).

Posteriormente en los años 50s, Maslow (1954) crea la jerarquía de las necesidades humanas en la que establece aspectos que influyen en la satisfacción como lo son las necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación, estima y por ultimo autorrealización. Seguido de esta época Herberk et al, 1959, desarrolla la teoría de la satisfacción , en la que daba a conocer que las necesidades básicas según como lo planteaba Maslow contaban sino estaban satisfechas, puesto estos evitaban la insatisfacción y eran considerados como factores higiénicos; mientras que los factores superiores incrementaban la satisfacción al obtenerlos. Para este autor, los dos factores no eran compartidos sino eran independientes.

Otros autores en relación al tema, afirmaban que la satisfacción laboral estaba determinada por la diferencia entre todas las cosas que el individuo percibía de su trabajo y las cosas que en realidad percibe es decir, los aspectos internos (autoestima, sentimientos de logro, control) en el trabajo y los externos (salario, promoción, entorno de trabajo) (Lawler, 1973).

Al mismo tiempo que se trabajaba sobre los factores externos e internos, Locke (1968) daba a conocer que el trabajador estará satisfecho con el nivel de ejecución alcanzado en la medida que alcance sus proyectos. Es decir, la satisfacción laboral para el autor es un "estado emocional placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto o de una respuesta afectiva de la persona a su propio trabajo" p. 15. Así mismo, como lo menciono Fleisman y Bass 1979 citado por Manzo 2002, plantearon que este concepto era una respuesta afectiva del trabajador que da a su puesto como consecuencia de la experiencia que ha tenido en el mismo y en relación a sus valores, es decir, con lo que espera de este.

A finales de los años 70s Salancik y Pfetter (1978), dan apertura a la teoría de procesamiento social de información aplicada a la satisfacción en el trabajo, donde sostuvieron que la satisfacción y la insatisfacción con el trabajo son facultades construidas socialmente en términos de responsabilidades, retribución económica y carga laboral. En esta misma época, varios autores argumentaban que el concepto surgía de efecto de actitudes que tienen las personas en relación al salario, el reconocimiento, promoción y otros factores como la edad, relaciones familiares, políticas entre otras (Aguado et al , 2014).

En relación a la anterior definición, Schermerhorn (1993) define la satisfacción laboral como una respuesta emocional a diferentes aspectos del trabajo, en donde están las causas que hacen satisfactorio el trabajo como la remuneración, las relaciones entre compañeros, el contenido del trabajo, las recompensas extrínsecas y el contexto.

Es así, como el concepto de satisfacción laboral permite encontrar aproximaciones con una actitud hacia el trabajo y otra con la identificación de factores específicos que intervienen la satisfacción de las personas con un compromiso de recompensas tangibles e intangibles que refuerzan comportamientos emitidos.

Estos comportamientos mantienen una importancia en el ámbito organizacional, y es de esta forma las condiciones del ambiente laboral se relacionan con las consecuencias en el desarrollo organizacional. Además de las consecuencias del desarrollo organizacional, la importancia de la satisfacción laboral en las organizaciones el autor Maister (2003) demostró que el crecimiento de la satisfacción en los trabajadores genera un incremento de satisfacción en los clientes, como por ejemplo los bajos niveles de satisfacción encontrados en empleados de empresas de salud interfiere en los resultados negativos en la atención de pacientes (Montoro, 2006).

Además de diferentes investigadores han estudiado la relación de productividad y el rendimiento con la satisfacción laboral donde se concluyó que esta satisfacción es un predictor del rendimiento Judge et al, (2001). Paralela a esta investigaciones Resnick y Bond (2001), dan a conocer que las personas recién ingresada a una compañía pasan un periodo que él denomina "luna de miel" p. 22, ya que se demuestra un alto nivel de satisfacción que luego es reemplazada por una versión realista de la situación.

Por otra parte, se ha demostrado que una de las variables que interfiere en la satisfacción laboral o la antecede es el estrés. De hecho, han comprobado que la insatisfacción laboral puede llevar al estado de burnout manteniendo una relación negativa con esta variable Baruch et al., 2002). Es así, como en algunas ocasiones se ha detectado altos niveles de burnout en profesionales de la salud. Esto mencionado anteriormente, podría relacionarse con lo descubierto por Firth y Greenhalgh (1977), los cuales observaron que quienes trabajan en área de la salud, permanecen con estados de agotamiento constante.

Es así, como la satisfacción laboral mantiene una relación con el contrato psicológico desde la visión del empleado, para esto se define este estado como "*una medida integrada que evalúa el grado en el que se percibe que la organización ha cumplido sus promesas y compromisos, proporcionando un trato justo y engendrado confianza*" (Guuest, 2001 p. 7) la cual según el autor se relaciona con la satisfacción de los trabajadores. De este mismo modo, otro autor contemporáneo reconoce que aparte del contrato psicológico, también influye el alto nivel de satisfacción en la salud mental y física de las personas (Luthans, 2002).

Es importante mencionar de acuerdo a datos de la General Social Surveys y de la International Social Survey Programme desde los años 70 a los 90 aproximadamente encontraron que un alto porcentaje de personas de nacionalidad americana se sentían

satisfechos con su trabajo con un 56% y posteriormente a mediados de los 90 disminuyo al 48% indicando como razón principal el aumento en la inseguridad e inestabilidad en el empleo (Amezquita, 2019).

De acuerdo a lo mencionado, se referencia en Colombia los pocos estudios realizados respecto a satisfacción laboral, sin embargo en el 2007 Farne y Vergara citad por Amezquita (2019), con el objetivo de verificar sui las características de se atribuyen a calidad en el empleo correspondían a la satisfacción, realizaron una estimación de la satisfacción, por medio de un ”modelo Provit Biviriano ordenado, usando la encuesta de hogares para el 2006 intentando conocer el tipo de efecto que tiene la deslaboralizacion sobre la satisfacción laboral de los trabajadores (medida por la intención de renunciar)“ (Amezquita, 2019, p 13), encontrando que la subcontratación, la ausencia de contrato o de tipo informal generan efecto poco positivo sobre la satisfacción.

Componentes que influyen en la satisfacción laboral

Como se mencionó anteriormente, existe componentes que influyen o se relación con la satisfacción laboral, por tal razón se describirán diferentes conceptos o que según investigaciones cuentan con vinculación con la satisfacción laboral, dando prioridad a las conceptualizaciones más relevantes o significativas que se han encontrado a lo largo del estudio de la satisfacción laboral en las organizaciones.

Motivación

Una categoría de las más relevantes del presente trabajo, el autor Gouws (1995) en su momento dio a conocer que los factores que motivan a los empleados son los mismos que contribuyen a la satisfacción laboral y concluye que por lo general las personas motivadas en el trabajo están satisfechas. De este modo, otros autores afirman que la motivación se muestra en la satisfacción laboral como un componente actitudinal

y en el desempeño como algo comportamental y este sería un factor que relaciona la satisfacción con el desempeño de los empleados en el trabajo (Roos y Van, 2008). La relación entre motivación y satisfacción no determina que sean conceptos similares, por esta razón se define la motivación como las predisposiciones que tienen las personas hacia la acción, y la satisfacción es un estado placentero que se da a partir de la percepción subjetiva que se tiene de la experiencia laboral en un momento determinado (Reeve, 1994).

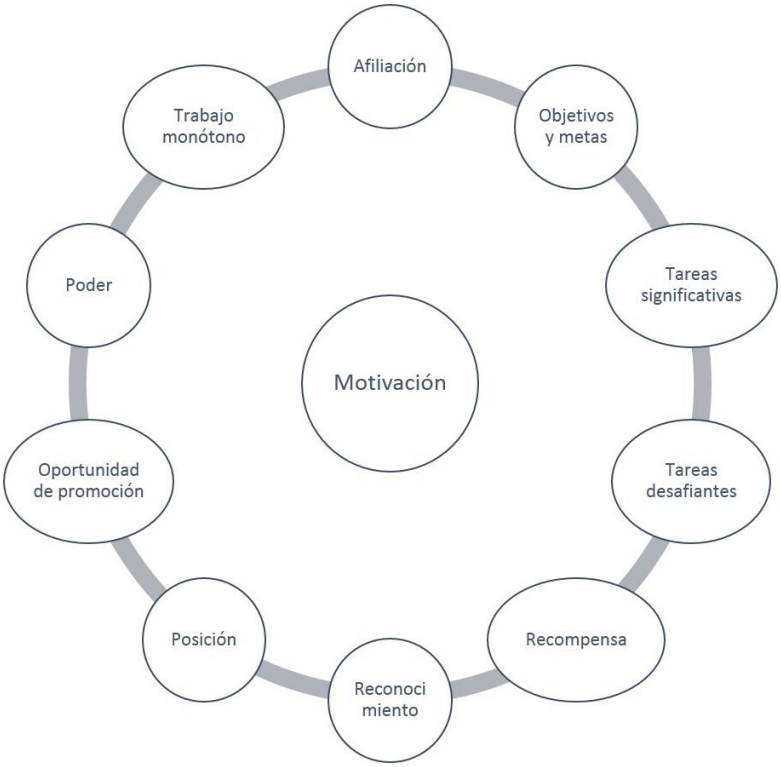
De acuerdo con Robbins (1999), motivación es "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" (p. 168), y necesidad, de acuerdo con el mismo Robbins (1999), es "algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos" (p. 168).

También se ha demostrado que la seguridad en el trabajo refiere las expectativas de continuar en el ámbito laboral y se manifiesta en la preocupación de disparar los beneficios deseables del trabajo como las oportunidades de promoción y las condiciones laborales, siendo un predictor en la satisfacción laboral (Hermsen y Rosser, 2008).

La motivación también se relaciona como una dimensión intrínseca, demostrando relaciones positivas con la satisfacción en lo que determina el trabajo desafiante o significativo para el trabajador (Roos y Van, 2008). Por otro lado, esta motivación es una dimensión extrínseca, ya que representa la necesidad de recompensas económicas, posición y estatus; estas recompensas son dadas por la organización como algo tangible y visible.

En síntesis de todo lo mencionado en relación a la motivación, cuando aumenta la motivación, aumenta la satisfacción laboral (Kamdron, 2005).

Figura 4. Motivación y satisfacción laboral



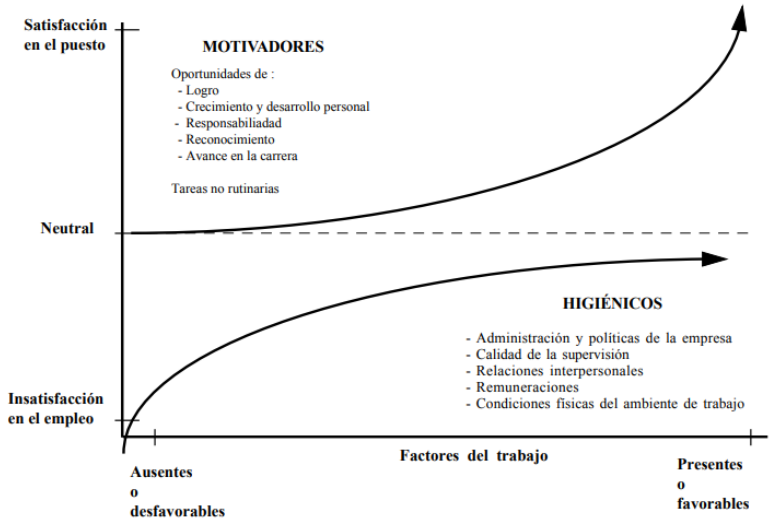
Fuente: Elaboración propia Relación motivación y satisfacción laboral

Es importante mencionar en la motivación como proceso, la teoría de Frederick Herberg la cual tiene como prioridad o criterio el nivel de rendimiento de los individuos en relación al nivel de satisfacción, es decir, las respuestas hacia el trabajo son diferentes cuando se las personas se sienten bien o mal según el autor. Donde propone dos factores para dar a entender el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia

de dos factores que orientan el comportamiento, estos fueron los higiénicos o extrínsecos y los motivacionales o intrínsecos (Manso, 2002).

Los factores higiénicos o extrínsecos, hacen referencia al ambiente o contexto que rodea a las personas, es decir, están fuera del control de las personas; por ejemplo el salario, las condiciones físicas y ambientales, reglamentos internos, entre otros. Por otro lado los factores motivacionales o intrínsecos, los relaciona como los que las personas tienen bajo control, relacionados con el hace y desempeña. Estos están inmersos en los sentimientos de crecimiento individual, reconocimiento profesional y necesidades de autorrealización, generando efecto duradero de satisfacción (Manso, 2002).

Figura 5. Esquema teoría de la motivación Higiene



Nota: Recuperado de Teoría de la Motivación. Manso, 2002. Esquema Teoría de la Motivación Higiene.

Comunicación

Como segunda categoría relevante en las organizaciones actuales, las herramientas de marketing interno se relacionan con la satisfacción laboral, ya que al tratar a los trabajadores como si fueran clientes externos influye positivamente y se relaciona con la comunicación. Específicamente si se tiene en cuenta las necesidades de

los empleados de recibir información específica. Además el acceso a información es un requisito cuando se quiere establecer la toma de decisiones de forma participativa y esto favorece la satisfacción de los empleados, es decir, cuando las personas hacen parte en la toma de decisiones sienten mayor satisfacción (Findler et al, 2000).

De igual forma, realizar feedback (Información que se le da a una persona de como se está desempeñando en una organización) a los trabajadores se cree que es necesario para mejorar su satisfacción, es así como al realizar este proceso particularmente por los líderes incrementa la satisfacción laboral. La teoría de la coordinación relacional da como argumento que la efectividad de la comunicación está definida por la calidad de la comunicación entre los trabajadores (Gittell et al., 2008).

Es bueno mencionar que la manera en que los colaboradores perciben a la alta dirección influye en la satisfacción del trabajador (Goodman y Ruch, 1981) y que la comunicación vertical influye en gran medida en el compromiso de los integrantes de una organización (Postmes, Tanis y De Wit, 2001). Es asi, como el éxito de la institución depende principalmente de dedicación y la capacidad de comunicarse de los empleados y los líderes (Ferrer, 2000), y la política de comunicación interna se convierte en el indicador del estilo de liderazgo que se desarrolle en una determinada organización (Costa, 2011).

Aspectos externos, personalidad y efectos

Algunos autores han reconocido que estos aspectos no determinan o explican las diferencias individuales de las personas (Ilies y Judge, 2002). Estos autores, estudiaron los modelos de los cinco grandes factores de la personalidad hallando que el factor de extraversión y estabilidad emocional son los que más mantienen mayor relación. Así como también se probó que la personalidad en el trabajo es el mayor predictor de la

satisfacción laboral. Además de esto, se demostró que la personalidad varía dependiendo el rol que cumplan en las organizaciones (Heller et al, 2009).

Por otra parte, se ha investigado aspectos como core self-evaluation donde se manifiestan cuatro rasgo (autoestima, auoeficiencia generalizada, locus de control interno, y bajo neuroticismo) (Judge y Bono 2001) donde de los cuatro aspectos los efectos más importantes sobre la satisfacción laboral lo producen los efectos negativos y el locus de control. Los aspectos afectivos al no ser estables, tienen alta correspondencia con la satisfacción laboral (Niklas y Dorman 2005).

Los autores Ilies y Judge (2003) demostraron que las consecuencias positivas y negativas son mediadores más fuertes que de los efectos genéricos de la satisfacción laboral que el modelo de los cinco factores, ya que gran parte de la transición temporal en la satisfacción se relaciona con el humor y el afecto.

Además del anterior referente, el autor Fisher (2000) también ha investigado que las emociones positivas con sentirse entusiasmado se relacionan con la satisfacción laboral y contrario a esto el sentirse enojado o de mal humor se relaciona negativamente. Así mismo, otros representantes demostraron que los síntomas depresivos se relacionan significativamente con la insatisfacción en el trabajo. Otras investigaciones han presentado la relación significativa entre la inteligencia emocional y la satisfacción (Adeyemo, 2007).

Relación satisfacción familiar y laboral

En las revisiones teorías hechas se ha encontrado que los lugares de trabajo en donde existe un ambiente en relación a la familia, genera resultados satisfactorios en la satisfacción laboral (Brough et al, 2005). Otros trabajo tan demostrado que a mayor conflicto entre el trabajo y lo familiar, los trabajadores experimentan menor satisfacción.

De este modo, se ha investigado como los estresores del ambiente laboral influyen en el ámbito familiar, pero dando como prioridad al estrés como factor influyente en las situaciones familiares.

En las investigaciones hechas por Baltes y Heydens (2003) demuestran que el estado civil influye en la satisfacción, pero más que el estado es el apoyo. Aunque el hecho de tener que acomodar sus relaciones familiares afecta de manera importante la satisfacción laboral. Sin embrago otros estudios encontraron que la relación entre satisfacción y los conflictos entre familia y el trabajo esta validada de forma negativa por la supervisión, las posibilidades de promoción y el pago (Boles et al., 2003).

Tecnología

Esta categoría o componente, se relaciona con la manera en como la tecnología es implementada para el ajuste de las personas influyen en la satisfacción de los trabajadores. Es así como la tecnología se relaciona negativamente en las organizaciones de la salud, ya que se debe a la variabilidad incertidumbre que genera a los empleados (Cox, 2003).

Por su parte, la tecnología y la era de la información presentan un papel determinante en los negocios y han sido utilizadas para la estrategia de cada organización minimizando costos, mejora en las operaciones y aumentar el servicio al consumidor (Peslak, 2005). Además de la satisfacción que se obtenga por la instalación de nuevas tecnología esta depende también de los contenidos del puesto de trabajo y el nivel de participación de los empleados en este proceso (Ali y Haji, 2005).

Por su parte, se ha demostrado que la aceptación de las nuevas tecnologías mejora la satisfacción, pero en el ámbito educativo se identificó que la variable que correlaciona negativamente con la baja satisfacción es el estrés relacionado con la

implementación de las nuevas tecnologías (Morris y Venkatesh, 2010) y la ausencia de ayuda en el uso de estos recursos.

Variables demográficas

Con relación a las variables demográficas Herberg (1966) afirmó que no mantienen una relación con la satisfacción laboral. Sin embrago algunos autores relacionan variables que si mantienen correlación. Por ejemplo Pagan y Malo (2009), relacionaron las diferencias de género y encontraron que las mujeres tienen menor expectativa hacia el trabajo y por esta razón tiene mejores nieves de satisfacción laboral.

En cuanto a la edad, Schroder (2008) realizó un estudio donde distribuyo las personas en cuatro grupos de personas mayores de cincuenta años donde mostraron niveles de satisfacción mayores que aquellos empleados cuya edad se encontraba en el rango de 31 a 30 años de edad.

Finalmente se debe tener en cuenta como aspecto importante conceptos como el horario y las horas de trabajo que se han relacionado a través del tiempo con la satisfacción laboral; es así como las horas laborales son utilizadas como variable de control y tienden a estar relacionada de forma negativa con la satisfacción laboral. Al investigar el horario como flexible, los autores McNall et al (2010), encontraron que modificar o flexibilizar el cronograma horario se relación positivamente con la satisfacción laboral.

Haciendo énfasis a los aspectos específicos pero en Colombia, se realizó un estudio entre la diferencia de las persona contratadas por intermediarios y directamente por la compañía, encontrándose diferencias significativas. Los trabajadores contratados con modalidad indefinida mostraban mayor satisfacción de quienes eran contratos de

forma definida; mientras que otra investigación demostró que las personas con cargos directivos tienen un grado mayor de satisfacción en el trabajo (Person, 2009).

Como segundo aspecto especifico, la justicia distributiva mantiene coherencia con la satisfacción laboral, específicamente en los benéficos o el pago sobre las tareas realizadas a un trabajador. Para este concepto, diversos autores investigaron la relación del pago por el desempeño individual y la satisfacción en el trabajo, demostrando relaciones positivas entre las mismas (Ibrahim y Boerhaneoddin, 2010).

Finalmente, es importante mencionar que ante la preocupación por el hombre, su bienestar y desarrollo desde los años 1980 y 2000 se hace importante revisar el tema de mobbing, el cual como concepto se define como los intentos consecutivos y persistentes de una persona de afligir, frustrar o generar una reacción de otra personas, mediante un comportamiento que constantemente presiona, intimida o genera incomodidad de otra persona en el trabajo (Einarsen 2000 citado por Carvajal y Davila 2013). Con esta definición, Hoel et al en 1999 relaciono la satisfacción laboral con el acoso psicológico, donde los autores demostraron que las conductas en relación al mobbing tienen relevancia negativa con la satisfacción en el trabajo.

