

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE GRADO

“FORMULACIÓN DE UN PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL, PARTIENDO DE
LA CARACTERIZACIÓN DEL PERFIL MOTIVACIONAL DE LOS TRABAJADORES
DE LA EMPRESA OPERADORA DE SERVICIOS EN EL SECTOR SALUD, APOYOS
INTEGRALES EN SALUD S.A.S”

AUTOR

JUAN ÁLVARO OLIVEROS HERNÁNDEZ

DIRECTOR TRABAJO DE GRADO

Dr. RODRIGO ARTURO ZARATE TORRES

BOGOTÁ, D.C., 19 DE NOVIEMBRE DE 2019

DEDICATORIA

A mi esposa por su apoyo incondicional durante todo este proceso.

Luz Elena, gracias eternas....

AGRADECIMIENTO

Al Ingeniero Alberto González, por haberme permitido el acceso sin restricción a su empresa
“Apoyos Integrales en Salud S.A.S, A la Psicóloga Johanna Velásquez, por su gestión
durante el proceso de recolección de la información.

TABLA DE CONTENIDO

1. Problema de investigación	7
2. OBJETIVOS	11
2.1 Objetivo General	11
2.2 Objetivos Específicos:.....	11
3. Justificación.....	12
3.1 Criterio de conveniencia	16
3.2 Criterio Relevancia Social	16
3.3 Criterio Implicaciones Prácticas	16
3.4 Valor Teórico	17
3.5 Valor Metodológico.....	17
4. Marco Teórico	17
4.1 Bienestar.....	18
4.2 Calidad de Vida	20
4.3 La motivación y su relación con la cultura y con el trabajo	23
4.4 Teorías motivacionales.....	26
5 Marco institucional	41
5.1 Direccionamiento Estratégico.....	43
5.2 Misión	43
5.3 Visión.....	43
5.4 Objetivos Estratégicos.....	44
5.5 Objetivos Operacionales	44

5.6	Valores Institucionales	44
5.7	Principios.....	45
5.8	Innovación	45
5.9	Orientación al cliente	45
5.10	Compromiso social.....	46
5.11	Estructura Organizacional	46
5.	12 Sector Económico	48
6	Metodología.....	51
6.1	Diseño de investigación.....	51
6.2	Tamaño de la muestra.....	52
6.2.1	Por grupo ocupacional:.....	52
6.2.2	Genero	53
6.2.3	Grupo Etario	54
6.3	Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT)	55
6.4	Estrategia de reclutamiento.....	60
6.5	Procedimiento para la recolección de la información	62
6.6	Procesamiento de datos	63
6.7	Plan de análisis.....	65
7.	Resultados.....	66
7.1	Resultados Condiciones Motivacionales Internas:	66
7.2	Resultados Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo:	70
7.3	Resultados Condiciones Motivacionales Externas:	74

7.4	Análisis de los resultados	77
8.	Estrategia de intervención.....	80
8.1	Plan de Bienestar Laboral Apoyos Integrales en Salud S.A.S	83
8.1.1	Objetivo General:.....	83
8.1.2	Objetivos Específicos:	83
8.2	Subprograma de Desarrollo de personas:	84
8.3	Subprograma de formación de supervisores.....	92
8.4	Subprograma de Trabajo en equipo:	96
8.6	Subprograma de acciones de Bienestar	104
8.7	Cronograma anual de actividades programa de bienestar labora.	107
8.8	Presupuesto anual programa de bienestar laboral	108
8.9	Indicadores del programa de bienestar laboral	110
9.	Conclusiones	111
10.	Contribuciones originales.....	115
10.1	Relacionados con la generación de conocimiento y/o nuevos desarrollos tecnológicos:.....	115
10.2	Conducentes al fortalecimiento de la capacidad científica nacional	117
10.3	Dirigidos a la apropiación social del conocimiento	117
10.4	Impactos esperados a partir del uso de los resultados	118
11.	Referencias.....	119
12	ANEXOS.....	122
12.1	ANEXO 1 Instrucciones y Hoja de Respuestas del CMT.....	122

12.2 Anexo 02 Presentación inicial realizada a la empresa Apoyos Integrales en Salud S.A.S:	123
12.2.1 Anexo 02 (Cont.) Presentación inicial realizada a la empresa Apoyos Integrales en Salud S.A.S	124
12.3 Anexo 3 Carta de Aprobación realización del Estudio.	125
12.4 Anexo 4 Consentimiento Informado	127
12.5 Anexo 5 Plantilla utilizada para la obtención de los resultados de la aplicación del CMT	128
12.6 Anexo 06 Base de datos por Condición Motivacional.	129

LISTA DE TABLAS

Tabla N.1: IPS País 2016	51
Tabla N.2: IPS País Por Naturaleza Jurídica 2016	52
Tabla N.3: Operadores de Servicio de Salud en Colombia	53
Tabla N.4: Participación Colaboradores por grupo ocupacional	56
Tabla N.5: Estructura de CMT	69
Tabla N.6: Resultados condiciones Motivacionales Internas	71
Tabla N.7: Media y Desviación estándar de los Factores asociados a las condiciones motivacionales internas	73
Tabla N.8: Determinación de los factores motivacionales preponderantes	74
Tabla N.9: Resultados Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo.	75
Tabla N.10: Media y desviación estándar de los medios preferidos para obtener las retribuciones deseadas en el trabajo	77
Tabla N.11: Determinación de los factores motivacionales preponderantes	77
Tabla N.12: Resultados Condiciones motivacionales externas	78
Tabla N.13: Media y desviación estándar de los factores asociados a las condiciones motivacionales externas	80
Tabla N.14: Determinación de los factores motivacionales preponderantes	81
Tabla N.15: Correspondencia entre factores motivacionales preponderantes y los subprogramas del plan de bienestar	86
Tabla N.16: Colaboradores participantes en el subprograma de trabajo en equipo	100
Tabla N.17: Cronograma anual de Actividades programa de bienestar laboral	109
Tabla N.18: Presupuesto anual programa de bienestar laboral	110
Tabla N.19: Indicadores del programa de bienestar laboral	112

LISTA DE FIGURAS

Figura N.1: Porcentaje de Motivo por los cuales se terceriza	4
Figura N.2: El sistema de salud en Colombia	44
Figura N.3: Estructura organizacional	49
Figura N.4: Participación colaboradores por grupo ocupacional	56
Figura N.5: Participación colaboradores por genero	57
Figura N.6: Colaboradores por grupo etario.	58
Figura N.7: Resultados Condiciones Motivacionales Internas.	72
Figura N.8: Resultados Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo.	75
Figura N.9: Resultados Condiciones motivacionales externas	79
Figura N.10: Factores Motivacionales Preponderantes	79
Figura N.11: Esquema del plan de Bienestar laboral para la empresa Apoyos Integrales en Salud S.A.S.....	85
Figura N.12: Línea de Carrera Camilleros.....	89
Figura N.13: Línea de Carrera Servicio al cliente y Call Center.....	89
Figura N.14: Mecánica del proceso	91
Figura N.15: Formato hoja de calificación ingreso subprograma de desarrollo de personas Apoyos Integrales en Salud S.A.S	94