Desempeño laboral

En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que la satisfacción laboral puede determinar como el trabajador percibe su trabajo, rendimiento y productividad. De este modo, es importante resaltar el concepto de desempeño laboral como el resultado de conductas de los empleados en relación al contenido de su cargo, tareas y/o actividades el cual depende de un proceso de intermediación entre la empresa y el empleado (Faria, 1995 citado por Pedraza et al ,2010); así como el anterior autor lo define, Chiavenato (2002) expone el desempeño como la eficacia de las personas que laboran un una

organización, la cual es prioritaria para la organización funcionando de esta manera con gran labor y satisfacción laboral. En este orden de ideas, se han descrito criterios que podrían medirse al estimar el desempeño, como los mencionan Chiang, Méndez y Sánchez (2014) son las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades como características persónales que interactúan con el trabajo y con la naturaleza de la organización para generar comportamientos, lo cuales afectan los resultados de los mismos.

En este sentido, es necesario brindar a los trabajadores beneficios acorde al cargo al cual van a ocupar. De lo mencionado anteriormente, podrá depender su desempeño laboral siendo un elemento principal para medir el éxito de las organizaciones (Pedraza, et al 2010). Brindar beneficios a las personas, reconocer o incentivar su trabajo genera beneficio en los mismos, logrando identificar mejoras en los resultados y desempeño de los trabajadores.

Ahora bien, el hombre en una organización al desempeñarse se vincula directamente con las habilidades y conocimientos que apoyan las tareas de su trabajo, esto en pro de alcanzar los objetivos de la organización. Al respecto, Ghiselli (1998) citado por Romero y Urdaneta (2009) indico que el desempeño se encuentra influenciado por cuatro factores como lo son "la motivación, las habilidades y los rasgos personales, claridad y aceptación del rol; oportunidad para realizarse" (p. 1). Igualmente, se ha encontrado que la satisfacción laboral se relaciona directamente con el desempeño, ya que este es medido a través de aspectos económicos más bien relacionados con la productividad (Rodríguez et al, 2011). Salinas, Laguna & Mendoza (1994), señalan que las personas están satisfechas con su trabajo hasta el momento que les permita alcanzar lo que desean, y de esta forma su desempeño será eficiente cuando los oriente a la satisfacción de sus necesidades.

Este desempeño en las organizaciones, mantiene relación con las competencias que cada persona posea, ya que esta característica de competencia permite que las personas se comporten de forma eficaz con el propósito de cumplir objetivos persónales y organizacionales. Dentro de las competencias de cada persona, el desempeño permite el cumplimiento de todas las responsabilidades y actividades que sean asignadas, no solo por asistir a una jornada laboral sino para obtener altos niveles en su trabajo (Arismendy, 2009).

Ante la preocupación de las organizaciones por los cambios internos de las mismas, estas se han preocupado por estudiar el talento humano considerando sus procesos a un ritmo acelerado, es decir, empezando a trabajar por el capital humano a partir de una evaluación de desempeño. En este sentido, las organizaciones identifican, evalúan y crean estrategias para garantizar el cumplimiento de objetivos organizacionales. En este sentido, reflexionan en como los trabajadores perciben su remuneración a partir de las actividades realizadas y la estabilidad laboral que les ofrece la institución. Es de anotar, que el desempeño laboral emitido por los trabajadores, la estabilidad ofrecida por la organización y su relación permite la fijación del funcionamiento de las organizaciones (Pedraza y Amaya, 2010).

Una evaluación de desempeño tiene en cuenta los procesos de recursos humanos, es decir estar área evalúa su capital humano identificando criterios de medición con datos que describan las competencias de sus empleados; así como el área identifica, también debe tener en cuenta las competencias de los participantes en los procesos de selección para predecir sus comportamiento. Finalmente la evaluación de este desempeño ayudará al área de capacitación a identificar necesidades de desarrollo y capacitación de sus empleados, permitiendo potencializar aspectos positivos y mitigando los negativos.

Con lo mencionado, la evaluación de desempeño arroja datos de interés para los empleados, la cual es realizada por lo general por gerente o jefes inmediatos. Las organizaciones han utilizado diferentes técnicas para evaluar el trabajador, dando participación por medio de una auto-evaluación que da libertad de evaluación. Sin embargo, ocasionalmente al realizarla el líder o gerente se logra establecer una jerarquía o integrar al líder con el subordinado (Pedraza y Amaya, 2010).

A pesar de lo dicho, las evaluaciones por desempeño al generar unos indicadores en sus resultados permiten a las áreas estratégicas o gerenciales identificar la efectividad de sus empleados, para de esta forma hacer que se cumplan los objetivos organizacionales e individuales. Cabe mencionar, que algunos estudios ha revelado que la implementación de evoluciones de desempeño y retroalimentación de las mismas generan mayores resultados organizacionales y por ende individuales. Las empresas deben identificar su foco de desempeño, para así integrar a los empleados y explicarles la razón del porque se evalua y se generan estrategias que contribuyan a la integración de la meta organizacional (Pedraza y Amaya, 2010).

De acuerdo a Palaci (2005) citado por Pedraza y Amaya (2010) hay algunos elementos que se relación con el desempeño laboral, los cuales son " a. Retribuciones monetarias y no monetarias; b. Satisfacción en relación con las tareas asignadas; c. Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas; d. Capacitación y desarrollo constante de los empleados; e. Factores motivacionales y conductuales del individuo; f. Clima organizacional; g. Cultura organizacional; h. Expectativas del empleado" p. 497.

La asociación del desempeño laboral con los trabajadores, debe proporcionar un beneficio a los trabajadores esto con el objetivo de suplir las metas tanto organizacionales

como individuales constituyendo como elementos fundamental el proceso de administrar el recurso humano de las organizaciones.

Capitulo IV. Resultados de investigación

Como se ha mencionado, en la investigación se utilizaron estrategias metodológicas por medio de las entrevistas y grupo focal. Se analizó el discurso obtenido por cada uno de los entrevistados en la aplicación de la entrevista semiestructurada. Se decidió categorizar dichos resultados en las siguientes categorías: motivación, comunicación y desempeño laboral.

A continuación se dan a conocer dichos resultados, por medio de respuestas de los colaboradores de la institución en donde se realizó la investigación. En relación con los objetivos de la investigación, se pudo identificar que las personas dan importancia significativa a los beneficios y reconocimientos, los cual permiten mejorar su desempeño laboral y por ende su satisfacción. Con la afirmación mencionada anteriormente, la motivación se construye en la institución por medio de los incentivos que les son otorgados y de esta manera logran tener un grado de satisfacción en su actividad como lo menciono el sujeto uno, especificando su motivación en el lugar de trabajo “el ingreso monetario para poder suplir necesidades por ejemplo en este momento estar estudiando y lo que digo, poder suplir las necesidades, dos una satisfacción grande porque si me siento

bien trabajando en la institución, y poder ayudar a las personas que es lo que más gratificante para uno, poder brindarle una mano al que lo necesita ” (ver anexo D).

Por lo que respecta a comunicación, los colaboradores entrevistados tanto en el grupo focal como en las entrevistas semiestructuradas, en el anexo D se relacionan los fragmentos mencionados por los mismos y su relación con la teoría. Entre lo encontrado se identificó que los sujetos cuentan con una comunicación de buena calidad, pero que en ocasiones es tergiversada por la falta de comunicación constante por parte de los lideres funcionales de las diferentes áreas que deberían tener una construcción para alcanzar una acción común. En este caso específico, el sujeto 1, “hay un espacio que se llama la unidad local de comunicación donde se hace una socialización general de indicadores de producción de cosas nuevas para la unidad funcional y pues se hace formalmente con acta para que quede una evidencia de que todas las personas conozcan Información y que la información a alta gerencia se bajó a los colaboradores” (ver anexo D).

Con lo mencionado anteriormente, se encuentra que los colaboradores cuentan con una comunicación positiva, sin embargo existe una diferencia un poco negativa en la información que llega a las bases, no el momento acertado por lo lideres sino que por sus actividades diarias olvidan la información brindada en las unidades locales de comunicación y los colaboradores se quedan sin la información total orientada por las áreas directivas.

Cabe aclarar la diferencia que existe entre comunicación vista desde los líderes y la del colaborador normal, ya que el líder siempre está inmerso en la comunicación de gerencia pero el colaborador no siempre hace parte y se siente un descontento por parte de los mismos.

En relación a desempeño laboral, se encontró que los colaboradores especifican la relación entre motivación, comunicación y el desempeño laboral, como lo menciono el sujeto 5 "debe haber de comunicación y desempeño porque si yo no tengo una buena comunicación no puedo desempeñar mis labores como debe ser y el desempeño no será el mejor sin esas motivaciones o buena comunicación" (ver anexo C).

Capitulo V. Conclusiones

Como resultado del objetivo de la investigación, el cual consistió en la percepción de la satisfacción laboral de los empleados de la clínica Cedimec, y su relación con el desempeño laboral, se puede concluir lo siguiente:

En términos generales, respecto a la motivación, los colaboradores de las diferentes áreas no se encuentran motivados totalmente por acciones emitidas por la institución, sino quizá por sus motivaciones personales de satisfacción ante cumplimiento de necesidades personales o de otros usuarios. Así mismo, no cuentan con una satisfacción en el cumplimiento de sus actividades, ya que dan a conocer la falta de reconocimiento no solo material sino de gratificación en sus comportamientos.

Es importante mencionar que los colaboradores al encontrarse con poca satisfacción laboral, no cuenta con motivación suficiente para cumplir actividades de su contrato, sin embargo se reafirma que gracias a sus motivaciones personales como familia, suplir necesidades económicas o reconocer la necesidad del otro se vuelve una motivación principal.

Por otro lado, en relación al segundo objetivo específico, la comunicación y la satisfacción convergen en la calidad u cantidad de información que es bajada desde la generación hasta los colaboradores de base, para de esta forma generar una transferencia de la información de forma horizontal. Al existir comunicación, se pueden cumplir las acciones en común y se logra cumplir un objetivo por área u organizacional como lo mencionaron los entrevistados.

Respecto al objetivo número tres, se logró establecer que al estar motivados, con adecuada comunicación el desempeño mejora de acuerdo a lo mencionado por los colaboradores. Es importante aclarar, que la satisfacción es una categoría transversal en

los procesos de comunicación entre colaboradores, motivación externa e interna y desempeño laboral como pieza primordial en la ejecución de actividades de los colaboradores de la institución.

Es importante mencionar, que los objetivos se cumplieron, dando como respuesta al posible plan te intervención que podría solucionar las diferentes dificultades de los resultados obtenidos, específicamente en satisfacer las necesidades de los colaboradores, sus familias y usuarios de la institución.

Por otro lado, la metodología logro de manera acertada cumplir los objetivos por medio de la descripción y cualificación de la información, ya que por medio numérico o datos no se hubiese podido saber la percepción de los colaboradores sino quizá con un número que no tendría contacta con la necesidad personal de los mismos.

Por último, respecto a mi proceso como magíster se logró desarrollar habilidades en la priorización, planeación y control de la gestión social en la organización; para el caso específico en relación a la satisfacción laboral como percepción de los colaboradores de la clínica. Así mismo, es importante resaltar como la investigación en el plano de las competencias de la gestión social, permitieron identificar tensores a manera de un grupo de dificultades en la institución permitieron la interacción del colaborador, la empresa y el contexto de la misa, y así lograr identificar características que ayudan a mejorar la calidad de vida del sector de la organización con énfasis humano.

Referencias bibliográficas

Adeyemo, D. (2007). Emotional intelligence and the relationship between job satisfaction and organizational commitment of employe in public parastatals in Oyo Satate, Nigeria. *Pakistan Journal of Social Science. 4 (2), 324-330*. Disponible en http:/docsdrive.com/dpfs/medwelljournals/pjssci/2007/324-330.pdf

Aguado, M; Delgado, C; Fuentes, J; Salgado, A; Sanchez, T; Sanchez, J & Yela, J. (2014). Relación entre despersonalización (bournout), trastornos psicofisiológicos, clima laboral y tácticas de afrontamiento en una muestra de docentes. *Journal estudios de psicología 20, 87-107.* Disponible en http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1174/02109399960256784

Aldrete Rodríguez, María Guadalupe, Navarro Meza, Cristina, González Baltazar, Raquel, Contreras Estrada, Mónica I, & Pérez Aldrete, Jorge. (2015). Psychosocial factors and burnout syndrome in nurses of a unit of tertiary health care. *Ciencia & trabajo, 17(52), 32-36.* https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492015000100007

Ali, I y Haji, J. (2005).the efects or the interaction of technology, Structure, and organizational climate on job satisfaction. *Sunway academic journal 2, 23-32.* Disponible en http://scrib.com/doc/25177936/The-Effects-of-the-Interaction-of-Tecnology-Structure-and-Organizational-Climate-on-Job-Satisfaction

Amezquita, D (2013). Satisfacción laboral y calidad del empleo en Colombia: un análisis conjunto para el Segundo trimestre del año 2012. Biblioteca digital. Cali. Disponible en http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/5675/1/0461889-p.pdf

Arismendy, M. (2009) Clima organizacional y desempeño laboral en las universidades del departamento de la Guajira. Tesis de grado para optar por título de magister en gerencia empresarial.

Ariza, P & Puyana, S. (2013). Relación entre vinculación laboral y satisfacción laboral en cuatro coonsejeres trabajadoras en una institución educativa. Tesis Universidad Javeriana. Disponible en https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/15719/PuyanaMantillaSilviaMaria2013.pdf?sequence=1. Recuperada el 14 de febrero de 2017.

Baltes, B y Heydens, H. (2003). Reduction of work-family conflict througt the use of selección, optimization, and conpensation behaviors. Journal of Applied Psycology, 88, 1005-1018. Disponible en http:/www.ovid.com

Baruch, C., Brondolo, E y Schwartz, J. (2002). "Sources of social support and burnout, job Satisfaction, and Productivity," *Journal of Ocupation Health Psycology 7 (January), 84-93*. Disponible en http://www.ncbi.nlm.nih.gob/ pubmed/11827236

Berdejo, H. (2014). Síndrome de desgaste laboral (Burnout) en los médicos residentes de especialidades quirúrgicas de la universidad nacional de Colombia, sede Bogotá. Trabajo de investigación presentada como requisito parcial para optar al título de: Especialista en Anestesiología y Reanimación. Disponible en http://www.bdigital.unal.edu.co/45814/1/05599120.2014.pdf. Recuperado el 14 de febrero de 2017.

Berrios, P; Landa, J & Aguilar, M. (2006. Inteligencia emocional percibida y satisfacciÃ³n laboral en contextos hospitalarios: Un estudio exploratorio con profesionales de enfermería. *Index Enferm [online].15 (54): 30-34*. Disponible en http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962006000200006. Recuperada el 13 de febrero de 2016.

Blandon, C. (2016).Sentido y calidad de vida laboral en empresas del sector hotelero. (Tesis de maestría en gerencia del talento humano)Universidad de Manizales, Manizales. Disponible en http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/2752/Calidad%20de%20Vida%20laboral%20-%20Claudia%20Patricia%20Bland%C3%B3n%20G..pdf?sequence=1&isAllowed=y

Boles, J., Wood, J y Johnson, J. (2003). The role of acceptande and job control in mental health, job satisfaction, and work performance. *Journal of Applied Psychology, 88, 1057-1067*. Disponible en http:/web.ebscohost.com

Booth, A y Van Ours, J. (2008). Job Scatisfaction and Family Happiness: The Part-Time Work Puzzle. *Economic Journal, 118 (526), 77-99*. Disponible en http:/web.ebscohost.com.

Borra, C & Gómez, F. (2012). Satisfacción laboral y salario: ¿compensa la renta laboral las condiciones no monetarias del trabajo? *Revista de Economía Aplicada,* 60 (XX), 25-51.

Brough, P., Odriscoll, M y Kallianth, T. (2005). The ability of family friendly organizational redources to predict work-family conflict and job and family satisfaction. Stress & Health: *Journal of the International Society foy the Investigation of Stress, 21(4), 223-234*. Disponible en http://web.ebscohost.com

Cantonnet, M; Iradi, L; Larrea, A & Aldasoro, J. (2011). Análisis de la satisfacción laboral de los arquitectos técnico en e l sector de la construcción de la comunidad Autónoma del País Vasco. *Revista de la construcción:* 10 (2) 16-25.

Carvajal, J & Davila, C. (2013). Mobbing o acoso laboral. Revisión del tema en Colombia. Cuadernos de Administración. (29), 49 p. 95-106. Disponible en http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v29n49/v29n49a11.pdf

Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos. Colombia: Mc Grall Hill https://es.scribd.com/doc/11402610/Administracion-de-RRHH-5ta-Edicion-Idalberto-Chiavenato

Chiang, M; Méndez, G & Sánchez, G. (2010). Como influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa retail. *Theoria,* 19 (2): 21-36.

Chiang, M., Gómez, N y Salazar, C. Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Scielo, 30(52): 65-74* Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452014000200007 &lng=es&tlng=.

Clínica Cedimec. (2017). Facatativa, Cundinamarca.

Cogollo, Z & Gómez, E. (2010). Condiciones laborales en enfermeras de Cartagena, Colombia. *Avances de enfermería,* XXVIII (1): 31-38.

Correa, D., Cirera, Y & Giuliano, A. (2013). Vida con calidad de vida en el trabajo. *Invenuio, 16 (30), 145-163.* Disponible en http://www.redalyc.org/pdf/877/87726343010.pdf

Costa, C. (2011). La comunicación en el hospital: la gestión de la comunicación en el ámbito sanitario. Sevilla: Comunicación Social, ediciones y publicaciones.

Cox, K. (2003). The effects of intrepersonal, intragroup, and intergroup conflict on team performarce effectiveness and work satisfaction. Nursing Administration Quarterly, 27 (2), 153-163. Disponible en http://www.emeraldinsight.com

Findler, L., Wind, L y Mor Barack, m. (2007). The Challenge of Worforce Managemente in a Global Society: Modeling the Relationship Between Diversity, inclusion, Organizational Culture, and Employee Well-Being. Job Satisfaction and Organizational Commintment. *Administration in social Work, 31 (3), 63-94*. Disponible en http://web.ebscohost.com

Fisher, C. (2000). Role Stress, the Type A Behavior Patter, and External Auditor Job Satisfaction and Performance. *Behavioral Research in Accounting, 13(1) 143.* Disponible en http:// web.ebdcohost.com

Firth-Cozens, J y Greenhalgh, J. (1997). Doctors perception of the links between stress and lowerd clinical care. *Social science and Medicine, 44(7), 1017-1022*. Disponible en http://www.ovid.com

Ferrer, J. (2000). La comunicación interna y externa en la empresa. Barcelona: Edición Privada.

Gamboa, E. (2010).Satisfacción laboral: descripción teórica de sus determinantes. Revista psicología científica.com. 17. Disponible en http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/ . Recuperado el 29 de marzo de 2017.

Garcia, N (1997). Español 1. Guía didáctica. Serie: Hacia el siglo XXI. Edit. Ministerio de Educación. Universidad de Costa Rica. Costa Rica.

Gittell, j., Weiber, D., Pfefferle, S y Bishop,C. (2008). Impact of relational coordination on job satisfaction and quality outcomes: a study of nursing homes. Human Resourse Management Journal, 18(2), 154-170. Disponible en http://web.ebscohost.com

Gómez, M. (2014). Trabajo de grado. Estudio de la influencia del sistema de contratación en el clima de la Alcaldía de Dosquebradas. Disponible en

http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/4137/658311G633.pdf?sequence=1. Recuperado el 14 de febrero de 2017.

Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. *Revista IIP*Requena Santos, Félix SATISFACCIÓN, BIENESTAR Y CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO Reis. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas, núm. 92, 2000, pp. 11-44 Centro de Investigaciones Sociológicas Madrid, EspañaSI, 14 (2), 271-276.* Disponible en http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v14n2/a14.pdf

Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. Pensamiento y Gestión, 24, 157-194.