Resumen

El presente trabajo de grado tiene como objeto la formulación de un programa de bienestar laboral orientado a los colaboradores de una empresa de servicios del sector salud en la ciudad de Bogotá. Con el fin de proponer una metodología alternativa que permita identificar los intereses de los colaboradores frente al programa de bienestar, se hace uso del Cuestionario de Motivación hacia el Trabajo, como herramienta de medición que caracteriza el perfil motivacional hacia el trabajo de los colaboradores. Los resultados obtenidos dentro de cada una de las condiciones motivacionales que cuantifica este instrumento presentan los factores motivacionales que han sido identificados como preponderantes en los colaboradores de la empresa objeto del presente estudio. Estos factores fueron: reconocimiento, autorrealización, Equipo de trabajo, supervisión, dedicación a la tarea, y aceptación de normas y valores. A fin de dar respuesta a cada uno de los requerimientos motivacionales presentados por cada uno de los factores, se presentan subprogramas específicos que apuntan a cada uno de ellos los cuales son: Subprograma de formación a supervisores; subprograma de desarrollo de personas; subprograma de trabajo en equipo; subprograma colaborador del trimestre y subprograma de acciones de bienestar. Cada uno de estos subprogramas cuenta con sus respectivos indicadores de resultados y de ejecución, así como también con su respectivo cronograma de actividades y presupuesto de inversión. Finalmente, como indicador de impacto del programa de bienestar se establece una evaluación anual del clima organizacional, antes del inicio del programa y otra al finalizar el desarrollo de este.

Palabras clave:

Programa de bienestar laboral, perfil motivacional, necesidades, motivación, Factores motivacionales preponderantes, cuestionario de motivación para el trabajo, clima organizacional.

Summary

This degree work is aimed at developing a workplace wellness program aimed at employees of a service company in the health sector in the city of Bogotá. In order to propose an alternative methodology to identify the interests of employees against the welfare program, it uses Questionnaire motivation to work, as a measurement tool that characterizes the motivational profile towards the work of employees is done. The results obtained in each of the motivational conditions that quantifies this instrument motivational factors have been identified as that prevailing in the company employees object of this study. These factors were: recognition, self-fulfillment, teamwork, supervision, dedication to the task, and acceptance of norms and values. In order to answer each of the motivational requirements presented by each of the factors, specific subroutines that point to each of which are presented are: Subprogram training supervisors; subprogram people development; subprogram teamwork; collaborator subprogram subprogram quarter and welfare actions. Each of these applets has its respective indicators and implementation, as well as with their respective schedule of activities and investment budget. Finally, as an indicator of impact of the welfare program an annual evaluation of organizational climate, before the start of the program and another at the end of the development of this set. and acceptance of norms and values. In order to answer each of the motivational requirements presented by each of the factors, specific subroutines that point to each of which are presented are: Subprogram training supervisors; subprogram people development; subprogram teamwork; collaborator subprogram subprogram quarter and welfare actions. Each of these applets has its respective indicators and implementation, as well as with their respective schedule of activities and investment budget. Finally, as an indicator of impact of the welfare program an annual evaluation of organizational climate, before the start of the program and another at the end of the development of this set. and acceptance of norms and values. In order to answer each of the motivational requirements presented by each of the factors, specific subroutines that point to each of which are presented are: Subprogram training supervisors; subprogram people development; subprogram teamwork; collaborator subprogram subprogram quarter and welfare actions. Each of these applets has its respective indicators and implementation,

as well as with their respective schedule of activities and investment budget. Finally, as an indicator of impact of the welfare program an annual evaluation of organizational climate, before the start of the program and another at the end of the development of this set. In order to answer each of the motivational requirements presented by each of the factors, specific subroutines that point to each of which are presented are: Subprogram training supervisors; subprogram people development; subprogram teamwork; collaborator subprogram subprogram quarter and welfare actions. Each of these applets has its respective indicators and implementation, as well as with their respective schedule of activities and investment budget. Finally, as an indicator of impact of the welfare program an annual evaluation of organizational climate, before the start of the program and another at the end of the development of this set. In order to answer each of the motivational requirements presented by each of the factors, specific subroutines that point to each of which are presented are: Subprogram training supervisors; subprogram people development; subprogram teamwork; collaborator subprogram subprogram quarter and welfare actions. Each of these applets has its respective indicators and implementation, as well as with their respective schedule of activities and investment budget. Finally, as an indicator of impact of the welfare program an annual evaluation of organizational climate, before the start of the program and another at the end of the development of this set.

Keywords:

Workfare program, motivational profile, needs, motivation, motivational preponderant factors, questionnaire work motivation, organizational climate.

INTRODUCCIÓN

En el presente escrito se realiza el desarrollo de lo que se ha planteado como trabajo de grado para la Maestría En Administración de Empresas que se cursa actualmente. Para ello se han seguido los lineamientos y temas desarrollados durante las actividades propias del curso de Investigación aplicada, así mismo se han realizado los ajustes sugeridos por el docente que desempeña el rol de director de trabajo de grado.

Es así como se han abordado los antecedentes del objeto del presente estudio, haciendo una descripción general de cómo opera la figura de la tercerización en el sector salud, y el rol e impacto que esta tiene en las IPS que la han asumido como práctica empresarial.

En la Justificación se ha realizado el planteamiento desde la perspectiva del perfil motivacional y su utilización como herramienta para la elaboración de un plan de Bienestar Laboral, destacando la relevancia que tiene la identificación de factores motivacionales preponderantes como determinadores de las acciones de bienestar que más adelante se deriven del proceso de recolección de información, en cual está basado en la utilización del Cuestionario de Motivación para el Trabajo Toro (1982)

En el marco institucional se realiza una reseña de la empresa objeto de estudio, su direccionamiento estratégico, estructura organizacional y perfil comercial y de servicios que esta tiene, caracterización esta que responde a las necesidades de operación de una organización de la naturaleza propia de Apoyos Integrales en Salud S.A.S

En el contexto del capítulo de Sector Económico donde se ubica la empresa, se destacan las características particulares de este, en cuanto por su naturaleza y complejidad es muy

pequeño en Colombia, ya que solo tres empresas son operadoras de servicios asistenciales y administrativos en el sector salud. Destacándose dentro de estas el liderazgo en solitario que tiene una de ellas, esto en razón a que es el operador de todo el portafolio de servicios en salud de un importante grupo empresarial del sector.