Goodman, R. y Ruch, R. (1981). In the Image of the CEO. *Public Relations Journal, 37 (2),* pp. 14-19.

Guest, D. (2001). Employment contracts, the psychological contact and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. Document proyecto SALTSA.

Heller, D., Ferris, D y Watson, D. (2009). The Influence of Work Personality o Job Satisfaction: INCREMENTAL Validity and MEDIATION Effects. *Journal of Personality, 77(4), 1051-1084*. Disponible en http://web.ecscohost.com

Herzberg, F. (1966). Work and the Nature of Man. New York, NY: Thomas Y. Crowel

Herberg, F., Mausber, B & Snyderman, B. (1959). The motivation to work, 2d ed. NY. John Wiley & Sons, Inc

Hernandez, R; Fernández, C y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill Quinta edición. Disponible en https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Hernández M; Hernández, A; Nava, M; Perez, M; Hernández, M; Matus, R & Balseiro, C. (2012). Satisfacción laboral del profesional de enfermería en cuatro instituciones de salud. *Enfermería Universitaria ENEO-UNAM* ,9(1).

Hermsen, J y Rosser, V. (2003). Job satisfaction among athletic trainers in NCAA Division IAA institution. Inquiry, 6(1), 163-167. Disponible en http://web.ebscohost.com

Hoel, H., Rayner, C y Cooper, C. (1999). Workplace bullyng. En C.L. Cooper & I.T Robertson (Eds.), Chichester, Reino Unido: Wiley. Disponible en http://onlinelibrary.wile.com

Ibrahim, I y Boerhaneoddin, A. (2010). Is Job Satisfaction Mediating The Relationship Between Conpensation Structure And organizational Commitment? A Study In The Malaysian Power Utility. *Journal of Global Business Economics, 1(1), 43-61*. Disponible en http:// web.ebscohost.com

Ilies, R y Judge, T. (2002). Understanding the dynamic relationship between personaliti, mood, and job satisfaction: Afiels experience-sampling study. *Organizational Behavior And Human Decision Processes, 89, 1119-1136*. Disponible en http:// web.ebscohost.com

Jiménez, A, & Moyano, E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida. *Universum (Talca), 23*(1), 116-133. https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000100007

Judge, T y Bono, J. (2001). Relationship of core selt- evaluations traits-self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emoctional satability-with job satisfaction and job performance: A metaanalysis. *Journal of Apploed Psychology, 86, 80-92*. Disponible en http:// web,ebscohost.com

Kandrom, T. (2005). Work motivation and job satisfaction of Estonian Higher Officials. *JOURNAL OF Public Administration, 28*. Disponible en http://we.ebscohost.com

Karatepe, O., Avci, T y Arasli, H. (2004). Effects of Job Standardization and Job Satisfacion on Service Quality: a STUDY OF Frontline Employees in Northern Cypruz. *Services Marketing Quarterly, 25(3), 1*. Disponible en http://www.ebscohost.com

Luthans, F. (2002). *Comportamiento organizationa*l. Ed. McGraw Hill Interamericana Editores S.A

McNall, L., Masusana, A y Nicklin, J. (2010). Flexible work arrangements, Job satisfaction, and turnover intentions: the mediating role of Work-to- family enrichment. *Journal of psycology, 144 (1), 61-81*. Dispobible en http:/web.ebscohost.com

Montoro, J. (2006). The role of conflicto resolution styles on nursing staff morale, burnount, and job satisfaction in long-tern care. *Journal of aging and healt 18, 3, 385-406*. Disponible en http://jah.sagepub.com/content/18/3/38. Full.pdf+html

Morris, M y Venkatesh, V. (2010). Job Chatacteristics and Job Satisfacion: Understanding the role of enterprose resorse planning system implementation. *MIS Quarterly, 34(1), 143-161*. Disponible en http://web.ebscohost.com

Lawler, E. (1973). Motivaction in work organiation. Monterrey, California: Books Cole.

Livacic, C. (2009). Evolución de las organizaciones: un mundo en cambio. *Revista de estudo Politecnicos, VII (12), 177-191*. Disponible en http://www.scielo.mec.pt/pdf/tek/n12/n12a10.pdf

Lopez, M., Arias, L., Rave, S. (2006). Las organizaciones y la evolución administrativa. *Scientia Et Technica, XII (31), 147-152*. Disponible en http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=84911639026

Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herberg. *Revista Universidad EAFIT. 128, 79-86.* Disponible en http://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf

Mella, O. (2000).*Grupos focales (focus groups) Técnica de investigación cualitativa.* Publicado como Documento de Trabajo N° 3, CIDE, Santiago, Chile. Disponible en http://files.palenque-de-egoya.webnode.es/200000285-01b8502a79/Grupos%20Focales%20de%20Investigaci%C3%B3n.pdf

Morgan, L. (1998) "Planning focus groups" SAGE, Thousand Oaks

Niklas, C y Dormann, C. (2005). The impact of state effect on job satisfaction. *European Journal of Work & Organizational Psychology, 14(4), 367-388*. Disponible en http:// ebscohost.com

Padilla, L; Jimenez, L y Ramirez, M. (2008). La satisfacción con el trabajo académico. *RMIE, 13 (38): 843-865*.

Pedraza, E., Amaya, G & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la universidad del Zulia. Revista de Ciencias Sociales, XVI (3), 493-505. Disponible en http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=28016320010

Persson, R. (2009). Intellectually Gifted Individuals Career Choices and Work Satisfaction: A Descriptive Study. *Gifted and Talented International 24(1). 11-23*. Disponible en http:// hj.diva-portal.org/smash/get/diva2,281434/FULLTEXTO1

Peslak, A. (2005). The importance or information technology: An empirical and longitudinal study of the anual reports of the 50 largest companies in the United States. *The Journal of Computer Information Sustems, Spring, 32-42*. Disponible en http:// www.highbeam.com/doc/1P3-829840201.html9

Pezeshki, G., Golshiri, Z y Zamani, N. (2008). Investigation of Leadership Style Correlates Affecting Jihad-e-Keshavarzi Staffs Job Satisfaction in Yazd. *Journal Agric. Science Techonogy, 10, 421-429*. Disponible en http:// mohitpardaz.com/mp/imagines/stories/article1.pdf

Postmes, T; Tanis, M y De Wit, B. (2001). Communication and Commitment in Organization: A Social Identity Approach. *Group Processes and Intergroup Relations. 4* (*3*), pp. 227-246. doi: 10.1177/1368430201004003004.

Reeve, J. (1994). *Motivación y emoción*. Madrid. McGraw Hill

Resnick, S y Bond, G. (2001) the indiana Job Satisfaction Scale. *Psychiatric Rehabilotation Journal, 25(1), 2-19*. Disponible en http://web.ebscohost.com

Robbins, S. (1991). *Comportamiento Organizacional.* México: Prentice Hall.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional, teoría y práctica.* México: Prentice Hall.

Rodríguez, M., Paz, M., Lizana, J & Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeñoen una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad, 2(2), 219-234.* Disponible en http://www.redalyc.org/pdf/4397/439742466007.pdf

Romero, F & Urdaneta, E. (2009). Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrative en las universidades privadas. *Redhecs, 7*. Disponible en http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/617/1569

Roos, W y Van Eeden, R. (2008). The relationship between employee motivation, job satisfaction and coporate culture. *SA Journal of Industrial Psychology, 24(1), 54-63.* Disponible en http://uir.unisa.ac.za/handle710500/2584

Salancik, G y Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly, 23, 224-253*. Disponible en http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10307892

Salinas, C., Laguna, J., & Mendoza, M. (1994). La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica. *Salud Pública, 36 (1), 22-29.*

Santos, F. (2000). Satisfaction, bienestar y collided de vida en el trabajo. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas, 92 11-44* .Centro de Investigaciones Sociológicas Madrid, España. Disponible en http://www.redalyc.org/pdf/997/99717881002.pdf

Santos, F; Guillen, C & Montalban, F. (2012). Contrato de trabajo, compromiso y satisfacción: moderación de la empleabilidad. *RAE* 52 (3): 345-359

Schermerhorn, J. (1993). *Management for productivity* (4 edicion) Canada: John Wiley Sons, Inc.

Schroder, R. (2008). Job Satisfaction of Employess al a Chistian University. Journal of Research on Christian Education, 17829, 225-246. Disponible en http://web. Ebscohost.com

Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *Sectores económicos*. Recuperado el 14 de Marzo de 2017. Disponible en http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos

Serrano, J. (2011). "El sector servicios en la economía global: transformaciones y consecuencias" (Temario de oposiciones de Geografía e Historia), Clío 37. Disponible en http://clio.rediris.es. ISSN: 1139-6237. Recuperado el 23 de marzo de 2017.

Urzúa M, Alfonso & Caqueo-Urízar, Alejandra. (2012). Calidad de vida: Una revisión teórica del concepto. *Terapia psicológica*, *30*(1), 61-71. https://dx.doi.org/10.4067/S0718-48082012000100006. Disponible en

http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-48082012000100006

Vals, M. (1997). Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional. Madrid: Editorial Síntesis

Velásquez, A. (2007). La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhmann. *Revista Escuela de Administración de Negocios, (61), 129-155*. Disponible en http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=20611495014

Anexos

Anexo A. Instrumento

Entrevista semiestructurada

Objetivo de la entrevista: Conocer las percepciones que tienen los empleados de la clínica Cedimec en relación a la comunicación, motivación y desempeño laboral referente a la satisfacción laboral.

Dirigido a: Cinco trabajadores de la clínica Cedimec, un administrativo, dos profesionales de la salud, un especialista y el directivo de la compañía.

Tiempo aproximado de la entrevista: 15 a 20 minutos

Recursos: Guía de entrevista, grabadora.

Fecha de entrevista: 05-06-2018

Guía de entrevista

-¿Cuetéeme como es la comunicación en su unidad funcional?

-¿En qué medida su jefe inmediato recompensa a los empleados por su buen trabajo?

-¿Cómo es la comunicación de usted hacia los usuarios y colaboradores?

-Actualmente, la institución ¿cómo tiene en cuenta sus opiniones?

-¿Cómo cree usted que podría apartar su vida personal de laboral?

-Si tiene dificultades con su líder ¿qué realizaría para mejorar la comunicación entre ustedes?

- Usted como colaborador de la entidad ¿qué significado le da a su trabajo?

-¿Para usted que significa estar trabajando dentro de la institución?

Preguntas orientadas a desempeño

-¿Qué significa para usted desempeño laboral?

-¿Cuál considera usted que es la relación entre comunicación y desempeño? Porque

- ¿Qué tipo de procesos hablan de su desempeño?

Preguntas orientadas a motivación

¿Ustedes como trabajadores que entienden cómo motivación?

¿Ustedes como trabajadores que significado le dan a la motivación en su lugar de trabajo?

¿Ha recibido usted incentivos y/o reconocimientos durante su contrato laboral actual?

¿Qué le genera, cuando la institución le brinda reconocimientos o incentivos materiales?

Grupo focal

Segmento a investigar: Trabajadores activos de la Clínica Cedimen con edades comprendidas entre 18 y 60 años de edad, con diferentes ingresos económicos que hacen parte de la institución en el 2018.

Muestra: Se llevara a cabo un grupo focal, el cual se realizara en las instalaciones de la clínica en el municipio de Facatativá, la muestra estará conformada por personas, las cueles se seleccionaran de acuerdo a los criterios de antigüedad del trabajador, especialidad y tipo de contrato.

Presentación: inicialmente la moderadora se presenta y les da a conocer el objetivo de la reunión, explicando el porqué, que para este caso es caracterizar la satisfacción laboral a partir de la motivación, comunicación y desempeño laboral.

Explicación introductoria: se grabara las conversaciones (audios), lo cual permitirá que los trabajadores se sientan más cómodos y puedan establecer sus respuestas. Se les informara que debe hablar una sola persona a la ve y al tener diferencias en los pensamientos que generan las respuestas, es importante hacerlas saber dependiendo la experiencia de cada uno.

-¿Cuetéeme como es la comunicación en su unidad funcional?

-¿En qué medida sus jefe inmediatos recompensan su buen trabajo?

-¿Cómo es la comunicación de ustedes hacia los usuarios y colaboradores?

-Actualmente, la institución ¿cómo tiene en cuenta sus opiniones?

-¿Cómo creen ustedes que podría apartar su vida personal de laboral?

-Si tienen dificultades con su líder ¿qué realizarían para mejorar la comunicación entre ustedes?

- Ustedes como colaboradores de la entidad ¿qué significado le dan a su trabajo?

-¿Para ustedes que significa estar trabajando dentro de la institución?

Preguntas orientadas a desempeño

-¿Qué significa para ustedes desempeño laboral?

-¿Cuál consideran ustedes que es la relación entre comunicación y desempeño? Porque

- ¿Qué tipo de procesos hablan de su desempeño?

Preguntas orientadas a motivación

¿Ustedes como trabajadores que entienden cómo motivación?

¿Ustedes como trabajadores que significado le dan a la motivación en su lugar de trabajo?

¿Han recibido ustedes incentivos y/o reconocimientos durante su contrato laboral actual?

¿Qué les genera, cuando la institución les brinda reconocimientos o incentivos materiales?

Anexo B. Entrevistas

ENTREVISTA Nº1

Entrevistada: Hola muy buenas tardes, actualmente soy líder funcional y gestión de riesgo y llevo 9 años trabajando en la institución, 3 por prestación de servicios y 6 años de planta.

Entrevistadora: Cuéntame ¿cómo es la comunicación que tienes en tu línea funcional?

Entrevistada: Bueno yo considero que la comunicación que tengo con mis subalternos y las personas que tengo bajo mi cargo, es buena yo tengo un espacio donde les permito a ellos que se comunique conmigo, me digan cuales son las situaciones que se han presentado tanto positivas como negativas, sin embargo desde la unidad funcional hacia la gerencia si en algunas oportunidades la comunicación se torna un poco pesada sobre todo por desacuerdo en los criterios de los puntos de vista que existen entre el líder de la unidad funcional y el gerente.

Entrevistadora: Esa comunicación es constante o cada 8 días o cada 15 días o es de la rutina

Entrevistada: La comunicación es constante en la medida de que mi oficina es de puertas abierta todas las personas que trabajan en mi unidad funcional saben cuál es mi horario de trabajo pues yo los recibo cuando lo requieran sin citas sin nada de esas cosas, sin embargo hay un espacio que se llama la unidad local de comunicación donde se hace una socialización general de indicadores de producción de cosas nuevas para la unidad funcional y pues se hace formalmente con acta para que quede una evidencia de que todas las personas conozcan Información y que la información a alta gerencia se bajó a los colaboradores.

Entrevistadora: Digamos que ya con lo que me cuentas En qué medida su jefe inmediato recompensa a usted es su buen trabajo si es recompensado o no se lo recompensa?

Entrevistada: La verdad no siento que sea recompensado siento más bien que la medida el trabajo se hace bien y se cumple con todo las cosas miran de qué forma el trabajo de las personas qué nos está haciendo también es repartida en los que lo hacemos bien, entonces la verdad creo que la estrategia es hacernos el trabajo bien porque no hacerlo bien entonces creo que la verdad ellos dicen usted no está haciendo su trabajo quieren ponerle a uno más cargas.

Entrevistadora: ¿Se lo ha manifestado a sus jefe inmediato o simplemente realiza su trabajo y ya?

Entrevistada: Se lo he manifestado precisamente porque en este momento me encuentro en un proceso coyuntural donde me quieren asignar otras funciones de una de mis compañeras he dejado claro que yo no puedo hacer el trabajo de 2 personas y asumir el liderazgo dos áreas tan grandes como es el área ambulatoria y área de gestión de riesgo.

Entrevistadora: Como me informa que actualmente le van a asignar otras funciones, ¿la institución o su jefe inmediato no tiene en cuenta sus opiniones?

Entrevistada: Si, ella me pidió que pasáramos una propuesta, sin embargo en este momento hay 4 personas entre las que tendríamos que distribuir las funciones y estamos en el proceso de verificar realmente con tiempos y movimientos si esos tiempos que tenemos las profesionales nos alcanza para asumir el 100% de las funciones que se nos quieren asignar y reubicar porque yo no podría asumirlos sola.

Entrevistadora: Como me Dice que no puede asumirla sola, me imagino que también tiene una vida personal una vida familiar ¿cómo cree que podría apartar esa vida personal de la vida laboral?.

Entrevistada: Aunque intento que mi trabajo aquí sea sólo desde las 8 de la mañana hasta las 5:30 para no involucrar a mi familia, un mejor estilo de vida saludable podría en algunas oportunidades no le puedo dejar de lado porque el hospital demanda que yo esté más tiempo de las 5:30 o que venga los fines de semana o que me lleve trabajo para mi casa y lo tengo que hacer después de 11 de la noche más o menos la hora en que yo me puedo acostar a mis hijos o que he podido hacer las labores en mi hogar.

Entrevistadora: Si alguna vez ha presentado dificultades con su líder o con su jefe o quizás no la has presentado ¿que realizaría o qué haría para mejorar la comunicación entre ustedes?

Entrevistada: La verdad es que yo no todo el tiempo soy muy directa e independiente a que el jefe se puede molestar le digo las cosas tal cual cómo lo pienso, lo complicado es que el manifestarse a situaciones en algún momento se puede tomar como si no quiero ser accequible al cambio o que no soy positiva, pero igual desde la experiencia hay situaciones que uno sabe que ha manejado y no puede aceptar sencillamente porque en unos meses cuando vayan hacer la medición de ese trabajo, uno va a salir mal librado y va a quedar como si no tuviera las capacidades para lograr los objetivo que se propone.

Entrevistadora: Digamos otra forma de objetivos que se Proponen ¿Qué significa para usted el desempeño laboral?

Entrevistada: Para mí el desempeño laboral es desde mi liderazgo, desde mi área como tal de líder es lograr una comunicación efectiva y asertiva con los 45 colaboradores a los que superviso sus contratos y que funcionen bien los cinco procesos que manejo, funcionen bien en la medida que cumplan con las metas en que los colaboradores no tengan tanta deserción, que se sientan tranquilos que se sientan bien, que los usuarios a los que atendemos se sientan bien, que no tengamos un alto nivel de quejas, adicionalmente que nos guste venir a nuestro trabajo que no sea solamente por suplir una necesidad económica, sino que se hagan las cosas con amor y que cada mañana nos levantemos con ganas de trabajar y con todo el entusiasmo y dando lo mejor de cada uno de nosotros para el desempeño de nuestra labor.

Entrevistadora: Así como relacionas esa descripción de desempeño laboral ¿crees que exista relación entre ese desempeño y la comunicación?

Entrevistada: Si total es muy importante la comunicación en el ambiente laboral, si no hay comunicación asertiva se limita totalmente el desempeño.

Entrevistadora: Ya hablando del desempeño de comunicación ¿qué puedes entender o se relaciona el desempeño con la motivación?

Entrevistada: También es muy importante porque debe haber un plan de incentivos un plan de cosas que motivan a las personas que cuando su trabajo esté bien hecho se le reconozca que le haga saber que el líder reconoció que lo hizo bien, así mismo cuando las cosas no salgan tan bien porque en la mayoría de lugares solamente es reconocido cuando las cosas no salen tan bien eso desmotiva el hecho que uno haga 99 cosas bien y una mal y solamente fue tenido en cuenta por una que hizo mal y no para las 99 que hizo bien.

Entrevistadora: Cuando me hablas de incentivos ¿los has recibido Durante este tiempo laborado?

Entrevistada: Últimamente la verdad antes no se recibía nada de pronto como a final de año se hacía una celebración de final de año pero pues solo en este momento se están celebrando los cumpleaños el simple hecho de que le entreguen a uno un diploma que no genera ningún costo para la entidad pero que diga que se le reconoce el trabajo eso motiva tanto al líder y el líder pues va a bajar esa motivación a sus colaboradores.

Entrevistadora: Cuando me dices que un diploma algo que no genera ningún costo a la institución ¿qué siente usted cuando le dan un reconocimiento algún o algún incentivo dentro de la misma?

Entrevistada: Bueno pues gratitud y deseo de continuar haciendo las cosas bien para que siga siendo reconocido.

Entrevistada: ¿En su lugar de trabajo o en su puesto de trabajo sus colaboradores le han manifestado que se encuentran motivados o que les falta esa motivación para desempeñarse mejor?