Se realiza el marco teórico que sustenta la propuesta de intervención que será realizada en la empresa Apoyos Integrales en Salud S.A.S de la ciudad de Bogotá D.C. En esta ocasión, se propone la elaboración de un programa de bienestar laboral a través de la caracterización del perfil motivacional de los empleados de la organización en cuestión. Por ello, se hace necesario identificar, analizar y comprender el sustento teórico de conceptos como el bienestar, la calidad de vida y la motivación al interior del ámbito laboral; considerando las ventajas y los beneficios que la ejecución de estos programas trae para las organizaciones en términos de mayor competitividad y mejores resultados organizacionales.

Igualmente, se reconocen las características propias de las empresas que se encargan de la prestación de servicios en salud, ya que al considerar el contexto en el que desempeñan sus labores, se observa la necesidad por diseñar intervenciones específicas para mejorar las condiciones en las que se encuentran los colaboradores y así satisfacer sus expectativas.

Así mismo, ha sido expuesta la metodología que ha permitido el logro de los objetivos, tanto general, como específicos que son los conductores y guías la presente investigación, para la cual se ha planteado como objetivo general la formulación un programa de Bienestar laboral, el cual contara con tres fases las cuales son sensibilización, comunicación y seguimiento de este, orientado al grupo de trabajadores de la empresa operadora de servicios en el sector salud, Apoyos Integrales en Salud S.A.S, en la ciudad de Bogotá, tomando como punto de partida el perfil motivacional de sus colaboradores, para lo cual se ha planteado siete objetivos específicos, que van desde la realización del diagnóstico de la situación, construcción del marco teórico que soporta el estudio y el planteamiento de los diferentes

subprogramas que conforman el plan de bienestar de la empresa Apoyos Integrales en Salud S.A.S, Es importante resaltar que para la caracterización del perfil motivacional del 100% de los colaboradores de la empresa objeto del presente estudio, se utilizó el instrumento de medición Cuestionario de Motivación para el Trabajo Toro (1992) diseñado por un experto en el campo, quien además considera las características propias del contexto colombiano al realizar su creación con base en esta población y que ha sido utilizado como herramienta de diagnóstico en múltiples estudios organizacionales, tanto en empresas colombianas, como del entorno latinoamericano.

Como resultante del proceso de recolección de la información han sido identificados los factores motivacionales preponderantes hacia el trabajo en los colaboradores de Apoyos Integrales en Salud S.A.S, los cuales son: Reconocimiento, autorrealización, supervisión, grupo de trabajo, dedicación a la tarea, y aceptación de normas y valores, entendidos y conceptualizados estos bajo el esquema teórico que sustenta el Cuestionario de Motivación para el Trabajo Toro (1992), y a la luz de las definiciones operacionales que emite su autor para cada uno de estos, y sobre las cuales ha sido realizado el proceso de interpretación de los resultados, siendo determinantes en la construcción de cada uno de los subprogramas de bienestar a estructurar para dar respuesta a cada uno de los requerimientos planteados por los factores motivacionales preponderantes.

A fin de dar respuesta a cada uno de los requerimientos motivacionales presentados por cada uno de los factores, se presentan subprogramas específicos que apuntan a cada uno de ellos los cuales son: Subprograma de formación a supervisores; subprograma de desarrollo de personas; subprograma de trabajo en equipo; subprograma colaborador del trimestre y subprograma de acciones de bienestar. Cada uno de estos subprogramas cuenta con sus respectivos indicadores de resultados y de ejecución, así como también con su respectivo cronograma de actividades y presupuesto de inversión. Finalmente, como indicador de impacto del programa de bienestar se establece una evaluación anual del clima organizacional, antes del inicio del programa y otra al finalizar el desarrollo de este.

Cada uno de los subprogramas planteados tiene como alcance el 100% de la planta de personal de la organización, bien sea como participe directo de cada uno de ellos, o como beneficiario de los resultados del formar parte de las actividades implícitas dentro de cada subprograma.

1. Problema de investigación

1.1 Antecedentes del problema

El actual sistema colombiano de salud ha venido utilizando la figura de la tercerización, esto con el objeto de centrarse en el foco del negocio, que es como tal la prestación de servicios médicos, asistenciales y de diagnóstico. Esta labor de tercerización se ha centrado principalmente en los servicios de Aseo, Mantenimiento, y servicios de Seguridad. (Espinosa, 2019).

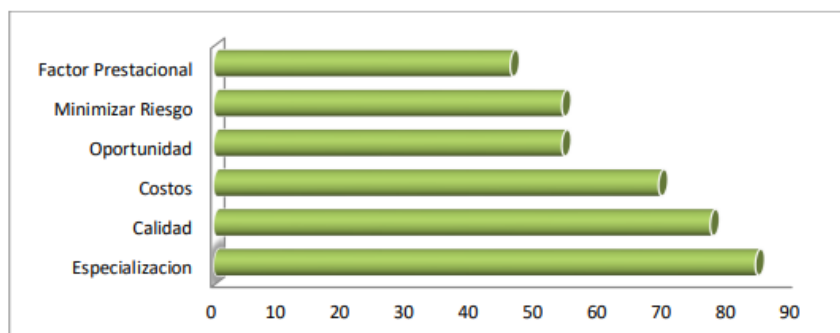
Con base en lo anterior en la ciudad de Medellín se realiza un estudio observacional de tipo transversal en donde la principal fuente de información fueron 13 IPS de tercer nivel de atención, siendo estas en su mayoría de carácter privado, en donde su población objeto son los trabajadores encargados de servicios de apoyo tercerizados. Para el desarrollo de dicho estudio se realiza una encuesta en donde las organizaciones debían responder ciertos interrogantes relacionados con los servicios de tercerización en los servicios de apoyo de las IPS, haciendo énfasis en la efectividad del servicio, así como la satisfacción que tiene el personal entrevistado frente a la tercerización de los mismos. (Rincon, Garcia Blair, Gomez Arbelaez, Marin Quinceno, & Breño, 2019).

Tras la recolección de información y análisis de la misma, de los cuatro servicios de apoyo con que mayor frecuencia tercerizan las IPS se observa que para seguridad y vigilancia el 77% contratan con la misma compañía, así mismos el servicio de alimentación cuenta con el 54%, y el servicio de aseo y sostenimiento con un 42%. (Rincon, Garcia Blair, Gomez Arbelaez, Marin Quinceno, & Breño, 2019).