Entrevistada: Bueno pues si hay algunos momentos en que si muestran desmotivación o en otros donde se sienten muy bien, manifiestan que el proceso dentro del área ha sido de aprendizaje, crecimiento personal obviamente como en todas las áreas no todo es bueno, hay algunas dificultades hay algunas situaciones que no son las que se esperan pero en lo posible tratamos de que haya una comunicación adecuada entre las dos partes y que se logre llegar a acuerdos favorables tanto para el líder como para el colaborador.

Entrevistadora: Me manifestaba que en ocasiones si los motivan sea de forma material o por lo menos con un agradecimiento ¿hace eso con sus colaboradores?

Entrevistada: Si en la unidad local de comunicación trato de celebrar los cumpleaños de los colaboradores de ese mes, si de pronto puedo conseguir a través de la gerencia o a través de otros recursos las actividades una cosa tan sencilla como un refrigerio, puede motivar a las personas oh trato en algunas oportunidades donde incluso a ofrecer una galletica lo tengo que hacer de mi bolsillo por que la entidad no tiene recursos para eso, pues lo hago y lo hago con cariño por que son del equipo que hace que mi trabajo funcione, el trabajo de mi área no depende de mí, depende de ellos.

Entrevistadora: Considera que quizá que deprimo diferentes aspectos como el contrato laboral el lugar de trabajo influye en la motivación de las personas?

Entrevistada: Si, total el contrato laboral pienso que es una de las dificultades más grandes que tenemos los profesionales de la salud, el hospital básicamente de las 250 personas en promedio que trabaja solamente 11 tenemos una contratación digna desde mi punto de vista las demás personas que son profesionales de la salud trabajan por un jornal con un valor de hora que se ve remunerada al final de la semana o un festivo, no gozan de unas vacaciones, de unas cesantías. Todo eso hace que la gente a cualquier propuesta a si sea de 500 pesos por una hora se vaya a trabajar a otro lado y se obstaculicen los procesos porque hay que recapacitar a la gente y eso genera un reproceso que se vaya un colaborador y que ingrese un nuevo, adicionalmente la gente está muy vulnerada en

toda su parte económica incluso hasta para un crédito, el tipo de contratación es muy complejo si me parece que siendo esta el área de la salud de los derechos fundamentales de las personas deberíamos lo profesionales de la salud de hacer algo o desde los altos mandos de los gobiernos hacer algo porque tengamos condiciones dignas de contratación.
Entrevistadora: Ya finalizando, ¿actualmente se siente satisfecha con lo que hace y con su trabajo?
Entrevistada: En este momento si me siento satisfecha con mi trabajo con lo que hago y con la remuneración que tengo, sin embargo estoy como te decía al principio en un proceso coyuntural que me quieren asignar unas nuevas labores por lo que considero no tengo el tiempo. Al igual si me siento satisfecha ´puedo desempeñarme mejor en mis actividades.
Entrevistadora: Muchísimas gracias.

ENTREVISTA Nº 2

Entrevistada: Buenas noches llevo trabajando en el hospital 3 años aproximadamente inicié como auxiliar de atención al usuario en el 2016 y el año pasado inicié como psicóloga del PIC de gestión del riesgo el plan de intervenciones colectivas.
Entrevistadora: Qué tipo de contacto siempre has manejado?

Entrevistada: Siempre manejado por prestación de servicios OPS.
Entrevistadora Estando en dos áreas de la entidad que fue el SIAU y ahora de gestión del riesgo ¿cuéntame cómo es la comunicación de la unidad funcional de este momento?
Entrevistadora: Sí digamos que no tienes conocimiento de cómo es la comunicación entonces digamos cómo te relacionas con tu jefe cuando tienes que informar de algo con tus compañeros de trabajo tú estás en una oficina, estás por fuera de la oficina cuales son tus funciones para que tú puedas relacionar el tema de comunicación?
Entrevistada: Bueno cuando inicié en el hospital y yo tenía una oficina y mi jefe estaba dentro entonces la comunicación era directa y cuando ella necesitaba algo pues me lo decía directamente, ahorita como mi contrato es por prestación de servicios y es más por actividades entonces manejamos más una reunión mensual y manejamos todo por grupos de WhatsApp o correos electrónicos.
Entrevistadora: Como me dices que manejan todo por grupos de WhatsApp por las reuniones tu jefe inmediato los recompensa con los incentivos por su buen trabajo?

Entrevistada: Pues la verdad la jefe inmediata, yo tengo dos jefes la que me contrató por prestación es como una supervisora la comunicación es muy débil, nos comunica simplemente lo que se tiene por comunicar puede que mensualmente nos comuniquemos con ella Sólo una vez cuando tenemos la reunión entonces incentivar no, la otra es en las entregas, pero tampoco hay temas de incentivos ni nada.

Entrevistadora: Ya hablando de un tema de incentivos y demás ya por aparte ¿cómo es la comunicación hacia los usuarios externos y hacia los otros colaboradores de tus pares?

Entrevistada: Nosotros pues nosotros somos como muy abiertas por decirlo así cada una de sus actividades y cuando tenemos actividades en conjunto es que nos reunimos y o a veces por compañeras así más cercanas no reunimos y hacemos algunas actividades extra laborales.

Entrevistadora: Actualmente la institución tiene en cuenta sus opiniones?

Entrevistada: No la verdad tengo o sea casi no voy a la institución porque yo soy más extramural entonces muy pocas veces voy a la institución porque no tienen en cuenta para la gran mayoría de las cosas que manejan dentro de la institución.

Entrevistadora: Es decir que no tiene en cuenta casi sus opiniones en las actividades cuando hay alguna inconformidad alguna pregunta resuelta

Entrevistada: La resolvemos nosotros porque nosotros buscamos como otras personas que no puedan resolver las inquietudes por el jefe inmediato no, ni por nadie sino por nosotras mismas.

Entrevistadora: ¿Alguna vez ha tenido dificultades con su líder?

Entrevistada: Yo creo que pues es que no hay liderazgo en grupo en el que me encuentro en este momento Entonces no se siente el líder es muy como que no se siente en el ambiente laboral entonces digamos que no hay líos

Entrevistadora: Cuando hay estos altercados digamos que diferencias que en ocasiones no comunica ¿usted en ocasiones ha logrado apartar su vida laboral de su vida personal?

Entrevistadora: ¿De qué forma cree usted que ha logrado diferenciar lo personal de lo laboral?

Entrevistada: Pues la verdad no he tenido inconvenientes así con mis compañeras porque soy como muy tranquila entonces soy muy relajada en ese sentido no, no he tenido inconvenientes hasta el momento con ninguno de mis compañeros

Entrevistadora: No ha presentado ningún inconveniente que ha sido una relación digamos que estable dentro de lo normal sin embargo ya llevando 3 años trabajando en la entidad, de pronto que podría definir usted como desempeño laboral?,

Según su experiencia, según lo que conoce o simplemente lo que se le viene a la cabeza de desempeño laboral que podría definir como desempeño laboral

Entrevistada: Las capacidades que todos los empleados para hacer las diferentes actividades dentro de la empresa cumplir un rol dentro de la empresa.

Entrevistadora: Digamos que con la definición que tiene de desempeño cree que existe una relación entre el desempeño y a la comunicación?

Entrevistada: Si claro si porque todo tiene que tener alguien que una persona que lidere los procesos para poder generar un buen desempeño laboral y cumplir un objetivo en común del grupo

Entrevistadora: Ese buen desempeño laboral cree Qué tiene que ver de una u otra forma con la motivación de las personas?

Entrevistada: También la motivación y el reconocimiento tiene que ver hay para que haya un crecimiento laboral mejore.

Entrevistadora: Digamos que relacionamos el tema de motivación con desempeño que podría decir ¿qué es motivación?

Entrevistada: Reconocimiento de las personas de las capacidades que ellas tienen y las cosas que uno como empleado les da a las personas para que trabajen con más ganas

Entrevistadora: Cuando me dice ese tipo de cosas para que trabajen con más ganas y demás ¿ha recibido algunos incentivos y reconocimientos durante el contrato que tiene actualmente?

Entrevistada: Pues muy pocas veces la verdad.

Entrevistadora: Digamos que dentro de esas pocas veces que tipos de incentivos o reconocimientos ha recibido?

Entrevistada: Cuando nosotros hacemos los eventos que le corresponde a cada prioridad entonces depende de cómo salga el evento se da el reconocimiento.

Entrevistadora: Cuando digamos el evento no sale como se espera ¿cuál es la retribución de su líder cual es digamos que la respuesta de él?

Entrevistada: El líder directo nos dice pues qué cosas podemos mejorar y porque salió malo o cosas así o qué era lo que esperaba del evento.

Entrevistadora: Digamos que dentro de esas pocas veces que le han reconocido o que le han generado algún incentivo ¿qué le genera a usted cuando le brindan esos incentivos o reconocimientos?

Entrevistada: Cuando me dan incentivos o algo así, yo creo que entusiasmo y más Seguridad en la actividad realiza

Entrevistadora: Me dice que le genera entusiasmo y demás entonces en ese orden de ideas que podría deducir o definir sobre satisfacción laboral?

Entrevistada: Satisfacción laboral pues pienso lo que siente el empleado de estar en el puesto que él quiere hacer lo que él quiere con gusto porque es lo que lo que a él le gusta hacer.

Entrevistadora: Es decir que en este momento podríamos decir que se encuentra satisfecha o no?

Entrevistada: Si

Entrevistadora: Si siente satisfecho porque razones se siente satisfecha actualmente?

Entrevistada: Porque más que el reconocimiento del jefe me gusta más el reconocimiento de las personas y la tarea que se hace En cada uno de los sitios que visita o se hace una actividad como desempeño en mis labores

Entrevistadora: Es decir que para usted es más importante claramente el reconocimiento que tenga el usuario externo que el de su propio jefe?

Entrevistada: Si

Entrevistadora: Ok muchísimas gracias.

ENTREVISTA Nº 3

Entrevistado: Buenas noches yo soy médico me encuentro trabajando en la institución desde hace tres años el primer año como médico de urgencias y después inicié en la parte de salud ocupacional en estos momentos alterno mi tiempo en esos dos servicios estoy como el contrato es de prestación de servicios.

Entrevistadora: Es decir que siempre ha manejado un contrato por prestación de servicios sea en urgencias o ahorita como en salud ocupacional.

Entrevistado: Si los dos son por prestación de servicios

Entrevistadora: Es decir que se hace parte de dos áreas tanto de urgencias como de salud ocupacional ¿Cuénteme actualmente cómo es la comunicación que usted tiene tanto en urgencias como en salud ocupacional? su comunicación con sus colaboradores con su jefe inmediato.

Entrevistado: Los servicios pues a estar en la misma institución son distintos en el servicio de urgencias por la comunicación es algo tiene mucho estrés presión porque pues en un servicio urgencia se maneja en niveles de las urgencias son Pues el alto nivel Entonces los niveles de comunicación relación con mis propios compañeros de un momento en que son estresantes pero es por el mismo ámbito laboral en ocupacional es mucho más tranquilo se manejan pacientes agendados tienen su consulta de 20 minutos es una valoración médica pues no tiene ningún tipo de presión ni de estrés es mucho más tranquilo que la que se presten el servicio urgencias.

Entrevistadora: Digamos que ya me habla un poco más de la comunicación que tiene hacia el usuario externo pero como su comunicación con su jefe inmediato independientemente sea salud ocupacional o de urgencias.

Entrevistado: Con mi jefe inmediato bien pues siempre pues tenemos la comunicación de la presión un poco en que la haya cúmulo de pacientes entonces la presión de que agilicemos el trabajo si es una comunicación cordial Pero pues siempre hay algo de presión psicológica que ayuda pues a aumentar los niveles de estrés.

Entrevistadora: Orientándonos más al tema de jefe inmediato ¿esta persona recompensa a ustedes por su buen trabajo?

Entrevistado: Nos recompensa, pues sí a veces con la felicitación y una palabra alguna cosa sí pero pues en si uno como trabajador sentir una recompensa o que lo llene a uno no, insuficiente sí, la palabra, la felicitación ¡vamos bien! y todo pero no me llena como un incentivo y uno se sienta recompensado pues todo el servicio que uno brinda el hospital

Entrevistadora: La institución digamos que ante esa falta recompensa que usted manifiesta ¿tiene en cuenta de pronto sus opiniones?

Entrevistado: Si cuando se hacen las reuniones en o sobre todo el servicio de urgencias pues para ver qué problemas tenemos, que falencias soluciones opiniones se nos pregunta aproximadamente cada trimestre se hace una reunión para hacer la valoración de cómo está funcionando el servicio.

Entrevistadora: ¿Alguna vez ha presentado dificultades con su líder?

Entrevistado: Tanto como dificultades no, de pronto se solicitan ayuda en el servicio cuando está muy lleno y se nos niega entonces uno pues exige digámoslo Así que si nos ayude con más acompañamiento con otros colegas porque va a ser servicios tan lleno que no damos abasto con los pocos médicos que quedamos entonces si pedimos la colaboración del jefe inmediato y pues no dicen que no sea no se va a prestar más médicos entonces hay algo de rose y de un poco de calentar los ánimos en esos momentos.

Entrevistadora: Para usted ¿Qué significa estar trabajando actualmente en la institución?

Entrevistado: A pesar del estrés y lo que se maneje pues para mí es gratificante es muy bueno porque tiene uno la satisfacción de lo que siempre busca uno como profesional que es ayudar a la gente y más en la parte médica es un logro grande estar ahí en esa institución ya que pues nos da nuestro respaldo económico es gratificante y ya después de una larga jornada pues la satisfacción de que uno hizo algo por la gente es algo bueno para cada uno de nosotros.

Entrevistadora: Es decir que a usted le gratifica más como la respuesta que tiene ese usuario externo que de una u otra forma de su propio jefe inmediato.

Entrevistado: Si los jefes pues a veces miran a veces los pacientes como números entrar entrar y ver y ver y ver y ordenar exámenes y sacar los pacientes rápido y pues nuestra ideología como médicos no es esa es atenderlos bien que salgan bien y con que uno recibe una palabra de gracias o ver que nuestro trabajo dio frutos de que esta persona salió bien o en dado caso de que pues no salga muy buen estado pues que sí hicimos todo lo posible por mejorar la calidad de vida de esa persona

Entrevistadora: Según lo que me manifiesta, un buen desempeño si? dentro de ese buen desempeño de pronto ¿que podría definir usted como desempeño laboral según su conocimiento?

Entrevistado: Desempeño laboral pienso que después entregar todos nuestros conocimientos en nuestra parte profesional sí, aplicar nuestro todo nuestro conocimiento durante nuestra carrera y hacer de la institución pues algo benéfico tanto para los trabajadores como las personas que acuden a la institución.

Entrevistadora: Dentro de ese desempeño y esa definición que me ¿cree que existe relación con lo que le mencionaba anteriormente con la comunicación?

Entrevistado: La relación con la comunicación si tiene que haberla siempre porque pues lo que se manejan el servicio es una cadena de comunicación en la cual pues desde el momento en que llega el paciente a la institución tiene que ser visto por nosotros hay que mandar hacer exámenes paraclínicos los cuales hay que comunicarse los a la enfermera, ella pues comunicarlo a los distintos servicios laboratorio, radiología y después resultados no nos comunican a nosotros como médicos luego nosotros s los analizamos y comunicamos al paciente y le damos respuesta solución y pues concepto médico y los pasos a seguir con cada una de las personas que allí acuden.

Entrevistadora: Me habla de la relación que existe entre desempeño y comunicación, el desempeño laboral y su definición, ¿considera que este desempeño laboral se ve relacionada con un tema de motivación suyo?

Entrevistado: Si la motivación uno mismo la hace sí creo que pues muchas veces el servicio de urgencias va a estar muy lleno la gente va a estar exigiendo, pidiendo atención inmediata, la motivación la hace uno mismo en el mismo momento en que llega y pues esa es la motivación que nos hace seguir cumpliendo pues nuestra tarea y labor en el hospital.

Entrevistadora: ¿Que lo motiva usted para continuar o seguir trabajando en la institución?

Entrevistado: ¿Motivación? mi familia si primero que todo mi familia segundo el arte de la medicina si tercero que uno aprende cada día algo más Sí y cuarto en la gratificación de que uno da lo mejor de Sí para mejorar la calidad de vida de cada uno de nuestros pacientes.

Entrevistadora: Usted ha recibido, se siente motivado en la institución es decir ¿ha recibido de pronto un incentivo o reconocimientos durante el contrato que tiene?

Entrevistado: Individual no, se nos ha dado reconocimiento al grupo de urgencias si como tal enfermera, médicos, camilleros todos en conjunto se ha dado ese reconocimiento pero al momento individual no sé no se me ha dado ese reconocimiento.

Entrevistadora: Como no se le ha dado según lo que manifiesta, ¿qué le gustaría que reconocieran o qué incentivos le dieran?

Entrevistado: Los incentivos que si quisiera y reconocimientos es el tipo de contrato, si la prestación de servicios desafortunadamente pues es algo incierto entonces sería bueno un contrato a término indefinido o lo que se llama planta ese sería pues como el mejor reconocimiento que mereceríamos los trabajadores de la institución.

Entrevistadora: ¿Dentro de la situación es decir que usted se sentiría digamos que más satisfecho o satisfecho con un contrato a término indefinido?

Entrevistado: Claro, sí porque pues ya tendríamos el respaldo de la institución tendríamos todo lo que viene en la ley las vacaciones, prestaciones, prima y demás elementos que se desprende de este tipo de contrato.

Entrevistadora: ¿En este momento usted se encuentra satisfecho insatisfecho en la institución?

Entrevistado: Hasta cierto punto satisfecho, pues por lo que anteriormente les comentaba del manejo de nuestra institución con los pacientes y algo insatisfecho pues por el tipo de contrato y también pues influye un poco el pago por hora que nosotros se nos cancela por hora y pues no es malo tampoco es del todo bueno pero sí sería que fuera un poco más elevado el pago hacia nosotros como médicos.

Entrevistadora: Me comenta que le pagan por horas se le pagan por horas pues claramente hora laborada hora cancelada usted de pronto trabaja en alguna otra institución en donde usted reciba otra remuneración también por horas o por actividades.

Entrevistado: Trabajo en otra empresa prestando servicio como médico ocupacional no es por hora es un contrato en el cual se me paga por ir una vez a la semana a prestar mis servicios como médico ocupacional, no está la presión de la hora exacta pero si se debe cumplir un día a la semana la asistencia.

Entrevistadora: Perfecto muchísimas gracias.

ENTREVISTA Nº 4

Entrevistada: Buenos días soy auxiliar de enfermería trabajo en el área de PYP soy la auxiliar IAMI qué es una Institución Amiga de Mujer y la Infancia, llevo trabajando dos

años y en un principio solamente trabajaba lo que era lactancia materna, hoy en día estoy trabajando lo que seguimientos a gestantes, seguimientos a puérperas también hago electrocardiogramas y manejo la coordinación del servicio de alimentación.

Entrevistadora: Ya me comentas como la trayectoria que has tenido dentro de la institución ¿siempre has manejado el mismo tipo de contrato o has tenido algún cambio en este tiempo?

Entrevistada: No los 2 años que llevo siempre manejado el mismo tipo de contratos que es por OPS.

Entrevistadora: Cuéntame un poquito digamos que dentro de la unidad funcional que tú te encuentras en este momento ¿Cómo es la comunicación que se tiene actualmente?

Entrevistada: En la unidad funcional se comunican cosas, si se da la información y se dan órdenes el cual hay que aceptarlas ¡no

Entrevistadora: Digamos que ya hablando de esas órdenes de haber un jefe inmediato cierto con ese jefe inmediato Cómo es la comunicación?

Entrevistada: Con mi jefe inmediato es muy buena la comunicación independientemente si ella a veces da órdenes en el servicio y lo malo es que la desautoriza

Entrevistadora: Hablando y siguiendo la línea de jefe inmediato este jefe le recompensa ustedes por su buen trabajo?

Entrevistada: No la verdad no

Entrevistadora: No le recompensa su bien trabajo? porque cree que no le recompensa su buen trabajo?

Entrevistada: Yo me imagino porque a ella tampoco le recompensan su buen trabajo

Entrevistadora: Ya hablamos de la comunicación que usted tiene con su jefe inmediato pero usted cómo considera que es su comunicación con sus otros colaboradores y los usuarios externos?

Entrevistada: De mi jefe inmediato con los otros colaboradores es buena, es buena Aunque hay algunos que siempre quieren llevar la contraria pero se trata de llevar un nivel y con los colaboradores y usuarios es igual

Entrevistadora: ¿Y cómo es su comunicación directamente con sus colaboradores y con los usuarios externos?

Entrevistada: Buenas tengo satisfactoriamente los usuarios no han tenido quejas de mi trabajo por lo contrario me ha felicitado qué es lo que me lo que como lo que me fortalece para seguir en lo que estoy haciendo

Entrevistadora: Actualmente la institución tiene en cuenta sus opiniones?

Entrevistada: No

Entrevistadora: Porque cree que no las tiene en cuenta?

Entrevistada: Porque casi no hay comunicación

Entrevistadora: Me dice que casi no hay comunicación de una u otra forma A eso le puede afectar su vida personal o laboral

Entrevistada: Laboral si, bueno personal lo desestabiliza emocionalmente pero no es muy fuerte pero laboral si

Entrevistadora: Cree que podría apartar esa vida personal de la laboral

Entrevistada: Hago lo posible por hacerlo

Entrevistadora: Alguna vez ha presentado de pronto dificultades con su jefe inmediato si las ha presentado como las Ha solucionado?

Entrevistada: No, no las he presentado

Entrevistadora: Nunca las ha presentado ni un tema de comunicación en relación nunca se ha presentado?

Entrevistada: Bueno Si alguna vez uno de comunicación después de que pasó el problema deje que pasara unos tres días y hablé con ella diciéndole él porque no me parecía justa la decisión que había tomado

Entrevistadora: Es decir que dio a conocer su inconformidad y su jefe inmediato le dio su respectiva retroalimentación y digamos que le escuchó frente a lo que usted no estaba digamos que conforme

Entrevistada: Si me escuchó más no me dio solución no me dio respuesta del porque lo había hecho

Entrevistadora: Como colaboradora actualmente de la entidad qué significado le da a su trabajo actualmente?

Entrevistada: Pues es muy importante a pesar de que mi trabajo no resalta mucho sino esperando la satisfacción del usuario directamente con ellos tengo el contacto y me siento bien me siento pues siento que hay agradecimiento de mi trabajo por parte de los usuarios.

Entrevistadora: Ya hablando de su satisfacción por parte de los usuarios Qué significa para usted el desempeño laboral?

Entrevistada: Hacer lo mejor posible por desempeñar lo que estoy haciendo por ejercer lo que estoy haciendo y por transmitirle al usuario lo que debe saber y cómo lo de captar, esforzarme para que les quede algo a ellos

Entrevistadora: Anteriormente yo le estaba hablando digamos de comunicación, ahorita nos fuimos orientadas más a desempeño cree que existe relación entre comunicación y desempeño?

Entrevistada: Sí porque si hay una buena comunicación se pueden hacer mejor las cosas

Entrevistadora: Ya hablando y jamás comunicación de desempeño ¿que puede entender por motivación cree que tiene que ver con su desempeño laboral?

Entrevistada: Sí porque a pesar de que uno trabaja por un sueldo, es gratificante que le digan a uno o le resalten el trabajo que uno está haciendo Y qué más que los jefes o el jefe inmediato o la misma empresa que reconozcan el trabajo que uno está haciendo. No solamente que se fijen en una o dos falencias que haya, no resaltan el buen trabajo que se ha hecho por lo menos a las personas a las niñas que se han rescatado de la drogadicción, de un camino diferente a una buena vida y hemos tenido muchos casos y esos no lo resaltan no en el desempeño que uno tiene con respecto a eso no sé si es buena la motivación no digo económicamente pero sí que le resalten a uno el trabajo de alguna u otra manera y Hay muchas formas de resaltar el trabajo de un funcionario.

Entrevistadora: Cómo qué tipo de formas a usted le han generado incentivos o reconocimientos. Si alguna vez se lo han hecho.

Entrevistada: No.

Entrevistadora: Nunca le han reconocido por medio de un incentivo un reconocimiento que le gustaría que le reconociera por medio de que incentivo de que reconocimiento.

Entrevistada: No es que hay tantas maneras no sé cómo lo utilizan en otras empresas de un medio día de trabajo de no venir a trabajar o reconocerle a uno no sé con un diploma o reconocerlo en los eventos que hacen del hospital las actividades que hacen algunos jefes inmediatos reconocen el trabajo en otras áreas Mientras que el de nosotros nunca ha sido reconocido en nuestra área sobre todo en p y p se hace el trabajo y ella de pronto se lo dice a uno Sí salieron bien las cosas pero es como un Sí ahí está bien y si uno no pregunta ella no genera esa retroalimentación

Entrevistadora: Si se generan esos incentivos y esas recompensas como se sentiría usted?

Entrevistada: Muchísimo Mejor a pesar de que no voy a dejar de seguir haciendo mi trabajo como lo estoy haciendo uno se impulsa a mejorar a aportar más y a tener más compromiso con la empresa de lo contrario uno simplemente lo lleva a que uno se limita a ser lo que le toca

Entrevistadora: Ya hablamos un poco de comunicación de motivación del desempeño orientado a lo que actualmente hace es decir que con todo esto podríamos decir que usted se encuentra satisfecha actualmente donde se encuentra?

Entrevistada: Si estoy satisfecha a pesar de que no haya o reconocimientos estoy satisfecha con mi trabajo porque hago lo que hago me gusta lo que hago y lo hago, uno por mi bienestar y otro por el bienestar de mis pacientes.

Entrevistadora: Muchísimas gracias.

ENTREVISTA Nº 5

Entrevistada: Hago parte de la unidad funcional financiera, llevo en el cargo casi 8 años me he desempeñado tanto como analista de cartera como coordinadora de cartera, todo el tiempo con el tema de cartera.

Entrevistadora: Es decir que siempre has estado relacionada a este sector financiero, pero cuántos de pronto como analista o Cuántas como jefe de cartera?

Entrevistada: Como jefe cartera estuve como la mitad del tiempo como 4 años y los otros cuatro años nos llevó como analista

Entrevistadora: Como te decía inicialmente el objetivo de esta entrevista dentro de eso, yo quisiera que me contarás un poquito como es la comunicación dentro de una unidad funcional.

Entrevistada: Es buena, es bueno y a mejorado, al comienzo de pronto hubo algunos impases pero ya con el tiempo se ha mejorado mucho y así lo hemos mantenido.

Entrevistadora: ¿Esos impases que me dices, a qué te refieres?

Entrevistada: De pronto por los cambios repentinos de los compañeros de trabajo,
mi trabajo de cartera va muy ligado con la parte contable, me refiero en este caso específico a la auxiliar contable. Entonces esos cambios repentinos de personal crean de pronto que la persona nueva no tenga el mismo conocimiento obvio de la persona que estaba y eso crea al momento de rendir informes, de cruzar información que se requiere con prontitud todos contra tiempo entonces que por falta de conocimiento se crean este tipo de inconvenientes.

Entrevistadora: ¿Cómo es la comunicación que tienes actualmente con los usuarios externos y con tus propios colaboradores?

Entrevistada: Con los usuarios externos la verdad no es no es muy frecuente No para nada pero ya conozco mis compañeros y permanente total es normal

Entrevistadora: Con el líder o jefe inmediato?

Entrevistada: Pues eso es otro cambio que hubo también repentino y el líder inmediato a hoy lleva esta semana 4 días, entonces la comunicación pues propia no en este momento no la ha habido, una comunicación o sea estrictamente lo necesario 2, 3 puntos pero no habido comunicación

Entrevistadora: La institución digamos que dentro de su unidad funcional o como tal del conglomerado como tal de la situación ¿tiene en cuenta sus opiniones?

Entrevistada: De parte de algunas personas si, de otras no y pues eso crea como inseguridad frente a la persona que uno ve que no y si puede ser una falencia si total.

Entrevistadora: Cuando me dice que ya entrando un tema opiniones eso sí ya es algo personal. ¿Considera que usted puede apartar su vida personal de su vida laboral?

Entrevistada: Si la verdad si

Entrevistadora: De qué manera.

Entrevistada: No sé, conectándome, al decir conectándome no significa que si yo estoy en mi parte laboral me desconecté y me olvidé que tengo una familia que tengo unos hijos que tengo responsabilidades no, pero me enfocó como entre las horas que estoy aquí en el hospital me enfoco yo diría que un 90% .

Entrevistadora: ¿Alguna vez ha presentado dificultades con su líder, como las ha logrado solucionar en todo estos ocho años que me comenta que lleva laborando que actualmente?

Entrevistada: Hablando claro y directo siempre hablando primero con esa persona, pues hasta ahí ha llegado hasta el supervisor, la situación ha llegado hasta el supervisor, en este caso pues la doctora Dora pero hablando claro y directo, dejando las cosas claras.

Entrevistadora: ¿Para usted que significa trabajar actualmente en la institución?

Entrevistada: Todo, para mí todo porque amo lo que hago, me fascina lo que hago gracias a Dios, lo entiendo lo he hecho mío, porque todo lo que se ha presentado lo he tenido prácticamente que a medida que se va presentando lo voy armando lo he organizado y lo llevó ahí y soy muy estricta dentro de lo que a mí me toca, debo ser muy estricta por qué se trata de números, se trata de informes entonces yo procuro ser lo más estricta, es como mi forma de hacer las cosas, entonces yo amo lo que hago y así lo hago valer.

Entrevistadora: Ya que me habla de lo que le gusta, de la forma en que lo hace. ¿Que podría de pronto significar para usted desempeño laboral?

Entrevistada: Desempeño laboral para mí, el desempeño laboral, uno importantísimo de lo que a uno le gusta, dos hacerlo bien para tener una satisfacción personal que es lo principal, la satisfacción personal parte todo, a parte que da seguridad y la seguridad se proyecta, para mí la seguridad se proyecta y crea confiabilidad porque yo sé que lo que yo haga lo que yo rinda no se queda solamente en el hospital sino de ahí parte de todos los informes que da al hospital a los entes de control entonces si yo lo hago bien y sé que entre lo que yo estoy haciendo está bien y que estoy rindiendo bien los informes, pues me da tranquilidad y seguridad.

Entrevistadora: Ya Empezamos a hablar de un tema de lo que le gusta de la forma en que lo hacen de un tema de desempeño laboral Según como lo Define ¿cree que exista relación con lo que le mencionaba anteriormente, la comunicación?

Entrevistada: Si total o sea sí tiene que haber relación de la comunicación, si en todo en todo en todo sentido con los compañeros de trabajo, con los jefes, con todo el mundo, debe haber una comunicación. Y lo importante es que la comunicación sea de ambos lados ¿no? totalmente y siempre permanente, si total.

Entrevistadora: Me dice que esa comunicación tiene que ser de lado y lado, digamos que ya estamos hablando del otro, ¿cierto? ya del otro cuando uno ejerce o realiza alguna tarea o función, uno debe estar motivado o cree que debe estar motivado alguna razón que podría entonces definir Qué es motivación?

Entrevistada: Para mí es sentir, que en mi caso, mis jefes entiendan y sepan y tengan claro que lo que yo hago y cómo lo hago, ¿sí? y que sí yo les estoy hablando de un tema del porqué, la razón, el enlace, que porque hago esto, porque no porque no he entregado esto, porque no he hecho eso, que entiendan claramente el por qué, y que vayamos a la raíz del asunto, para mí es importante eso, que las personas entiendan o conozcan qué es lo que yo hago y cómo lo hago

Entrevistadora: De una u otra forma podría digamos concluir que eso a usted la motiva.

Entrevistada: Sí a mí me motiva tener en mi caso en este momento una supervisora que es la doctora Dora, que entiende lo que yo hago y valora lo que yo hago y me crea confianza y a crearme ella confianza me crea responsabilidad.

Entrevistadora: Generando digamos que mayor confianza responsabilidad de pronto qué incentivos y reconocimientos ha recibido por parte de sus jefes inmediatos o en este caso tal vez de su jefe inmediato

Entrevistada: De mi jefe mediato que es la doctora Dora de pronto la misma actitud de ella, o sea no necesito de pronto que me que me den el diploma, simplemente como la actitud de ella hacia mí y hacia mi trabajo y el respaldo que necesitaba sus momentos eso para me demuestra que ella se da cuenta y valora mi trabajo.

Entrevistadora: Por parte de la institución ha recibido incentivos o reconocimientos?

Entrevistada: El año pasado recibí un incentivo un reconocimiento en diciembre pero fue más como por el lado de bienestar laboral, por lo que se organiza, por los eventos para los compañeros de trabajo, pues lo otro que yo de pronto yo colaboro con el hospital, más no por lo que yo estoy contratada acá.

Entrevistadora: Digamos que ya hablando de un tema de comunicación, de incentivos, de motivación, de desempeño laboral. ¿Considera que se encuentra satisfecha en este momento?

Entrevistada: Sí, pero no al 100. Si afortunadamente si tengo una gran parte de que me siento motivada pero sí, si falta

Entrevistadora: ¿Que considera que de pronto le falta para sentirse un poco más satisfecha acá?

Entrevistada: De pronto a lo que yo me enfoco, qué mis jefes entiendan que lo que yo hago y cómo lo hago y entiendan el proceso.

Entonces sería bueno que todos lo entendieran como para que sepan a qué me dedico, o de donde sale lo que se hace y en este caso en la única persona que yo veo y ciento es en la doctora Dora.

Entrevistadora: Siendo ella ahorita digamos que su recompensa inmediata podría decir dentro de los procesos que usted realiza

Entrevistada: Si total.

Entrevistadora: Perfecto muchísimas gracias

Anexo C. Grupo focal

Entrevistada 1: Buenas tardes mi cargo es Auxiliar administrativa de gerencia en este momento tengo Actividades en el encargo de control interno y llevo 15 años en la institución.

Entrevistada 2: buenas tardes Mi nombre es Luz Elena Amaya soy auxiliar del SIAM y todo el trabajo social.

Entrevistada 3: Buenas tardes mi cargo es auditor de glosos pertenezco al área financiera y llevo año y dos meses en la institución.

Entrevistada 4: Buenas tardes mi cargo de auxiliar de enfermería IAMI en consulta PYP y llevo 2 años 2 meses en el hospital.

Entrevistada 5: Buenas tardes mi cargo es líder del servicio farmacéutico y llevo en la institución año y siete meses.

Entrevistadora: Más o menos sé cuáles son sus cargos cuánto llevan quisiera que ustedes me contaran dentro de sus unidades funcionales ¿Cómo creen que es la comunicación no sé ustedes que me digan qué creen ustedes desde su percepción?

Entrevistada En cuanto a la comunicación la comunicación en este momento no es nada asertiva pienso que ahí teléfono roto todo el mundo comenta en pasillo pero la realidad es otra, falta mucho trabajo en equipo mucha unión pues hasta el momento de esa es mi percepción hacia a groso modo.

Entrevistadora: No se alguna otra que quisiera dar a conocer ¿cómo es la comunicación dentro de su unidad funcional?

Entrevistada: Con respecto al área financiera del hospital la comunicación entre nosotros es una buena comunicación pero con el tema ya de las directivas y otros grupos pues ya es un poco más complejo el tema de la comunicación.

Entrevistadora: De pronto tú como líder ¿cómo consideras que es la comunicación en tu unidad funcional?

Entrevistada: Mi unidad funcional se ha capacitado mucho se ha llevado diferentes como la psicóloga ha ido la subgerente, científico pero todavía siento que hay una parte, hace falta una parte porque entre mi equipo no hay comunicación perfecta que debería haber, pero se está trabajando mucho para mejorar y para llegar a una comunicación asertiva.

Entrevistadora: Ya digamos en el tema de comunicación asertiva y en ocasiones a uno cuando le dicen comunicación entre líderes entre compañeros quizá ¿cómo es la comunicación de ustedes aquí en la entidad entre compañeros No entre líderes?

Entrevistada: La comunicación en consulta externa entre compañeros es buena se trata de trabajar en equipo pues también ahí dependiendo de las funciones que deleguen los líderes, se trata hacer lo mejor posible.

Entrevistadora: Algo adicional que quieran decir algo, de pronto tu que estas en el área de atención al usuario ¿cómo crees que es la comunicación dentro de tu unidad?

Entrevistada: En mi unidad hay un buen liderazgo de jefe al momento hemos trabajado en equipo y toda ha salido bien.

Entrevistadora: Ya que empiezas a hablar en tema de jefes de ¿pronto a ti tu jefe te recompensa por tu trabajo por tus actividades?

Entrevistada: No me recompensa, cada uno cumple sus funciones y ya

Entrevistadora: Al cumplir las funciones tengo entendido que una de tus funciones es comunicar y dar información a los usuarios, porque estas en atención a los usuarios, ¿cómo es esa atención o como es esa comunicación con los usuarios?

Entrevistada: Pues llegan a la ventanilla el usuario y depende de la información que necesiten uno se la escribe o se la da verbalmente

Entrevistadora: Hablando de un tema de comunicación muy básico quiero que ustedes me digan ¿si consideran que sus opiniones son tenidas en cuenta dentro de la institución?

Entrevistada: No en mi caso como auxiliar administrativa de gerencia, en mi caso no ha sido posible la comunicación y tampoco he sido tenida en cuenta en muchas circunstancias aquí.

Entrevistada En mi caso sí porque llevamos muchas inquietudes frente a unos comités que tenemos.

Entrevistadora: ¿siendo tu líder?

Entrevistada Siendo yo líder tenemos como un consenso un intercambio y hay colocamos todas las inquietudes que tenemos frente a lo que vayamos a resolver y se llega a algún acuerdo o se llegan a algún compromiso en el caso del servicio claro que sí, se trata de hacer reuniones mensuales, se habla con ellas, se coloca que todas hablen y opinen de una persona de la otra, para saber en qué estamos fallando y para saber en qué debemos mejorar y así podamos tener en cuenta las opiniones de todos porque lo más importante del grupo es poder trabajar en equipo.

Entrevistadora: Ya digamos que hablas un poquito de trabajo en equipo, de pronto si uno le dijera a uno tus colaboradores, ¿consideras que has tenido dificultades con tu líder, como las ha solucionado?

Entrevistada: Claro que si no le puedo decir que no hemos tenido dificultades, porque si las hemos tenido, con dialogo mucha comunicación ella me dicen a mi mis defectos y mis cualidades y así una por una nos vamos diciendo nuestras cualidades y estamos trabajando en eso y lo que hemos hablado con nuestros líderes por encima mis superiores y hemos arreglado muchas cosas que faltan muchas cosas claro porque todas las personas son de diferentes manera de pensar, diferentes genio y tienes diferentes formas de ser y hemos trabajado mucho en eso sobre todo ahora a lo de la humanización hemos trabajado mucho en eso.

Entrevistadora: Ustedes como colaboradores porque aquí creo que ustedes 4 ninguna son líderes cierto, han tenido dificultades con sus jefes inmediatos que ustedes digan miren lo solucione así o no lo pude solucionar, quiero que me falten un poquito de eso sí se ha presentado la situación.

Entrevistada: En mi caso en ese momento no sé quién es la líder, porque todos los días se cambia dicen cosas y lo que decía metro compañeros son solamente rumores de pasillo y uno se acerca de las tres líderes que hay y todas se echan la pelota la una a la otra y muchas veces me toca buscar soluciones por otros lados y al último después de que realizó la o tomó la decisión ya les muestro las 3 o les envía un correo a la expedición de la decisión que tomé.

Entrevistada: En mi caso pues mi jefe directo a la gente pero es en este momento ella no ha asumido el rol o sea dijo ya nomás pase a otro a otro sector a otra área, en este momento tengo muy buena relación con la jefe directa que es la subgerente y la comunicación con ella bien y pues yo no sé a mí misma me ha tocado decir bueno que voy hacer Estoy hacer eso hago esto o lo otro y deja lo plasmado por escrito porque pues realmente no tengo unas funciones específicas las cuales no quieren que yo cumpla en el momento pero me toca cumplirlas

Entrevistadora: Ustedes como colaboradores de la entidad qué significado le dan a su trabajo o más bien digamos a sus actividades

Entrevistada: En el caso mío mucha responsabilidad porque es manejo de dispositivos médicos se debe tener todo en listado de la institución y estar a cargo también la dispensación que le damos a nuestros pacientes para que sea un tratamiento con calidad con calidez y que sea efectivo para ellos y puedan entenderlo.