Se observa que de las razones por las cuales las IPS tercerizan los servicios son las siguientes: 84% para especializar el servicio, 77% por mejorar la calidad del mismo, 69.2% para disminución de costos, 61.5% quiere aumentar la oportunidad del servicio, 53.8% para minimizar riesgos y finalmente el 46.1% por disminuir la carga prestacional. (Grafica 1). (Rincon, Garcia Blair, Gomez Arbelaez, Marin Quinceno, & Breño, 2019).

Figura. N. 1

Porcentaje de motivo por los cuales se terceriza



Fuente: Bernal, C. (2018) Tendencia de los servicios tercerizados. [Figura]. Recuperado de:

http://bdigital.ces.edu.co:8080/repositorio/bitstream/10946/3845/1/Tercerizacion_Salud.pdf

Sin embargo, algunas de las IPS del sector también han acudido a la figura del operador de servicios de salud, es así como servicios relacionados con especialidades médicas y diagnósticas son operados bajo la figura de sociedades médicas, en donde un particular, (un médico, grupo de médicos, o profesionales en general), se reúnen y crean una empresa bajo el régimen de Sociedad Anónima Simplificada, con la cual la IPS contrata la operación de la especialidad médica objeto de la S.A.S creada, igual sucede para los servicios de Diagnóstico y asistenciales tales como la operación de los departamentos de enfermería y otros de apoyo asistencial.

La Superintendencia de Salud, en su concepto 3024 de 2014, menciona con relación a lo anteriormente mencionado que “La Circular No. 067 de 2010, señala que los prestadores de servicios de salud podrán contratar individualmente la prestación de servicios de salud mediante la figura de asociación o de alianzas estratégicas con otros Operadores Privados o Públicos, mediante Sistemas Negociables Mercantiles que faciliten su cumplimiento, generen economía de costos y optimicen la gestión, obteniéndose una participación razonable en el margen de rentabilidad logrado por el operador de servicios, buscando a través de esta asociación o alianza, la optimización de los recursos destinados a la salud”. Supersalud (2014).

Algunas IPS han ido más allá en la tercerización y han entregado a operadores servicios asistenciales de apoyo tales como Camilleros y servicios de apoyo administrativo tales como call center y el área de Servicio al cliente. Y otras IPS, definitivamente tienen tercerizada la totalidad de su operación dejando apenas como cargos de planta a la Dirección de la institución y un par de cargos directivos más.

Es en este contexto en donde surge la empresa objeto de este estudio que es APOYOS INTEGRALES EN SALUD S.A.S, empresa operadora en servicios de salud que atiende servicios de apoyo asistencial y administrativo en 3 reconocidas IPS de la Bogotá.

Bajo la figura de tercerización de la operación de los servicios en salud, los procesos asociados con Gestión Humana del operador están prácticamente limitados a reclutamiento selección, contratación, y administración general del Recurso Humano. Los procesos complementarios de Gestión Humana, tales como capacitación y evaluación de desempeño son realizados en asocio con la IPS a la cual el operador presta sus servicios y bajo los parámetros de esta última.

El proceso de Bienestar Laboral, ha sido marginado por parte de los operadores, centrándose exclusivamente en los parámetros establecidos por el actual Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo, el cual resulta oportuno para los requerimientos de bioseguridad necesarios para laborar en instituciones prestadoras de servicios de salud, sin embargo se ha descuidado de forma notable la individualidad y las motivaciones y expectativas de los trabajadores que prestan sus servicios a través del operador, esto en detrimento de su calidad de vida en el trabajo.

Lo anteriormente señalado, se visualiza como una oportunidad de buscar la mejoría integral de la calidad de vida del colaborador, con su consecuentes beneficios tales como aumento de la productividad y el desarrollo de sentido de pertenencia, esto a través del rol activo que debe desempeñar el empleador (el operador) como propiciador de esto para sus colaboradores, formulando un plan de bienestar que este enfocado en las necesidades reales de sus colaboradores, tomando como punto de partida para el referido plan el perfil motivacional de los estos.

Junto con lo anterior cabe mencionar que el bienestar laboral es un proceso orientado a crear, mantener y mejorar la calidad de los empleados y sus familias, así como elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia y efectividad de los mismos. Dicho proceso de logra por medio de incentivos y estímulos que tiene como objetivo mejorar los resultados de

las labores de los trabajadores, es por esto que se buscan entidades que apoyen estos objetivos, entidades tales como cajas de compensación, entidades promotoras de salud, fondos de pensión y cesantías, y entidades administradoras de riesgos profesionales. (Peña, 2019).

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Formular un programa de Bienestar laboral, el cual contara con tres fases las cuales son sensibilización, comunicación y seguimiento de este, orientado al grupo de trabajadores de la empresa operadora de servicios en el sector salud, Apoyos Integrales en Salud S.A.S, en la ciudad de Bogotá, tomando como punto de partida el perfil motivacional de sus colaboradores.

2.2 Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico de la situación actual sobre el perfil motivacional de los colaboradores y su relación con el bienestar laboral en la empresa apoyos integrales en salud S.A.S.
- Construir un marco teórico sobre Motivación, Calidad de Vida, Bienestar y su articulación en el contexto laboral, que sirva de referencia para la elaboración de la propuesta relacionada con la Formulación un programa de Bienestar laboral orientado al grupo de trabajadores de la empresa operadora de servicios en el sector salud, Apoyos Integrales en Salud S.A.S.
- Diseñar una propuesta para la optimización de las actividades de Bienestar Laboral en la empresa Apoyos Integrales en Salud S.A.S
- Elaborar un plan de acción para la implementación de la propuesta integral de bienestar laboral para la empresa Apoyos Integrales en Salud S.A.S

- Plantear un subprograma de plan de desarrollo de personas a fin de que los colaboradores de la empresa operadora de servicios en el sector salud, Apoyos Integrales en Salud S.A.S. perciban que tienen posibilidades reales de desarrollo personal y profesional al interior de la organización.
- Plantear un subprograma orientado al desarrollo de las competencias organizacionales, funcionales y específicas asociadas al liderazgo en colaboradores que tienen personal a su cargo en la empresa operadora de servicios en el sector salud, Apoyos Integrales en Salud S.A.S.
- Plantear un subprograma tipo “Colaborador del Mes”, en donde se evalúe de forma integral los medios preferidos para obtener las retribuciones deseadas en el trabajo, por parte de los colaboradores de la empresa operadora de servicios en el sector salud, Apoyos Integrales en Salud S.A.S
- Plantear un subprograma orientado al fomento del trabajo en equipo en los colaboradores de la empresa operadora de servicios en el sector salud, Apoyos Integrales en Salud S.A.S

3. Justificación

En un artículo publicado el 17 de septiembre de 2017, en el periódico Colombiano El Tiempo, sección de Economía, se hace referencia a las acciones y pautas de interacción que deben seguir las organizaciones con el propósito de atraer y retener colaboradores, ante lo cual se señala en el referido artículo: “De forma constante, las empresas relacionadas con recursos humanos están haciendo encuestas, estudios y análisis sobre las tendencias del mercado laboral, que al final coinciden en torno a la atracción y retención de talento, las dificultades para ubicarse, lo que buscan las compañías y cómo conseguir un buen empleo.” Diario El Tiempo (2017), lo que señala un marcado interés por parte de las empresas en conocer de primera mano, entre otros, las motivaciones e intereses que llevan a los trabajadores a desarrollar su labor de forma comprometida y eficiente.

“En lo que respecta a la atracción de talento, Joan Solans, presidente de Adecco en Colombia, aconseja contar con unos planes de beneficios y de compensación que no solo tengan en cuenta un salario básico, sino unas políticas de compensación variables, unas políticas de beneficios y también un modelo de salario emocional.” Diario El Tiempo (2017), factores estos que de forma directa se orientan hacia el perfil motivacional que, de forma individual tiene cada colaborador, y la forma en que la organización debe articular sus políticas de Gestión Humana frente a sus propios intereses, llámese direccionamiento estratégico, y hacia los intereses de sus colaboradores.

“En la retención, según Solans, es importante que las empresas tengan en cuenta elementos para gestionar dentro de las políticas gerenciales y del talento humano: el clima organizacional, la satisfacción laboral y bienestar, así como la motivación laboral, elementos con los que se impacta la fidelización de los empleados.” Diario El Tiempo (2017).

González, Amado y otros, en su estudio de caso: “Perfil motivacional de los funcionarios de la empresa comercializadora de hierbas aromáticas Fresh Herbs” (2008), señalan que:

“En lo que respecta a los aportes descritos sobre *el concepto* de la motivación, se puede considerar que, en síntesis, es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. De igual modo, es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos, que decide en un contexto dado con qué fuerza se actúa y en qué dirección se conduce la energía. Los seres humanos actúan siguiendo determinados lineamientos y de acuerdo con las características biográficas, como el sexo, la edad, el género, sus características socioculturales y las experiencias; estos lineamientos, en últimas, buscan la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales.”

Lo anteriormente mencionado es corroborado por Arango (2016), quien citando a Cirino (2013) señala que: “La motivación del Ser Humano es un tema que muchos autores han estudiado, bajo la consideración de que ella influye directamente en el interés y compromiso de las personas con sus propósitos, proyectos y responsabilidades”; resaltando de esta forma el rol preponderante que figuran los factores motivacionales en el desempeño del colaborador y el consabido soporte que este da al logro de los objetivos organizacionales.

Con relación a los planes de bienestar laboral que elaboran las organizaciones, dentro de la revisión, que hasta ahora se ha realizado, han sido identificadas diversos tipos de metodología para la elaboración de estos, partiendo de la base que Bienestar Laboral es el proceso de Gestión Humana que “está orientado a crear un ambiente positivo de trabajo, en el cual las relaciones laborales pueden desarrollarse de manera adecuada. Aguilar, Cruz & Jiménez, (2007), citados por Valencia (2013), Refieren que el bienestar laboral se visualiza como área integrada en las empresas para el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y sus familias”.

Por su parte Chamorro (2016), sostiene que “El bienestar laboral es la clave para tener plantillas de trabajo motivadas, comprometidas y, por extensión, productivas”, razón por la cual se hace necesario la elaboración de un programa de Bienestar laboral orientado las expectativas y necesidades del equipo de colaboradores.

Con base en la revisión efectuada se han encontrado diversos tipos de metodología orientada a la elaboración del plan de bienestar laboral de una empresa. Existe la metodología en la cual la empresa de forma unilateral propone una serie de actividades que a su criterio, las cuales considera responden de forma adecuada a la realidad de expectativas y motivaciones que tienen sus colaboradores, lo cual se ve reflejado en el plan de Bienestar laboral de la empresa Mr. Clean (2017) el cual presenta de forma estructurada una serie de actividades que de forma intuitiva puede responder a los requerimientos de sus

colaboradores, sin embargo estos no han sido consultados ni incluidos en el proceso de elaboración de este, lo cual sucede de forma recurrente en la mayoría de las empresas de nuestro país.

Otra alternativa metodológica para la formulación de un plan de Bienestar laboral es la de tipo participativo, en la cual se incluye a los colaboradores a través de sesiones de grupos focales, o el uso de encuestas para identificar cuáles son sus principales motivaciones e intereses sobre el tema, lo cual se ve reflejado en el:

“Programa de Bienestar Laboral e incentivos para los funcionarios” (2016), en el cual en su aparte de metodología se señala que: “El Programa de Bienestar Laboral y Estímulos, se llevará a cabo durante el año 2016, está dirigido a todos los funcionarios públicos de la institución, y elaborado a partir de la identificación de situaciones reales que afectan el bienestar de los funcionarios. Y se elaborará teniendo en cuenta la siguiente Esquema que presenta el Departamento Administrativo de la Función Pública.” (ITC, 2016).

Por otro lado, y con relación a tema objeto del presente estudio, en la Fundación San Vicente de Paul de la ciudad de Medellín se formuló un programa de Bienestar Laboral con base en el perfil motivacional de los colaboradores, metodología que resulta diferencial frente a las anteriormente expuestas, pues involucra desde la perspectiva psicología los procesos motivacionales de las personas, asociándolos a los objetivos estratégicos de la organización. Este plan se documenta claramente en el estudio realizado por Ramírez, Ortiz y Correa (2013) en su estudio titulado “Diseño de una propuesta de Bienestar Laboral desde el análisis de los factores motivacionales de los empleados de la Sociedad San Vicente de Paul de Medellín”

El presente estudio articula la variable Perfil Motivacional con la Variable Plan de Bienestar Laboral, lo cual se traduce en acciones orientadas a la mejora de la calidad de vida y el incremento de la productividad de los colaboradores de la empresa.

3.1 Criterio de conveniencia

Con base en lo anteriormente señalado, se considera pertinente la realización de este estudio, en razón a que le va a permitir a la empresa APOYOS INTEGRALES EN SALUD S.A.S obtener un plan integral de Bienestar Laboral que va a responder de forma directa a las motivaciones y expectativas de sus colaboradores, contribuyendo a un adecuado nivel de calidad de vida, y para la organización el incremento del nivel de satisfacción y productividad de estos.