Entrevistada: En el caso mío es que el hospital este cumpliendo con los pasos IAMI y que se efectúe tal como las políticas.

Entrevistada: En el caso mío es la importancia que yo le doy a mi trabajo es el recobro de las glosas usa la importancia de que entre flujo de caja a la institución de que esos

dineros que ya pasaron no se vayan a perder pero pues adicional de brindar una buena calidad de atención a los pacientes.

Entrevistadora: Para ustedes ¿qué significa estar trabajando dentro de la institución, no como sus funciones sino dentro de la institución?

Entrevistada: Uno el ingreso monetario para poder suplir necesidades por ejemplo en este momento estar estudiando y lo que digo, poder suplir las necesidades dos una satisfacción grande porque si me siento bien trabajando en la institución, y poder ayudar a las personas que es lo que más gratificante para uno, poder brindarle una mano al que lo necesita, y poder compartir con mucha gente maravillosa hay cosas que pues uno no es monedita de oro para caerle muy bien a todo el mundo pero hay personas que se las lleva muy bien y otras personas no, pero la satisfacción mía es poderles colaborar y poderles ayudar dentro de la institución.

Entrevistada: En mi caso me apasiona lo que es la maternidad y la lactancia, entonces para mí es muy importante que tengan claro la Importancia la lactancia materna la importancia de ser mamá y tomar ese rol.

Entrevistada: En mi caso pues aparte de ser del grupo de financiera pues soy enfermera entonces complemento las dos actividades porque adicional que estoy en el área administrativa también bajó a colaborar con los usuarios, entonces para mí es gratificante tanto la parte económica como la parte de atención a los pacientes.

Entrevistada: En mi parte también es muy importante cuando llega un paciente a la ventanilla y uno le puede dar solución, sentir que el paciente se fue satisfecho.

Entrevistada: En mi caso en este momento que me encuentro en control interno me siento feliz porque estoy aprendiendo pues dado a que soy profesional soy ingeniera industrial y estoy todo el tiempo aprendiendo en control interno y me gusta el tema.

Entrevistadora: Ya ustedes empiezan hablar de aprendizaje unas me dicen yo me siento contenta de pronto dicen más un tema de satisfacción un tema de suplir las necesidades

tanto del colaborador y ustedes entonces en ese orden de ideas ¿qué creen que signifique empeño laboral. A que se les asemeja esa palabra, desempeño?

Entrevistada: ¿Es parecido a eso de desarrollo de actividades?

Entrevistadora: ¿Orientadas a qué?

Entrevistada: Orientadas a cumplir una labor específica

Entrevistada: Realizar las actividades de cada contrato que tenga y aparte de eso colaborar en lo que podamos, ósea frente a nuestro puesto poder colaborar a quien nos necesite y sentirnos satisfechos con lo que hacemos y sobre todo si tenemos personas a cargo que esas personas se vayan con una información una satisfacción y contentas no, porque de pronto alguien decía a las personas no es tanto decirle ya lo atiendo no es atenderlo y poderle ayudar y poderle colaborar y poder dirigirlo a quien pueda ser.

Entrevistadora: Ya como líder hablas de un tema de opinión que se vayan satisfechos de pronto habría o ¿ustedes creen que habría ustedes creen que hay una relación entre comunicación y desempeño laboral?

Entrevistada: Claro debe haber de comunicación y desempeño porque si yo no tengo una buena comunicación no puedo desempeñar mis labores como debe ser.

Entrevistadora: Todas llegaron como al mismo consenso o hay alguna otra opinión diferente o similar.

Entrevistada: Es el mismo porque si no hay comunicación no hay desempeñó.

Entrevistadora: Qué tipo de procesos o qué procesos que ustedes realizan en su diario vivir aquí en las actividades se asemejan un buen desempeño

Entrevistada: Sobre todo lo que le comentaba colaborarle a las personas no es decirle a la persona espéreme o no lo voy a atender o decir que lo atienda fulana y empiece a

botar la pelota uno al otro, escuchaba que día una conversación de un tipo inteligente y el decía al paciente no nos gusta que nos diga un no así usted le diga mira lo que pasa es que mañana le van a dar su cita y puede venir a las ocho de la mañana y la forma en que usted se lo diga ese paciente o ese usuario se va a ir satisfecho porque le dio una respuesta y le dio un resultado de lo que él quería escuchar a veces a ese no es tanto uno como se dice, cómo ponerle las cosas a las personas y no decirles que lo que se debe hacer y se van con satisfacción.

Entrevistada: Si hay un problema darle una solución de una vez pienso yo y que el paciente se vaya satisfecho y hacer lo mejor posible para que el paciente esté satisfecho así hoy no se pueda hacer entonces decirle mañana con fulana de tal se va a comprometer a tal cosa y sumerce le pregunta a ella y ella y le va a colaborar y el paciente se va satisfecho.

Entrevistadora: Es como darle una posible solución a si no se inmediata pero si puede digamos satisfacer sus necesidades.

Entrevistada: Ante todo una cosa, cumplir si yo le digo al paciente mañana no va a entender fulano de tal que sea cierto o si le digo al paciente o al usuario o a la misma amiga de uno a la misma persona o a la mamá o al que sea mañana yo le voy a hacer tal cosa, cumpla no sé quede en decirlo porque si no uno pierde confiabilidad.

Entrevistadora: ¿Algo adicional que quieran decir respecto a esto?

Entrevistadora: ¿Ustedes como colaboradores y hablamos un tema de comunicación desempeño, consideran que se encuentran motivados en este momento a nivel digamos que laboral o cumpliendo sus actividades?

Entrevistada: En el momento en mi servicio no porque prácticamente las auxiliares de PYP estamos flotando no tenemos un líder como tal y no está el líder cómo tal, Entonces nos sentimos que estamos haciendo el trabajo pero pues no sabemos directamente a quién pedirle una opinión o pedirle una autorización pedir un permiso en ese momento no estamos flotando

Entrevistadora: dicen, no nos encontramos motivados nada más por sus gestos cuando me dicen no mucho pero ustedes que consideran que la situación ha hecho para motivarlas a ustedes o nunca han hecho nada para motivar.

Entrevistada: Por lo menos el año pasado y este año no he visto motivación, unas capacitaciones de humanización hubo ciertas actividades que eso permitía que la gente estuviera motivada de pronto lo que dice mi compañera, frente a las unidades funcionales que no haya definir que no este fin no lo hablo por mí pero de pronto si he visto que en muchas partes no están definidas Quiénes son como de sus líderes para poder sacar esos procesos adelante pues por parte mía me siento satisfecha porque pues tengo un líder está pendiente y yo como líder también de nuestras unidades funcionales y pienso que ha habido una comunicación asertiva con esa persona. Entonces si estoy satisfecha pero si coloco es falta en la motivación, falta como unas capacitaciones, falta como que el día los cumpleaños sea más motivada la gente estén más cerca de ellos, no dejen pasar las cosas así por así, o alguna actividad de alguna fecha especial pero que sea para todo el mundo porque aquí es para unos un si para otros no entonces esto es una familia yo pienso que debemos estar todos involucrados.

Entrevistada: En un caso puntual de la financiera yo creo que mis compañeras y yo no nos sentimos motivados por qué pero en exceso de trabajo que tenemos que no tenemos apoyo se ha solicitado en varias ocasiones un apoyo, siempre es que no se puede entonces eso desmotiva bastante, porque tenemos que cumplir las metas propuestas pero no tenemos un apoyo entonces es demasiada carga laboral para el 2 o 3 personas que somos un grupo.

Entrevistadora: Digamos según lo que logro entender es decir es que ustedes no han recibido una motivación constante no se ha recibido constantemente Por parte de la institución no por parte de sus jefes inmediatos motivación por parte de la institución como reconocimientos incentivos

Entrevistada: De eso no hay nada yo recibí de mi parte cómo trabajar como auxiliar administrativo que es mi cargo actualmente non ósea lo recibí hasta cierto periodo o de gerencias anteriores pero de esta gerencia no he recibido nada.

Entrevistada: Yo sí tengo la oportunidad de haber recibido un reconocimiento pero pienso que debió ser de otra forma que hubiera estado del equipo completo que porque yo lo recibí dijeron si ahorita bajamos hablamos con todas las chicas hablo lo que digo un líder funcional para que ella sí habló con todas las niñas pero falta como más motivación de las partes administrativas de arriba no quiero decir pero es como es.

Entrevistada: En mi caso digamos que si he recibido por parte de mi jefe directo pero más que cosas así grande fue un poco más de responsabilidades que para mí es gratificante pero pues a nivel económico o a nivel social pues no.

Entrevistadora: ¿Qué les gustaría ustedes de recibir de la parte motivacional que creen ustedes?

Entrevistada: Uno, reconocimiento dos, si se pudiera mejorar los sueldos, tres, porque sería la parte económica porque sería muy gratificante porque hablo por mi parte porque cuando yo llegué aquí, no puedo decir que estaba en cero porque sería hablar mal de las personas que estaban en ese momento, pero si estaba un poco desmejorado y ya hemos tenido visitas y en esas visitas nos hemos dado cuenta que hemos mejorado muchísimo, ya podríamos decir que estamos en un 90% que nos falta un 10% pero que hemos mejorado muchísimo, de pronto más capacitaciones pero capacitaciones para motivar a la gente, para que todo el mundo participe que todo el mundo esté integrado no que los líderes o que fulanito no, yo pienso que todo el mundo porque todo es una familia todo el mundo tiene que saber de todas las cosas que sí hubo para una empanada para esta persona que esa empanada sea para todo el mundo y para todo el hospital.

Entrevistada: Estoy totalmente de acuerdo con mi compañera

Entrevistadora: ¿listo? entonces creo que todos hemos llegado a un consenso en el tema motivacional veo que está más orientado a un tema que se dé algo físico es un tema que se de más de que las cosas se están haciendo bien de llegar a validar un tema de que tantas actividades tengo a mi cargo o digamos para los funcionarios como tal de planta que actividades o que labores debo cumplir, ¿hay algo adicional que se quiera decir?

Entrevistada: Yo creo que valorar, valorar mucho el trabajo de todo el mundo dar una palabra de satisfacción a todas las personas, no se las manden a decir con alguien porque qué bonito es que usted como psicóloga me diga a mí, mira Yamile esta mano le quedo bien y esto no o sea es valorar el trabajo de cada quien es motivar a las personas es a veces no es tanto por dinero sino con una palabra de motivación, de aliento y de ciertas actividades entonces la gente siente que si lo quieren no solo para trabajar sino que si están siendo involucrados dentro de la institución, pienso yo.

Entrevistada: No solamente resaltar los errores cometidos por decir cosas bien pero la 101 la hiciste mal y es la que más resalta las otras 100 no resaltaron entonces así como le reconocen a uno las cosas malas se han hecho o que están pasando reconocer también las otras cosas buenas y no solamente que vayan y te lo digan a ti, no podemos decirnos mentiras aun le gusta que lo halaguen ante los demás y que los demás sepan, porque muchas veces nadie sabe qué es lo que uno hace entonces que lo resalte a uno ante los demás que ha sido su función y que usted no solamente se ha limitado a lo que dice su contrato sino que ha hecho más allá de lo que a usted le corresponde entonces eso es bueno que se lo reconozcan a uno.

Entrevistada: Que puede ir un poco más allá que no importa las funciones que usted tenga responder ante una actividad diferente ante la institución lo puede hacer pero para eso debe haber motivación.

Entrevistadora: perfecto, muchisimas gracias

Anexo C. Matriz grupo focal

MATRIZ DE ANALISIS GRUPO FOCAL		
CATEGORIA	**FRAGMENTO**	**ANALISIS**
MOTIVACIÓN	Sujeto 2: Uno el ingreso monetario para poder suplir necesidades por ejemplo en este momento estar estudiando y lo que digo, poder suplir las necesidades dos una satisfacción grande porque si me siento bien trabajando en la institución, y poder ayudar a las personas que es lo que más gratificante para uno, poder brindarle una mano al que lo necesita, y poder compartir con mucha gente maravillosa hay cosas que pues uno no es monedita de oro para caerle muy bien a todo el mundo pero hay personas que se las lleva muy bien y otras personas no, pero la satisfacción mía es poderles colaborar y poderles ayudar dentro de la institución	De acuerdo al fragmento encontrado Pedraza, et al 2010 identifico la importancia de brindar beneficios a las personas, reconocer o incentivar su trabajo lo cual generaba beneficio en los mismos y lo lograba identificar mejoras en los resultados y desempeño de los trabajadores; es así como el sujeto menciona su motivación desde la parte monetaria pero también de acuerdo a un factor personal que es la satisfacción. .
	Sujeto 3: En mi caso pues aparte de ser del grupo de financiera pues soy enfermera entonces complemento las dos actividades porque adicional que estoy en el área administrativa también bajó a colaborar con los usuarios, entonces para mí es gratificante tanto la parte económica como la parte de atención a los pacientes.	El sujeto en el fragmento descrito evidencia satisfacción en sus actividades, siendo un estado que le genera placer a partir de la percepción subjetiva que se tiene de la experiencia laboral en un momento determinado (Reeve, 1994) para este caso colaborar a los usuarios y/o pacientes de la institución.
	Sujeto 4: En mi parte también es muy importante cuando llega un paciente a la ventanilla y uno le puede dar solución, sentir que el paciente se fue satisfecho.	En lo mencionado por el sujeto, se identifica la importancia de su labor, ya que cumple y satisface una necesidad del usuario, lo cual genera gratificación.
	Sujeto 5: En mi caso en este momento que me encuentro en control interno me siento feliz porque estoy aprendiendo pues dado a que soy profesional soy ingeniera industrial y estoy todo el tiempo aprendiendo en control interno y me gusta el tema.	La motivación como una predisposición que tienen las personas hacia la acción (Reeve, 1994) el sujeto en el fragmento logra establecer que existe un estado emocional o actitudinal que permite realizar sus actividades de forma adecuada con un aprendizaje constante.
	Sujeto 2: Por lo menos el año pasado y este año no he visto motivación, unas capacitaciones de humanización hubo ciertas actividades que eso permitía que la gente estuviera motivada de pronto lo que dice mi compañera, frente a las unidades funcionales que no haya definir que no este fin no lo hablo por mí pero de pronto si he visto que en muchas partes no están definidas Quiénes son como de sus líderes para poder sacar esos procesos adelante pues por parte mía me siento satisfecha porque pues tengo un líder está pendiente y yo como líder también de nuestras unidades funcionales y pienso que ha habido una comunicación asertiva con esa persona. Entonces si estoy satisfecha pero si coloco es falta en la motivación, falta como unas capacitaciones, falta como que el día los cumpleaños sea más motivada la gente estén más cerca de ellos, no dejen pasar las cosas así por así, o alguna actividad de alguna fecha especial pero que sea para todo el mundo porque aquí es para unos un si para otros no entonces esto es una familia yo pienso que debemos estar todos involucrados.	En lo expresado por el sujeto se identifica la relación de motivación con características como la recompensa, el reconocimiento, tareas significativas (Kamdron, 2005) siendo una factor prioritario para este, por tal razón se identifica la necesidad de recompensa por parte del sujeto ante conductas emitidas en la organización.

	Sujeto 3: En un caso puntual de la financiera yo creo que mis compañeras y yo no nos sentimos motivados por qué pero en exceso de trabajo que tenemos que no tenemos apoyo se ha solicitado en varias ocasiones un apoyo, siempre es que no se puede entonces eso desmotiva bastante, porque tenemos que cumplir las metas propuestas pero no tenemos un apoyo entonces es demasiada carga laboral para el 2 o 3 personas que somos un grupo.	De acuerdo a lo mencionado por el sujeto, se puede afirmar que la motivación se muestra en la satisfacción laboral como un componente actitudinal (Roos y Van, 2008), ya que si las personas perciben cantidad de trabajo probablemente existirá una proceso actitudinal que disminuye su capacidad de dar respuesta a las tareas asignadas
	Sujeto 2: Yo sí tengo la oportunidad de haber recibido un reconocimiento pero pienso que debió ser de otra forma que hubiera estado del equipo completo que porque yo lo recibí dijeron si ahorita bajamos hablamos con todas las chicas hablo lo que digo un líder funcional para que ella sí habló con todas las niñas pero falta como más motivación de las partes administrativas de arriba no quiero decir pero es como es.	Según el fragmento encontrado se logra identificar que el sujeto ve la necesidad de reforzar comportamientos por parte del area de gerencia, representada en recompensas de estatus, posición y/o tangibles (Roos y Van, 2008).
	Sujeto 4: En mi caso digamos que si he recibido por parte de mi jefe directo pero más que cosas así grande fue un poco más de responsabilidades que para mí es gratificante pero pues a nivel económico o a nivel social pues no.	En lo descrito por el sujeto, se identifica la necesidad de un reconocimiento económico y es así como Correa, Cirera et al, 2013 identifican que por medio del trabajo las personas obtienen una retribución económica o emocional con la que se suple necesidades.
	Sujeto 1: Uno, reconocimiento dos, si se pudiera mejorar los sueldos, tres, porque sería la parte económica porque sería muy gratificante porque hablo por mi parte porque cuando yo llegué aquí, no puedo decir que estaba en cero porque sería hablar mal de las personas que estaban en ese momento, pero si estaba un poco desmejorado y ya hemos tenido visitas y en esas visitas nos hemos dado cuenta que hemos mejorado muchísimo, ya podríamos decir que estamos en un 90% que nos falta un 10% pero que hemos mejorado muchísimo, de pronto más capacitaciones pero capacitaciones para motivar a la gente, para que todo el mundo participe que todo el mundo esté integrado no que los líderes o que fulanito no.	De acuerdo con Robbins (1999), motivación es "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" (p. 168) y es así como el sujeto identifica la necesidad de satisfacer una necesidad personal pero dando cumplimiento a las de la organización. Así mismo Ibrahim y Boerhaneoddin (2010), mencionaron que la relación entre pago y la satisfacción en el trabajo, demuestra relaciones positivas y como el sujeto lo menciona como mejora en los sueldos actuales.
	Sujeto 2: Yo creo que valorar, valorar mucho el trabajo de todo el mundo dar una palabra de satisfacción a todas las personas, no se las manden a decir con alguien porque qué bonito es que usted como psicóloga me diga a mí, mira Yamile esta mano le quedo bien y esto no o sea es valorar el trabajo de cada quien es motivar a las personas es a veces no es tanto por dinero sino con una palabra de motivación, de aliento y de ciertas actividades entonces la gente siente que si lo quieren no solo para trabajar sino que si están siendo involucrados dentro de la institución, pienso yo.	De acuerdo al fragmento se reconoce que la participación de los empleados en algunas decisiones y mayor autonomía en el trabajo diario hace que se humanice el entorno de trabajo logrando prestar especial atención al desarrollo del factor humano y calidad de vida de los colaboradores (Granados, 2011, p. 215).