3.2 Criterio Relevancia Social

Del plan Bienestar Laboral que se genere como resultante del presente estudio se beneficiaran, los colaboradores de la empresa junto a sus familias, los Usuarios de los servicios que Apoyos Integrales en Salud S.A.S, presta en cada una de sus empresas Clientes, ya que en la medida que haya un mayor grado de satisfacción laboral de quienes los presentan más alto será el nivel de calidad del servicio obtenido, más aun teniendo en cuenta que los servicios prestados por la empresa son en el sector Salud, sector muy susceptible al manejo de emociones por el tipo de situaciones que en este se presentan. También se beneficia la Empresa en la medida de que logrando un alto nivel de satisfacción de sus colaboradores los servicios que preste serán de alto nivel de calidad. Desde el punto de vista de Negocio, le permitirá a Apoyos Integrales en Salud S.A.S, posicionarse como una empresa de excelente calidad en el servicio que presta, permitiéndole ser competitiva en el mercado dentro del cual de desempeña.

3.3 Criterio Implicaciones Prácticas

La formulación de un plan de bienestar laboral a partir del perfil del colaborador será manejada como un producto del portafolio de servicios profesionales del autor del estudio y llegará a ser ofertado a empresas tipo PYME que no cuenten con un Área de Gestión Humana lo suficientemente estructurada que le permita el aborde de este proceso de forma integral.

3.4 Valor Teórico

Se articularán los conceptos de Perfil Motivacional y sus correspondientes variables con conceptos asociados a Bienestar Laboral, Calidad de Vida, productividad, estrategia empresarial, teniendo en cuenta que los anteriormente mencionados conceptos varían dependiendo de la naturaleza de cada negocio y de las personas que la conformaran, varían, no en la naturaleza del concepto, si no en la forma en que se hacen manifiestos.

3.5 Valor Metodológico

Desde lo metodológico, se puede afirmar que el presente estudio contribuye con la presentación del proceso de construcción de un plan de bienestar laboral, tomando como punto de partida las variables relacionadas con el perfil motivacional de los colaboradores de Apoyos Integrales en Salud, proceso que puede ser repetido en organizaciones de diversa naturaleza, con diversos tipos de colaboradores.

4. Marco Teórico

Es de gran importancia conceptualizar la motivación ya que de acuerdo a la postura teórica y al momento de su definición pueden incurrirse en grandes similitudes o diferencias. Por ello a continuación se explicarán las diversas formas de concepción.

4.1 Bienestar

Ballesteros, Medina y Caycedo (2006), lo definen como un estado subjetivo, evolutivo y multidimensional, en el que se integran aspectos relacionados con factores personales, contextuales y socioculturales que explican el funcionamiento óptimo de un ser humano. De ahí que elementos como la salud, la vida afectiva, las relaciones sociales, la situación económica y el entorno familiar y laboral de una persona, permitan conocer el nivel de satisfacción de un sujeto en lo que respecta al estado físico, psicológico y social (Ryan & Deci, 2001).

El estudio de este concepto se ha enmarcado en dos líneas de investigación, la primera de ellas se centra en el bienestar subjetivo o hedónico, el cual busca comprender el cómo y el por qué las personas experimentan su vida de forma positiva; allí se busca identificar aquellos elementos que favorecen el alcance de la felicidad y que representan una mejoría para la calidad de vida de los individuos (Blanco y Díaz, 2005) (Keyes, Shmotkin & Ryff, 2002).

Por otra parte, se encuentra el bienestar psicológico o eudaimónico, línea de investigación que centra su interés al potencial humano, los retos existenciales y la consecución de objetivos vitales; allí la autonomía, la auto aceptación, la motivación, las relaciones positivas, el contexto ambiental y el crecimiento personal, juegan un papel protagónico en el alcance de un completo desarrollo (Keyes, et al. 2002). Esta perspectiva se diferencia del bienestar subjetivo, puesto que este último se centra en la satisfacción y la búsqueda de felicidad, mientras que el bienestar psicológico se enfoca en el desarrollo humano (Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999) (Ryan & Deci, 2001).

No obstante, es importante resaltar el papel de la sociedad en el bienestar, razón por la que surge el término bienestar social y que de acuerdo a lo expuesto por Blanco y Díaz (2005), hace referencia a las oportunidades o recursos que brinda el contexto social, para el alcance de la satisfacción individual y la mejora en la calidad de vida de los sujetos; ello deriva en consecuencias positivas para la comunidad, al incrementar el compromiso y la sensación de pertenencia, lo que facilita la consecución de metas colectivas.

En el ámbito laboral, el concepto de bienestar es definido como el grado de satisfacción que experimenta un trabajador con las condiciones ofrecidas por la organización, lo cual afecta de manera directa en su desempeño, sentido de pertenencia, compromiso organizacional y finalmente, determina los niveles de calidad de vida (Dávila de León y Jiménez, 2014) (Ramírez, Ortiz, Correa y Valencia, 2013). De este modo Calderón, Murillo y Torres (2003), exponen que algunas de las condiciones laborales que incrementan la sensación de bienestar en los empleados son: un ambiente en el que se perciben bajos niveles de estrés, un clima laboral calificado como agradable y el grado de motivación ante la ejecución de actividades.

Sumado a lo anterior, se ha propuesto que mediadores como el sistema de compensación, la cultura organizacional, las oportunidades de promoción y de crecimiento profesional, el rol en la organización, las funciones propias de un cargo, las relaciones con los compañeros de trabajo, las actividades de recreación y los beneficios para el núcleo familiar, determinan el nivel de bienestar laboral (Danna, 1999) (Kaplan, Shema & Leite, 2008). De manera que, Luceño, Talavera, Martín y Martín (2017), plantean que la percepción de bajo control sobre la tarea, el escaso apoyo organizacional, un sistema de recompensas insuficiente y las altas demandas laborales, ocasionan en los empleados un decremento en la motivación, al experimentar una ausencia de recursos para hacer frente a las necesidades empresariales y personales, lo que a su vez redundo en un descenso de los niveles de bienestar, así como en dificultades para el rendimiento ocupacional.

Con el objetivo de prevenir estas dificultades, los programas de bienestar en el trabajo han asumido diferentes posturas y transformaciones. En un primer momento, estos se enfocaban en la creación de programas sociales con el fin de mejorar las condiciones morales y mentales del trabajador, desconociendo así el papel del ambiente laboral; posterior a ello, se observó una tendencia a la ejecución de programas encaminados al incremento de la eficiencia de los empresarios a través de sistemas de recompensa no salariales, basados en la provisión de beneficios como vacaciones, permisos, servicios de seguridad social y de salud, considerando que dicha estrategia incrementaría la satisfacción y el rendimiento laboral, (Calderón, et al. 2003). A pesar de los esfuerzos realizados, no se observaron beneficios significativos, por lo que surge la necesidad de generar intervenciones funcionales y estructurales en el estilo de dirección empresarial, con el objetivo de incrementar la motivación en los empleados, a través de acciones que mejoran la calidad de vida laboral y se preocupan por el desarrollo humano integral (Nader, Bernate y Santabárbara, 2014).

Por consiguiente, el diseño y ejecución de programas de bienestar laboral ha cobrado especial interés, puesto que al intervenir sobre aspectos propios de la calidad de vida y la motivación laboral, se obtienen resultados positivos para la empresa en términos de mayor productividad, lo que favorece a la consecución de metas propias y organizacionales, además de reducir las tasas de accidentalidad, el absentismo, el abandono e incrementan la satisfacción (Culbertson, Fullagar & Mills, 2010) (Gómez, Meneses y Palacio, 2017) (Marín y Medina, 2017) (Meyer & Maltin, 2010).

4.2 Calidad de Vida

Según la Organización Mundial de la Salud (1998), se trata de la valoración que un individuo realiza sobre su posición en la vida al interior del contexto cultural y el sistema de valores en el que se encuentra inmerso, considerando sus metas, estándares, expectativas, normas y preocupaciones. En otras palabras, se trata de la percepción de un sujeto con respecto al grado de satisfacción de sus necesidades y la sensación de bienestar general, en

donde se evalúa la importancia de elementos objetivos y subjetivos de las dimensiones física, psicológica, social, medio ambiental, económica, espiritual y/o religiosa (Alves, Cirera y Carlos, 2013) (Urzúa y Caqueo, 2012).

Partiendo de esta definición, la calidad de vida en el trabajo (CVL) es entendida como el grado de salud y bienestar experimentado por parte de un empleado, en el que se analizan aspectos objetivos y subjetivos del entorno organizacional que intervienen en la motivación y la productividad; en consecuencia, se trata de un concepto multidimensional, al incluir un conjunto de factores psicosociales que determinan el nivel de satisfacción de la persona (Rodríguez-Marín, 2010). Por este motivo, la ejecución de programas encaminados a mejorar la CVL, toma en consideración factores intrínsecos al mundo laboral, así como áreas extralaborales y plantean como principal objetivo, el incrementar los niveles de salud y bienestar a través de la intervención de variables ambientales y psicológicas, generando acciones específicas de seguridad e higiene laboral (Chiavenato, 2007; Granados, 2004).

Tal y como lo mencionan Segurado y Agulló (2002), la dimensión objetiva, se centra de manera específica en las condiciones físicas y ambientales, por lo que su meta es conseguir una mayor productividad y eficacia organizacional; por su parte, la dimensión subjetiva o psicológica, se interesa por el bienestar, la salud y la satisfacción del trabajador, prestando especial atención a las experiencias, percepciones y valoraciones del entorno laboral.

Los componentes que integran a las condiciones objetivas son: i) el medioambiente físico: que incluye factores de riesgo físico, químicos y biológicos, la fatiga física, los accidentes laborales, la iluminación, el mobiliario y el espacio; ii) el medioambiente tecnológico: en el que se encuentra el acceso a equipos e instrumentos necesarios para el desempeño laboral, suministro de elementos y mantenimiento de los equipos; iii) el medioambiente contractual: asociado a los sistemas de compensación, el equilibrio percibido entre las contribuciones del empleador y el salario recibido y la estabilidad en el puesto de trabajo; iv) el medioambiente

productivo: relacionado con el establecimiento de horarios laborales, turnos rotativos, extensión de la jornada, la sobrecarga laboral, la adecuación de la tarea con respecto a las cualidades del trabajador y las características propias de la tarea (actividades rutinarias o falta de tareas), y v) el medioambiente profesional: se refiere a las oportunidades de promoción y ascenso y aquellas posibilidades de formación (Casas, Repullo, Lorenzo y Cañas, 2002) (Rodríguez-Marín, 2010) (Santos, 2000).

En cuanto a las condiciones subjetivas, se incluyen como principales componentes: i) la esfera privada y el mundo laboral: allí se evalúa la relación entre la vida privada y el mundo laboral, encontrándose una relación directa entre el nivel de carga laboral y las problemáticas a nivel familiar, lo que repercute en el rendimiento laboral; ii) el individuo y actividad profesional: desarrollo y potenciación profesional en donde se percibe la importancia del logro de metas profesional, el nivel de participación en la organización, la autonomía en la ejecución del cargo y la insatisfacción laboral con funciones específicas; iii) el individuo y el grupo laboral: se analizan las relaciones existentes entre el equipo de trabajo, el nivel de apoyo percibido, el tipo de comunicación, la confianza, el estilo de dirección y la supervisión; iv) el individuo, grupo laboral e institución: se relaciona con la cooperación al interior de la institución, y por último v) la institución y la función directiva: en el que se observan los canales de participación en el proceso de toma de decisiones empresariales (Casas, et al. 2002) (Rodríguez-Marín, 2010) (Santos, 2000).

Como se ha observado hasta el momento, los programas de bienestar laboral aumentan la percepción de calidad de vida en el trabajador, puesto que generan cambios en las dimensiones objetivas y subjetivas del entorno laboral para generar ambientes de trabajo positivos. La importancia de su aplicación recae entonces en la capacidad por intervenir sobre los componentes de la motivación humana (Casas, et al. 2002).

Para la creación de estos programas se han propuesto diferentes metodologías, una de ellas consiste en la formulación de actividades, que, de acuerdo con el criterio de la empresa, responden de forma adecuada a las expectativas y motivaciones de sus colaboradores; sin embargo, los empleados no participan en este proceso. Otra alternativa, es la creación de grupos focales en los que la participación de los trabajadores es fundamental, en ocasiones, se realiza el uso de encuestas para identificar cuáles son las principales motivaciones e intereses de los colaboradores. Por último, en la Fundación San Vicente de Paul de la ciudad de Medellín, se formuló un programa de Bienestar Laboral con base al perfil motivacional de sus colaboradores; esta metodología resulta diferencial frente a las propuestas expuestas, pues involucra los procesos motivacionales de las personas asociándolos a los objetivos estratégicos de la organización (Ramírez, et al. 2013).