	Sujeto 1: No solamente resaltar los errores cometidos por decir cosas bien pero la 101 la hiciste mal y es la que más resalta las otras 100 no resaltaron entonces así como le reconocen a uno las cosas malas se han hecho o que están pasando reconocer también las otras cosas buenas y no solamente que vayan y te lo digan a ti, no podemos decirnos mentiras aun le gusta que lo halaguen ante los demás y que los demás sepan, porque muchas veces nadie sabe qué es lo que uno hace entonces que lo resalte a uno ante los demás que ha sido su función y que usted no solamente se ha limitado a lo que dice su contrato sino que ha hecho más allá de lo que a usted le corresponde entonces eso es bueno que se lo reconozcan a uno.	A partir del fragmento encontrado se identifica que el sujeto logra sobresaltar la necesidad de una recompensa, sea económica de posición o estatus, no siempre de forma tangible sino intangible como lo manifestó Roos y Van en el 2008.
COMUNICACIÓN	Sujeto 2: Mi unidad funcional se ha capacitado mucho se ha llevado diferentes como la psicóloga ha ido la subgerente, científico pero todavía siento que hay una parte, hace falta una parte porque entre mi equipo no hay comunicación perfecta que debería haber, pero se está trabajando mucho para mejorar y para llegar a una comunicación asertiva.	En lo expuesto por el sujeto, se identifica a los trabajadores como si fueran clientes externos donde influye positivamente y se relaciona con la comunicación ya que si se tiene en cuenta las necesidades de los empleados de recibir información específica se puede llegar a mejorar la comunicación como lo menciona el sujeto
	Sujeto 3: La comunicación en consulta externa entre compañeros es buena se trata de trabajar en equipo pues también ahí dependiendo de las funciones que deleguen los líderes, se trata hacer lo mejor posible.	La teoría de la coordinación relacional da como argumento que la efectividad de la comunicación está definida por la calidad de la comunicación entre los trabajadores (Gittell et al., 2008) lográndose inferir que el sujeto en su fragmento identifica efectividad y calidad en la comunicación de su grupo.
	Sujeto 4: Al cumplir las funciones tengo entendido que una de tus funciones es comunicar y dar información a los usuarios, porque estas en atención a los usuarios, ¿cómo es esa atención o como es esa comunicación con los usuarios? Entrevistada: Pues llegan a la ventanilla el usuario y depende de la información que necesiten uno se la escribe o se la da verbalmente	Comunicar de acuerdo Clevenger y Mathews (1971) es como la transmisión de señales y la creación de significados en donde el sujeto logra de forma verbal dar una información clara al usuario.
	Sujeto 1: No en mi caso como auxiliar administrativa de gerencia, en mi caso no ha sido posible la comunicación y tampoco he sido tenida en cuenta en muchas circunstancias aquí.	Para el fragmento del sujeto se tiene presente que si se tiene en cuenta las necesidades de los empleados de recibir información (Findler et al, 2000) específica puede existir mejor comunicación, siendo esto un hito que por el sujeto y su percepción no es tenido en cuenta en su rol.
	Sujeto 2: Siendo yo líder tenemos como un consenso un intercambio y hay colocamos todas las inquietudes que tenemos frente a lo que vayamos a resolver y se llega a algún acuerdo o se llegan a algún compromiso en el caso del servicio claro que sí, se trata de hacer reuniones mensuales, se habla con ellas, se coloca que todas hablen y opinen de una persona de la otra, para saber en qué estamos fallando y para saber en qué debemos mejorar y así podamos tener en cuenta las opiniones de todos porque lo más importante del grupo es poder trabajar en equipo.	A partir de lo mencionado por el sujeto, se encontró que el acceso a información es un requisito cuando se quiere establecer la toma de decisiones de forma participativa favoreciéndola satisfacción de los empleados, es decir, cuando las personas hacen parte en la toma de decisiones sienten mayor satisfacción (Findler et al, 2000). Para este caso, el sujeto como líder transfiere información y se hace participe en las decisiones de la organización.

	Sujeto 2: Claro que si no le puedo decir que no hemos tenido dificultades, porque si las hemos tenido, con dialogo mucha comunicación ella me dicen a mi mis defectos y mis cualidades y así una por una nos vamos diciendo nuestras cualidades y estamos trabajando en eso y lo que hemos hablado con nuestros líderes por encima mis superiores y hemos arreglado muchas cosas que faltan muchas cosas claro porque todas las personas son de diferentes manera de pensar, diferentes genio y tienes diferentes formas de ser y hemos trabajado mucho en eso sobre todo ahora a lo de la humanización hemos trabajado mucho en eso.	De acuerdo al fragmento el sujeto se le ha realizado retroalimentación que de acuerdo (Gittell et al., 2008) realizar este proceso mejora la satisfacción y es así como al ser realizado por los líderes incrementa la satisfacción laboral evidenciándose en lo mencionado por el sujeto.
	Sujeto 5: Claro debe haber de comunicación y desempeño porque si yo no tengo una buena comunicación no puedo desempeñar mis labores como debe ser.	De acuerdo a Palaci (2005) citado por Pedraza y Amaya (2010) hay algunos elementos que se relación con el desempeño laboral, los cuales son " a. Retribuciones monetarias y no monetarias; b. Satisfacción en relación con las tareas asignadas; c. Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas; d. Capacitación y desarrollo constante de los empleados; e. Factores motivacionales y conductuales del individuo; f. Clima organizacional; g. Cultura organizacional; h. Expectativas del empleado" p. 497.
DESEMPEÑO LABORAL	Sujeto 2: En el caso mío mucha responsabilidad porque es manejo de dispositivos médicos se debe tener todo en listado de la institución y estar a cargo también la dispensación que le damos a nuestros pacientes para que sea un tratamiento con calidad con calidez y que sea efectivo para ellos y puedan entenderlo	A partir del fragmento, el sujeto indica como el resultado de conductas de los empleados en relación al contenido de su cargo, tareas y/o actividades depende de un proceso de intermediación entre la empresa y el empleado (Faria, 1995 citado por Pedraza et al ,2010) de este modo manifestando las tareas que indican y dan cumplimiento a su contrato.
	Sujeto 3: En el caso mío es la importancia que yo le doy a mi trabajo es el recobro de las glosas usa la importancia de que entre flujo de caja a la institución de que esos dineros que ya pasaron no se vayan a perder pero pues adicional de brindar una buena calidad de atención a los pacientes.	De acuerdo a Palaci (2005) citado por Pedraza y Amaya (2010) hay algunos elementos que se relacionan con el desempeño laboral, uno de ellos es el factor motivacional y conductual del individuo, factor que menciona el fragmento el sujeto y prioriza en la ejecución de sus tareas.
	Sujeto 4: Realizar las actividades de cada contrato que tenga y aparte de eso colaborar en lo que podamos, ósea frente a nuestro puesto poder colaborar a quien nos necesite y sentirnos satisfechos con lo que hacemos y sobre todo si tenemos personas a cargo que esas personas se vayan con una información una satisfacción y contentas no, porque de pronto alguien decía a las personas no es tanto decirle ya lo atiendo no es atenderlo y poderle ayudar y poderle colaborar y poder dirigirlo a quien pueda ser.	En lo descrito en el fragmento se identifica la asociación del desempeño laboral con los colaboradores ya que se debe proporcionar un beneficio a los trabajadores con el objetivo de suplir las metas tanto organizacionales como individuales ; es así como el sujeto manifiesta sus necesidades y cumplimiento de las mismas no dejando de un lado el objetivo organizacional.
	Sujeto 5: Claro debe haber de comunicación y desempeño porque si yo no tengo una buena comunicación no puedo desempeñar mis labores como debe ser y el desempeño no será el mejor sin esas motivaciones o buena comunicación	De acuerdo al fragmento mencionado por el sujeto Chiang (2010) correlaciona la variable satisfacción con desempeño laboral, encontrando que el trabajador está satisfecho cuando existe cubrimiento de sentimientos de bienestar y obteniendo recompensas aceptables en la ejecución de tareas hacia la empresa, es así como en lo mencionado el sujeto relaciona el desempeño y la satisfacción de sus actividades o características que influyen en la ejecución de las mismas

	Sujeto 2: Sobre todo lo que le comentaba colaborarle a las personas no es decirle a la persona espéreme o no lo voy a atender o decir que lo atienda fulana y empiece a botar la pelota uno al otro, escuchaba que día una conversación de un tipo inteligente y él decía al paciente no nos gusta que nos diga un no así usted le diga mira lo que pasa es que mañana le van a dar su cita y puede venir a las ocho de la mañana y la forma en que usted se lo diga ese paciente o ese usuario se va a ir satisfecho porque le dio una respuesta y le dio un resultado de lo que él quería escuchar a veces a ese no es tanto uno como se dice, cómo ponerle las cosas a las personas y no decirles que lo que se debe hacer y se van con satisfacción.	De acuerdo al fragmento encontrado el desempeño en las organizaciones, mantiene relación con las competencias que cada persona posea, ya que esta característica de competencia permite que las personas se comporten de forma eficaz con el propósito de cumplir objetivos persónales y organizacionales. Dentro de las competencias de cada persona, el desempeño permite el cumplimiento de todas las responsabilidades y actividades que sean asignadas, no solo por asistir a una jornada laboral sino para obtener altos niveles en su trabajo (Arismendy, 2009), logrando como lo menciona el sujeto una satisfacción.
	Sujeto 1: Que puede ir un poco más allá que no importa las funciones que usted tenga responder ante una actividad diferente ante la institución lo puede hacer pero para eso debe haber motivación.	En el fragmento relatado por el sujeto relaciona la importancia de la motivación como un indicador pero que requiere para realizar una actividad más allá de sus actividades relacionadas en el contrato laboral (Chiang, M & Ayres, K 2018 citado por Blandon 2016)
	Sujeto 3: En mi caso me apasiona lo que es la maternidad y la lactancia, entonces para mí es muy importante que tengan claro la Importancia la lactancia materna la importancia de ser mamá y tomar ese rol.	En relación a lo mencionado por el sujeto, Palaci (2005) citado por Pedraza y Amaya (2010) identifican la relación del desempeño con la satisfacción de las tareas asignadas, y es así como el sujeto concluye la importancia de su labor con las maternas en la forma de comunicar, explicar el contenido y sentido de satisfacción por la tarea realizada.

Anexo D. Matrices entrevistas

MATRIZ DE ANALISIS ENTREVISTA SUJETO 1		
CATEGORIA	**FRAGMENTO**	**ANALISIS**
MOTIVACIÓN	Contrato laboral pienso que es una de las dificultades más grandes que tenemos los profesionales de la salud, el hospital básicamente de las 250 personas en promedio que trabaja solamente 11 tenemos una contratación digna desde mi punto de vista las demás personas que son profesionales de la salud trabajan por un jornal con un valor de hora que se ve remunerada al final de la semana o un festivo, no gozan de unas vacaciones, de unas cesantías.	De acuerdo al fragmento el sujeto manifiesta como el tipo de contrato laboral genera una dificultad en la motivación de los colaboradores y es así como (2009). Manifestó que los trabajadores contratados con modalidad indefinida mostraban mayor satisfacción de quienes eran contratos de forma definida.
	En la unidad local de comunicación trato de celebrar los cumpleaños de los colaboradores de ese mes, si de pronto puedo conseguir a través de la gerencia o a través de otros recursos las actividades una cosa tan sencilla como un refrigerio, puede motivar a las personas oh trato en algunas oportunidades donde incluso a ofrecer una galletica lo tengo que hacer de mi bolsillo por que la entidad no tiene recursos para eso, pues lo hago y lo hago con cariño por que son del equipo que hace que mi trabajo funcione, el trabajo de mi área no depende de mí, depende de ellos.	Chiang (2010) correlaciona la variable satisfacción con desempeño laboral, encontrando que el trabajador está satisfecho cuando existe cubrimiento de sentimientos de bienestar y obteniendo recompensas aceptables en la ejecución de tareas hacia la empresa. De acuerdo a esta definición el sujeto menciona la importancia del reconocimiento tanto físico para poder obtener mejores resultados en la meta organizacional.
	No siento que sea recompensado siento más bien que la medida el trabajo se hace bien y se cumple con todo las cosas miran de qué forma el trabajo de las personas qué nos está haciendo también es repartida en los que lo hacemos bien, entonces la verdad creo que la estrategia es hacernos el trabajo bien porque no hacerlo bien entonces creo que la verdad ellos dicen usted no está haciendo su trabajo quieren ponerle a uno más cargas.	Al señalar en el fragmento el sujeto, se identifica como se reflexiona en como los trabajadores perciben su remuneración a partir de las actividades realizadas y la estabilidad laboral que les ofrece la institución. Sin embrago de acuerdo a (Pedraza y Amaya, 2010) el desempeño laboral emitido por los trabajadores, la estabilidad ofrecida por la organización y su relación permite la fijación del funcionamiento de las organizaciones y es acá donde el sujeto percibe mayor carga de actividades para lograr el funcionamiento de la entidad.
	este momento se están celebrando los cumpleaños el simple hecho de que le entreguen a uno un diploma que no genera ningún costo para la entidad pero que diga que se le reconoce el trabajo eso motiva tanto al líder y el líder pues va a bajar esa motivación a sus colaboradores.	Schermerhorn (1993) menciona las características como la enumeración, las relaciones entre compañeros, el contenido del trabajo, las recompensas extrínsecas y el contexto como parte esencial de la satisfacción laboral; siendo como el sujeto lo menciona una recompensa que motiva.
	Un mejor estilo de vida saludable podría en algunas oportunidades no le puedo dejar de lado porque el hospital demanda que yo esté más tiempo de las 5:30 o que venga los fines de semana o que me lleve trabajo para mi casa y lo tengo que hacer después de 11 de la noche más o menos la hora en que yo me puedo acostar a mis hijos o que he podido hacer las labores en mi hogar.	Otros trabajo tan demostrado que a mayor conflicto entre el trabajo y lo familiar, los trabajadores experimentan menor satisfacción. (Brough et al, 2005).

	Debe haber un plan de incentivos un plan de cosas que motivan a las personas que cuando su trabajo esté bien hecho se le reconozca que le haga saber que el líder reconoció que lo hizo bien	Pedraza, et al (2010), menciona que brindar beneficios a las personas, reconocer o incentivar su trabajo genera beneficio en los mismos, a los cual el sujeto en el fragmento identifica la importancia como lo menciona el autor, en los incentivos que motivan al personal.
	En este momento si me siento satisfecha con mi trabajo con lo que hago y con la remuneración que tengo	A partir de este fragmento el sujeto reconoce su satisfacción orientada desde la remuneración y de acuerdo a como lo relaciona Schermerhorn (1993) define la satisfacción laboral como una respuesta emocional a diferentes aspectos del trabajo, en donde están las causas que hacen satisfactorio el trabajo como la remuneración.
	Adicionalmente que nos guste venir a nuestro trabajo que no sea solamente por suplir una necesidad económica, sino que se hagan las cosas con amor y que cada mañana nos levantemos con ganas de trabajar y con todo el entusiasmo y dando lo mejor de cada uno de nosotros para el desempeño de nuestra labor.	En el fragmento del sujeto se identifica según Schermerhorn (1993) como la definición de satisfacción laboral como una respuesta emocional a diferentes aspectos del trabajo la cual es causa de que hacen satisfactorio el trabajo como la remuneración, las relaciones entre compañeros, el contenido del trabajo, las recompensas extrínsecas y el contexto.
COMUNICACIÓN	Hay un espacio que se llama la unidad local de comunicación donde se hace una socialización general de indicadores de producción de cosas nuevas para la unidad funcional y pues se hace formalmente con acta para que quede una evidencia de que todas las personas conozcan Información y que la información a alta gerencia se bajó a los colaboradores.	De acuerdo al fragmento mencionado por el sujeto Velásquez (2007) habla de cómo las organizaciones valoran la comunicación como intercambio constante de información, donde existe una retroalimentación para modificar, ajustar a construcción de nuevos procesos internos con el objetivo de construir en una acción común. De acuerdo a este autor, las unidades locales de comunicación permiten que la información suministrada en áreas directivas sea comunicada a todas las áreas y los líderes logren llevar sugerencias de los colaboradores, para así tomar decisiones en la organización.
	Yo considero que la comunicación que tengo con mis subalternos y las personas que tengo bajo mi cargo, es buena yo tengo un espacio donde les permito a ellos que se comunique conmigo, me digan cuales son las situaciones que se han presentado tanto positivas como negativas,	En el fragmento que menciona el sujeto Postmes, Tanis y De Wi(2001) mencionan que la comunicación vertical influye en gran medida en el compromiso de los integrantes de una organización, es decir, el sujeto identifica la comunicación como vertical para mejorar la información brindada.
	Sin embargo desde la unidad funcional hacia la gerencia si en algunas oportunidades la comunicación se torna un poco pesada sobre todo por desacuerdo en los criterios de los puntos de vista que existen entre el líder de la unidad funcional y el gerente.	Como lo menciona Goodman y Ruch (1981) la manera en que los empleados perciben a la alta dirección influye en la satisfacción del trabajador y es así como en el fragmento el sujeto relaciona la comunicación como aspecto importante en la relación líder y área directiva.

	Desde mi área como tal de líder es lograr una comunicación efectiva y asertiva con los 45 colaboradores a los que superviso sus contratos y que funcionen bien los cinco procesos que manejo, funcionen bien en la medida que cumplan con las metas en que los colaboradores no tengan tanta deserción	El éxito de una organización depende principalmente de la dedicación, y la capacidad de comunicarse de los empleados y los líderes (Ferrer, 2000), es decir, el sujeto en lo mencionado identifica la claridad en los procesos de comunicación para su unidad, logrando cumplimiento de metas u objetivos de la misma.
DESEMPEÑO LABORAL	Para mí el desempeño laboral es desde mi liderazgo, desde mi área como tal de líder es lograr una comunicación efectiva y asertiva con los 45 colaboradores a los que superviso sus contratos y que funcionen bien los cinco procesos que manejo, funcionen bien en la medida que cumplan con las metas en que los colaboradores no tengan tanta deserción, que se sientan tranquilos que se sientan bien, que los usuarios a los que atendemos se sientan bien, que no tengamos un alto nivel de quejas	A partir de lo descrito por el sujeto en el fragmento, autores como Roos y Van (2008) afirman en el desempeño se muestra como algo comportamental y este sería un factor que relaciona la satisfacción con el desempeño de los empleados en el trabajo. Según el fragmento, el sujeto menciona el cumplimiento de metas como una conducta que contribuye a la comunicación y al cumplimiento efectivo de los objetivos organizacionales.
	Hagan las cosas con amor y que cada mañana nos levantemos con ganas de trabajar y con todo el entusiasmo y dando lo mejor de cada uno de nosotros para el desempeño de nuestra labor	Pedraza, et al (2010) mencionan como el brindar beneficios a las personas, reconocer o incentivar su trabajo genera beneficio y logra identificar mejoras en los resultados y desempeño de los trabajadores. De acuerdo al fragmento, el sujeto menciona la importancia de las emociones y sentimiento que atañen el cumplir actividades como elemento fundamental en el desempeño.
	Al igual si me siento satisfecha puedo desempeñarme mejor en mis actividades.	Salinas, Laguna & Mendoza (1994), señalan que las personas están satisfechas con su trabajo hasta el momento que les permita alcanzar lo que desean, y de eta forma su desempeño será eficiente cuando los oriente a la satisfacción de sus necesidades. Según el fragmento, el sujeto orienta su satisfacción ya que logra suplir necesidades sean de factor económico y de motivación.

MATRIZ DE ANALISIS ENTREVISTA SUJETO 2		
CATEGORIA	**FRAGMENTO**	**ANALISIS**
MOTIVACIÓN	Reconocimiento de las personas de las capacidades que ellas tienen y las cosas que uno como empleado le da a las personas para que trabajen con más ganas	La motivación como las predisposiciones que tienen las personas hacia la acción (Reeve, 1994) es una definición que de acuerdo al fragmento del sujeto, identifica el antes para cumplir una acción, que para este caso es dar cumplimiento a una actividad.
	Cuando nosotros hacemos los eventos que le corresponde a cada prioridad entonces depende de cómo salga el evento se da el reconocimiento.	De acuerdo al fragmento encontrado Roos y Van (2008) mencionan que la motivación se relaciona como una dimensión intrínseca, demostrando relaciones positivas con la satisfacción en lo que determina el trabajo desafiante o significativo para el trabajador; para este caso cumplir con la actividad se vuelve desafiante y motivante para el sujeto.
	Cuando me dan incentivos o algo así , yo creo que entusiasmo y más Seguridad en la actividad realiza	Roos y Van (2008) identifican la motivación como la representación de la necesidad de recompensas económicas, posición y estatus, dadas la organización como algo tangible y visible, que para el fragmento se genera de forma intangible con una verbalización.
	Satisfacción laboral pues pienso lo que siente el empleado de estar en el puesto que él quiere hacer lo que él quiere con gusto porque es lo que lo que a él le gusta hacer.	Gouws (1995) en su momento dio a conocer que los factores que motivan a los empleados son los mismos que contribuyen a la satisfacción laboral y concluye que por lo general las personas motivadas en el trabajo están satisfechas, por tal razón el fragmento que refiere el sujeto indica relación entre la motivación y la satisfacción al realizar sus actividad encontrando relación entre el autor y la realidad del mismo. Así mismo el autor Fisher (2000) investigo que las emociones positivas con sentirse entusiasmado se relacionan con la satisfacción laboral y contrario a esto el sentirse enojado o de mal humor se relaciona negativamente, es decir, el sujeto al sentir emociones positivas podrá tener un grado de satisfacción mayor.
COMUNICACIÓN	Pues la verdad la jefe inmediata, yo tengo dos jefes la que me contrató por prestación es como una supervisora la comunicación es muy débil, nos comunica simplemente lo que se tiene por comunicar puede que mensualmente nos comuniquemos con ella Sólo una vez cuando tenemos la reunión, retroalimenta y ya	Realizar feedback (Información que se le da a una persona de como se está desempeñando en una organización) a los trabajadores se cree que es necesario para mejorar su satisfacción, es así como al realizar este proceso particularmente por los líderes incrementa la satisfacción laboral, sin embargo en lo descrito por el sujeto identifica a pesar de recibir retroalimentación debilidad en la comunicación.
	Pues nosotros somos como muy abiertas por decirlo así cada una de sus actividades y cuando tenemos actividades en conjunto es que nos reunimos y o a veces por compañeras así más cercanas no reunimos y hacemos algunas actividades extra laborales.	De acuerdo al fragmento encontrado, el sujeto menciona las relaciones entre compañeros como factor positivo en la comunicación, de acuerdo a esto la teoría de Herzberg sugiere que el hecho de ignorar los factores de mantenimiento como las relaciones entre compañeros produce insatisfacción laboral y tiene impacto negativo en el clima laboral, al contrario de los factores de motivación que producen un efecto positivo (Manso, 2002).

	Pues la verdad no he tenido inconvenientes así con mis compañeras porque soy como muy tranquila entonces soy muy relajada en ese sentido no, no he tenido inconvenientes hasta el momento con ninguno de mis compañeros	Las diferencias en las organizaciones, dependen de las diferencias individuales de cada persona como lo son su personalidad, aspiraciones (Chiavenato 2001). Por tal razón el sujeto relaciona su característica personal con la diferencia en la comunicación, lo cual le genera unas buenas relaciones interpersonales.
DESEMPENO LABORAL	Las capacidades que todos los empleados para hacer las diferentes actividades dentro de la empresa cumplir un rol dentro de la empresa.	Dentro de las competencias de cada persona, el desempeño permite el cumplimiento de todas las responsabilidades y actividades que sean asignadas, no solo por asistir a una jornada laboral sino para obtener altos niveles en su trabajo (Arismendy, 2009). El sujeto menciona en el fragmento encontrado, las capacidades individuales como prioritarias en el cumplimiento.
	Si claro si porque todo tiene que tener alguien que una persona que lidere los procesos para poder generar un buen desempeño laboral y cumplir un objetivo en común del grupo	A partir del fragmento identificado es de anotar que el desempeño laboral emitido por los trabajadores, la estabilidad ofrecida por la organización y su relación permite la fijación del funcionamiento de las organizaciones (Pedraza y Amaya, 2010), es así como el sujeto menciona el objetivo común como parte del desempeño y funcionamiento de la entidad.
	Porque más que el reconociendo del jefe me gusta más el reconocimiento de las personas y la tarea que se hace En cada uno de los sitios que visita o se hace una actividad como desempeño en mis labores	El concepto de calidad de vida laboral abarca diversas condiciones relacionadas al trabajo que son importantes para la motivación, satisfacción y el rendimiento laboral (Casas & Co, 2002 citado por Granados 2011). Por tal razón, en el fragmento el sujeto relaciona la satisfacción personal con el reconocimiento para dar cumplimiento a sus actividades y desempeñarse en su día.
	La motivación y el reconocimiento tienen que ver para que haya un crecimiento laboral y mejore.	A partir del fragmento encontrado Pedraza, et al (2010) identifica la necesidad de brindar a los trabajadores beneficios acorde al cargo al cual van a ocupar, y es aquí donde empieza a depender su desempeño laboral y permite medir el éxito de las organizaciones (Pedraza, et al 2010). Para tal caso, el sujeto reconoce la motivación por medio de beneficios tangibles o intangibles y la mejora en las actividades a realizar.

MATRIZ DE ANALISIS ENTREVISTA SUJETO 3		
CATEGORIA	**FRAGMENTO**	**ANALISIS**
MOTIVACION	Nos recompensa, pues sí a veces con la felicitación y una palabra alguna cosa sí pero pues en si uno como trabajador sentir una recompensa o que lo llene a uno no, insuficiente sí, la palabra, la felicitación ¡vamos bien! y todo pero no me llena como un incentivo y uno se sienta recompensado pues todo el servicio que uno brinda el hospital	A partir del fragmento Pedraza, et al (2010), menciona que el brindar beneficios a las personas, reconocer o incentivar su trabajo genera beneficio en los mismos, logrando identificar mejoras en los resultados y desempeño de los trabajadores. De acuerdo a este concepto, se identifica la falta de beneficios que motivan a los colaboradores.
	Para mí es gratificante es muy bueno porque tiene uno la satisfacción de lo que siempre busca uno como profesional que es ayudar a la gente y más en la parte médica es un logro grande estar ahí en esa institución ya que pues nos da nuestro respaldo económico es gratificante y ya después de una larga jornada pues la satisfacción de que uno hizo algo por la gente es algo bueno para cada uno de nosotros.	De acuerdo con Robbins (1999), motivación es "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" (p. 168), por tal razón en el fragmento el sujeto identifica la necesidad de satisfacer una necesidad personal, la cual genera satisfacción y así como lo menciona el autor satisface su necesidad individual cumpliendo una meta de la organización.
	Si los jefes pues a veces miran a veces los pacientes como números entrar entrar y ver y ver y ver y ordenar exámenes y sacar los pacientes rápido y pues nuestra ideología como médicos no es esa es atenderlos bien que salgan bien y con que uno recibe una palabra de gracias o ver que nuestro trabajo dio frutos de que esta persona salió bien o en dado caso de que pues no salga muy buen estado pues que sí hicimos todo lo posible por mejorar la calidad de vida de esa persona y quedar bien para la organización	Roos y Van (2008) direccionan la motivación como una dimensión extrínseca, ya que representa la necesidad de recompensas económicas, posición y estatus, para este fragmento se identifica como una recompensa de estatus en el servicio que el sujeto menciona
	La motivación uno mismo la hace sí creo que pues muchas veces el servicio de urgencias va a estar muy lleno la gente va a estar exigiendo, pidiendo atención inmediata, la motivación la hace uno mismo en el mismo momento en que llega y pues esa es la motivación que nos hace seguir cumpliendo pues nuestra tarea y labor en el hospital.	En el fragmento mencionado por el sujeto, se identifica según Manso (2002) factores motivacionales o intrínsecos, es decir, los que las personas tienen bajo control como lo son los sentimientos de crecimiento individual, reconocimiento profesional y necesidades de autorrealización. De acuerdo a esta conceptualización, el sujeto relación su motivación desde lo personal para cumplir una labor.
	¿Motivación? mi familia si primero que todo mi familia segundo el arte de la medicina si tercero que uno aprende cada día algo más Sí y cuarto en la gratificación de que uno da lo mejor de Sí para mejorar la calidad de vida de cada uno de nuestros pacientes.	Existe una relación positiva en la influencia del equilibro familia, trabajo sobre la satisfacción laboral y el compromiso en la organización (Casa et al 2002 citado por Jiménez y Moyano 2008), encontrando relación con el fragmento donde el sujeto pone de manifiesto su familia como factor determinante en su motivación y acción medica.

	Los incentivos que si quisiera y reconocimientos es el tipo de contrato, si la prestación de servicios desafortunadamente pues es algo incierto entonces sería bueno un contrato a término indefinido o lo que se llama planta ese sería pues como el mejor reconocimiento que mereceríamos los trabajadores de la institución.	A partir del fragmento encontrado, Manso (2002) identifico por medio del referente teórico Herzberg, unos factores higiénicos o extrínsecos, los cuales hacen referencia al ambiente o contexto que rodea a las personas, es decir, están fuera del control de las personas; por ejemplo el salario, las condiciones físicas y ambientales, reglamentos internos, entre otros y es en esta definición donde se relaciona el fragmento, ya que el salario es un factor que no se puede contar y depende de la organización.
COMUNICACIÓN	Los niveles de comunicación en relación con mis propios compañeros de un momento en que son estresantes pero es por el mismo ámbito laboral	Burnout hace referencia a un síndrome psicológico que se da en respuesta a la exposición de estresores crónicos en el trabajo, el cual es generado en personal docente, médicos, enfermeras, entre otros, los cuales manifiestan actitudes y emociones negativas hacia los mismo colaboradores al vivenciar un agotamiento emocional (Aldrete,2015), de acuerdo al relato mencionado por el sujeto en el fragmento se evidencia como los factores estresantes haciendo parte la forma de comunicación afecta a los colaboradores, específicamente a los del sector salud.
	Con mi jefe inmediato bien pues siempre pues tenemos la comunicación de la presión un poco en que la haya cúmulo de pacientes entonces la presión de que agilicemos el trabajo si es una comunicación cordial Pero pues siempre hay algo de presión psicológica que ayuda pues a aumentar los niveles de estrés.	En el fragmento encontrado, se identifica como el éxito de la institución depende principalmente de dedicación y la capacidad de comunicarse de los empleados y los líderes (Ferrer, 2000), y la política de comunicación interna se convierte en el indicador del estilo de liderazgo que se desarrolle en una determinada organización (Costa, 2011), reconociendo el sujeto la presión que genera el líder y aumenta presiones en sus labores.
	Se solicitan ayuda en el servicio cuando está muy lleno y se nos niega entonces uno pues exige digámoslo Así que si nos ayude con más acompañamiento con otros colegas porque va a ser servicios tan lleno que no damos abasto con los pocos médicos que quedamos entonces si pedimos la colaboración del jefe inmediato y pues no dicen que no sea no se va a prestar más médicos entonces hay algo de rose y de un poco de calentar los ánimos en esos momentos.	De acuerdo al fragmento identificado, se relaciona a la sobre carga laboral que constituye un agente generador de estrés e insatisfacción laboral (Fernández y Co 2000 citado por Granados 2011), es así como el sujeto menciona como la comunicación se ve afectada por los agentes estresores en el servicio.
DESEMPEÑO LABORAL	Desempeño laboral pienso que después entregar todos nuestros conocimientos en nuestra parte profesional sí, aplicar nuestro todo nuestro conocimiento durante nuestra carrera y hacer de la institución pues algo benéfico tanto para los trabajadores como las personas que acuden a la institución.	El concepto de desempeño laboral de acuerdo a Faria, (1995) citado por Pedraza et al (2010) lo definen como el resultado de conductas de los empleados en relación al contenido de su cargo, tareas y/o actividades el cual depende de un proceso de intermediación entre la empresa y el empleado, es así como en el fragmento el sujeto menciona sus conocimientos y la relación con la institución, es decir, aclara conducta individual y procesos organizacionales.

MATRIZ DE ANALISIS ENTREVISTA SUJETO 4		
CATEGORIA	**FRAGMENTO**	**ANALISIS**
MOTIVACION	Pues es muy importante a pesar de que mi trabajo no resalta mucho sino esperando la satisfacción del usuario directamente con ellos tengo el contacto y me siento bien me siento pues siento que hay agradecimiento de mi trabajo por parte de los usuarios.	Para entender el comportamiento Manso(2002) en su revisión teórica encontró que los factores higiénicos o extrínsecos, hacen referencia al ambiente o contexto que rodea a las personas, es decir, están fuera del control de las personas, para este fragmento las emociones o conductas de las personas o usuarios externos que generan en el sujeto motivación.
	Sí porque a pesar de que uno trabaja por un sueldo, es gratificante que le digan a uno o le resalten el trabajo que uno está haciendo Y qué más que los jefes o el jefe inmediato o la misma empresa que reconozcan el trabajo que uno está haciendo	De acuerdo al fragmento, el autor Arias (2013), muestra como la satisfacción no solo depende del salario, sino de las relaciones humanas y satisfacción de necesidades; donde se identifica por medio del fragmento descrito la necesidad de motivación no solo en lo físico sino en lo inmaterial.
	Por lo menos a las personas a las niñas que se han rescatado de la drogadicción, de un camino diferente a una buena vida y hemos tenido muchos casos y esos no lo resaltan no en el desempeño que uno tiene con respecto a eso no sé si es buena la motivación no digo económicamente pero sí que le resalten a uno el trabajo de alguna u otra manera y Hay muchas formas de resaltar el trabajo de un funcionario.	Los factores motivacionales o intrínsecos Manso (2002), los relaciona como los que las personas tienen bajo control, como los son sentimientos de crecimiento individual, reconocimiento profesional y necesidades de autorrealización, generando efecto duradero de satisfacción. Para este fragmento se relaciona con el crecimiento individual de lograr algo que posiblemente no tenía como alcanzable.
	Muchísimo Mejor a pesar de que no voy a dejar de seguir haciendo mi trabajo como lo estoy haciendo uno se impulsa a mejorar a aportar más y a tener más compromiso con la empresa de lo contrario uno simplemente lo lleva a que uno se limita a ser lo que le toca	De acuerdo al fragmento descrito, Pedraza, et al (2010) menciona que brindar beneficios a las personas, reconocer o incentivar su trabajo genera beneficio en los mismos, logrando identificar mejoras en los resultados y desempeño de los trabajadores, a lo que el sujeto reconoce que realiza sus tareas por satisfacer sus necesidades pero también por aportar a la organización.
	Si estoy satisfecha a pesar de que no haya o reconocimientos estoy satisfecha con mi trabajo porque hago lo que hago me gusta lo que hago y lo hago, uno por mi bienestar y otro por el bienestar de mis pacientes	A partir del fragmento encontrando, se identifica que el trabajador está satisfecho cuando existe cubrimiento de sentimientos de bienestar (Gamboa et al 2007) , es así como el sujeto satisface sus necesidades de acuerdo al cubrimiento de su bienestar.
COMUNICACIÓN	En la unidad funcional se comunican cosas, si se da la información y se dan órdenes el cual hay que aceptarlas	Es así, como el éxito de la institución depende principalmente de dedicación y la capacidad de comunicarse de los empleados y los líderes (Ferrer, 2000),

	De mi jefe inmediato con los otros colaboradores es buena, es buena Aunque hay algunos que siempre quieren llevar la contraria pero se trata de llevar un nivel y con los colaboradores y usuarios es igual	La efectividad de la comunicación está definida por la calidad de la comunicación entre los trabajadores (Gittell et al., 2008), por tal razón en el fragmento encontrado se relaciona la definición mencionada con la calidad en la información para establecer buenas relaciones interpersonales.
	Bueno Si alguna vez uno de comunicación después de que pasó el problema deje que pasara unos tres días y hablé con ella diciéndole él porque no me parecía justa la decisión que había tomado	Cuando las personas hacen parte en la toma de decisiones sienten mayor satisfacción (Findler et al, 2000), es así como en el fragmento el sujeto identifica la participación en el conflicto y esto permite que se integre en la toma de una decisión y genere satisfacción.
DESEMPEÑO LABORAL	Hacer lo mejor posible por desempeñar lo que estoy haciendo por ejercer lo que estoy haciendo y por transmitirle al usuario lo que debe saber y cómo lo de captar, esforzarme para que les quede algo a ellos	Romero y Urdaneta (2009) indicaron que el desempeño se encuentra influenciado por cuatro factores como lo son "la motivación, las habilidades y los rasgos personales, claridad y aceptación del rol; oportunidad para realizarse" (p. 1), para este fragmento los autores relacionan la importancia de los rasgos personales como el esfuerzo por lograr el entendimiento de los usuarios.

MATRIZ DE ANALISIS ENTREVISTA SUJETO 5		
CATEGORIA	**FRAGMENTO**	**ANALISIS**
MOTIVACION	Para mí todo porque amo lo que hago, me fascina lo que hago gracias a Dios	La motivación se relaciona como una dimensión intrínseca, demostrando relaciones positivas con la satisfacción en lo que determina el trabajo desafiante o significativo para el trabajador (Roos y Van, 2008). Para este fragmento encontrado, el sujeto le da un significado personal a su labor orientado a un tema religioso.
	Sí a mí me motiva tener en mi caso en este momento una supervisora que es la doctora Dora, que entiende lo que yo hago y valora lo que yo hago y me crea confianza y a crearme ella confianza me crea responsabilidad.	Es bueno mencionar que la manera en que los colaboradores perciben a la alta dirección influye en la satisfacción del trabajador (Goodman y Ruch, 1981) y que la comunicación vertical influye en gran medida en el compromiso de los integrantes de una organización (Postmes, Tanis y De Wit, 2001). Es así como el sujeto manifiesta la confianza y la claridad en la motivación por su jefe y tareas que requieren responsabilidad como colaboradora.

	De mi jefe inmediato que es la doctora Dora de pronto la misma actitud de ella, o sea no necesito de pronto que me que me den el diploma, simplemente como la actitud de ella hacia mí y hacia mi trabajo y el respaldo que necesitaba sus momentos eso para me demuestra que ella se da cuenta y valora mi trabajo	De acuerdo a Manso (2002) los factores higiénicos o extrínsecos, hacen referencia al ambiente o contexto que rodea a las personas, es decir, están fuera del control de las personas y para el fragmento mencionado por el sujeto se identifica el factor como personalidad del líder o jefe que motiva al colaborador.
	El año pasado recibí un incentivo un reconocimiento en diciembre pero fue más como por el lado de bienestar laboral, por lo que se organiza, por los eventos para los compañeros de trabajo, pues lo otro que yo de pronto yo colaboro con el hospital, más no por lo que yo estoy contratada acá.	A partir del fragmento encontrado, Pedraza, et al (2010) dar beneficios a las personas, reconocer o incentivar su trabajo genera beneficio en los mismos, logrando identificar mejoras en los resultados y desempeño de los trabajadores. Es decir, el sujeto al recibir incentivos no físicos le permite colaborar y hacer más de lo que sus actividades de contrato estipulan.
COMUNICACIÓN	Con los usuarios externos la verdad no es no es muy frecuente la comunicación, No para nada pero ya conozco mis compañeros y permanente total es normal	De acuerdo al fragmento, la efectividad de la comunicación está definida por la calidad de la comunicación entre los trabajadores (Gittell et al., 2008), por tal razón en lo encontrado el sujeto relaciona su buena comunicación o dentro de lo normal como lo menciona.
	Sí tiene que haber relación de la comunicación, si en todo en todo en todo sentido con los compañeros de trabajo, con los jefes, con todo el mundo, debe haber una comunicación. Y lo importante es que la comunicación sea de ambos lados ¿no? totalmente y siempre permanente, si total.	La comunicación interna se convierte en el indicador del estilo de liderazgo que se desarrolle en una determinada organización (Costa, 2011), por tal razón en lo mencionado por el sujeto establece como la comunicación entre colaborador y líder determina el liderazgo en la organización, específicamente para esta relación laboral.
DESEMPEÑO LABORAL	El desempeño laboral, uno importantísimo de lo que a uno le gusta, dos hacerlo bien para tener una satisfacción personal que es lo principal, la satisfacción personal parte todo, a parte que da seguridad y la seguridad se proyecta, y crea confiabilidad porque yo sé que lo que yo haga lo que yo rinda no se queda solamente en el hospital sino de ahí parte de todos los informes que da al hospital a los entes de control entonces si yo lo hago bien y sé que entre lo que yo estoy haciendo está bien y que estoy rindiendo bien los informes, pues me da tranquilidad y seguridad.	El desempeño laboral como el resultado de conductas de los empleados en relación al contenido de su cargo, tareas y/o actividades el cual depende de un proceso de intermediación entre la empresa y el empleado (Faria, 1995 citado por Pedraza et al ,2010), con lo anteriormente mencionado el fragmento se relaciona con las actividades propias del sujeto y sus características personales que logran establecer relación entre la organización y la persona.

MATRIZ DE ANALISIS		
SUBCATEGORIA	**FRAGMENTO**	**ANALISIS**
LIDERAZGO	Para mí el desempeño laboral es desde mi liderazgo, desde mi área como tal de líder es lograr una comunicación efectiva y asertiva con los 45 colaboradores a los que superviso sus contratos y que funcionen bien los cinco procesos que manejo	De acuerdo a lo mencuionado por el sujeto, el autor Gómez (2008) define al lider como una perosna que gracias a sus cualidades como comunicación, asertividad entre otras, logra metas con personas; reflejandose este concepto en su lanor y en el resultado de sus objetivos como equipo.