Esta última alternativa, requiere entonces contar con un acercamiento teórico acerca de la motivación. Baumeister (2015) en su esfuerzo por plantear un modelo explicativo, postula que esta ha sido definida como un estado en el que intervienen procesos cognitivos y emocionales, que interactúan con las condiciones psicológicas y biológicas de un sujeto para dirigir su comportamiento hacia un determinado fin. Es decir, se trata de una fuerza o energía que dirige, modifica y mantiene el comportamiento de un ser humano hacia el logro de metas o intereses personales, por lo que se denomina como el causante de la activación de ciertas conductas a través de estímulos internos y externos. (González, Amado, Moreno y Giraldo, 2008) (Reeve, 2016). De acuerdo con ello, la intensidad, dirección y persistencia del comportamiento de un ser humano, se encuentra asociado a la variable que genera determinada conducta (Porras, 2014).

4.3 La motivación y su relación con la cultura y con el trabajo

En el ámbito de las organizaciones, el comportamiento, las acciones y el desempeño en las empresas se ve como un efecto de muchas situaciones a nivel interior y exterior que afectan al ser humano. Por ello la conducta se ve delimitada por dos tipos de agentes causales:

ya sea los antecedentes o los intervinientes, los primeros se refieren a las causas de la acción, como la privación, la saciedad y los estímulos, ya sean de carácter positivo o negativo, estos se definen como independientes del proceso motivacional. Con relación a las condiciones intervinientes, se catalogan la habilidad o capacidad, el conocimiento, su experiencia, su orientación al trabajo, sus expectativas y su motivación, los cuales se conceptualizan como procesos de tipo interno que median en la producción de un comportamiento o de una conducta. (Toro, 1992).

Por ello Beck en 1978, propone tres criterios que identifican una variable interviniente de tipo motivacional: preferencia, persistencia y vigor. Los cuales se ven en un continuo proceso de cambio, evidenciando el componente motivacional. Define los criterios de la siguiente forma:

- Preferencia: Búsqueda de un resultado deseado y así mismo el interés que genera. Ya sea alcanzando un logro o evitando una condición aversiva. Ejemplo, Deseado definido como obtener un mejor cargo o evitar ser despedido.

- Persistencia: Relacionada con el tiempo que toma una persona en realizar determinada tarea que lo lleva a lograr el resultado esperado o deseado, incluyendo el grado de resistencia al cambiar de una tarea a otra.

- Vigor: Definida como la intensidad, energía o fuerza que evidencia la acción. Ya que se puede insistir en una actividad con o sin energía. (Toro, 1992).

El trabajo representa una de las principales actividades en la vida cotidiana de un ser humano, pues implica una inversión considerable de tiempo para la consecución de

importantes retribuciones como lo son el alcance de un estatus socioeconómico, el establecimiento de relaciones sociales, el crecimiento profesional y personal, además de constituir una de las vías que permiten satisfacer diversas necesidades básicas. (Da Rosa Tolfo, Coutinho, Baasch y Cugnier, 2011).

Por sus características, el entorno laboral trae consigo una constante exposición a situaciones o ambientes estresantes que pueden ocasionar problemáticas a nivel psicológico, físico y social; condiciones que no son ajenas a las entidades que se encargan de la prestación de servicios en salud (García, Puebla, Herrera & Daudén, 2016) (Silva, Gutiérrez, Pando y Tuesca, 2014). Estas instituciones, se caracterizan por contar con una estructura organizacional compleja, entornos laborales demandantes y de alta competitividad, en los que se realiza la atención de urgencias vitales que requieren un alto desgaste de recursos físicos y emocionales (Caballero, Bermejo, Nieto y Caballero, 2001) (Díaz, et al. 2011) (Farrerofis y Calvo, 2008).

Las altas cargas y exigencias laborales, el volumen de pacientes atendidos, la inestabilidad en los horarios, la baja remuneración, la presión asistencial, los contratos laborales inciertos, la dependencia al trabajo, las escasas posibilidades de promoción, la ausencia de reconocimiento y en general, el reducido nivel de bienestar psicológico, posicionan a los profesionales del sector salud, como aquellos con mayores factores predisponentes ante el desarrollo de enfermedades orgánicas y mentales. (Amutio, Ayestarán, y Smith, 2008) (Castañeda, Colunga, Preciado, Aldrete y Aranda 2011) (De las Cuevas et al, 2007).

Igualmente, se ha discutido que la relación entre los factores ambientales mencionados y la constante interacción con pacientes, aumenta la sensación de agotamiento emocional, despersonalización y en ocasiones, conduce a una baja sensación de realización personal; aspectos que tomados en su conjunto, configuran el Síndrome de Burnout en el que se observan bajos niveles de empatía, falta de implicación y dificultades en el desempeño

laboral (Caballero, Contreras, Vega y Gómez, 2017) (Vilà, et al, 2015). Estudios como el desarrollado por Olvera, Téllez y Avilés (2015), confirman la presencia de altas tasas de estrés crónico que derivan en el establecimiento de este síndrome, motivo por el que se plantea la necesidad de construir programas de prevención y crear ambientes laborales que permitan al trabajador afrontar aquellos estresores que intervienen en su rendimiento ocupacional y derivan en problemas para su salud.

En el mismo sentido, Navarro, Ayechu y Huarte, (2015), argumentan que la satisfacción laboral es un factor protector ante el desarrollo de estrés crónico, razón por la que identificar aquellos elementos que inciden en el bienestar de los empleados, a través del reconocimiento de variables que incrementan la motivación y que, de manera simultánea, generan un impacto en su calidad de vida, se convierte en el eje central de las intervenciones por parte del equipo de recursos humanos.

Finalmente, tal como lo señala Oliveros (2016), en su estudio sobre el perfil motivacional en el personal de enfermeras de un hospital de cuarto nivel de la ciudad de Bogotá, “La motivación es un factor influyente en el desempeño laboral, ya que en media de manera importante la intención de una acción”, es por esto que se hace necesario profundizar este concepto, el de la motivación, ya que es considerado para efectos del presente estudio, el elemento determinante sobre el cual se formulara el plan de bienestar para la empresa “Apoyos Integrales en Salud S.A.S”

4.4 Teorías motivacionales

Según Modway y Shapiro en el 2004, los primeros en intentar explicar la motivación fueron los griegos relacionándola con el hedonismo o la fuerza principal que conduce el comportamiento y la acción. El ser humano era concebido como un individuo que dirigían su esfuerzo para buscar el placer y evitar de sobremanera el dolor. Ya en los siglos XVII y

XVIII, se refino el concepto por autores y filósofos como Locke, Bentham, Mill y Helvetius y luego migro al campo de la psicología como objeto de estudio. (Universidad de las Américas de Puebla, s.f)

Al referirnos a los diferentes postulados de carácter teórico que han enfatizado en la motivación, surgen diversos autores y teorías. Algunas de ellas son:

Teoría de Pulsión-Hull: Desarrollada por Hull como una teoría general del comportamiento en la que conceptos como motivación y aprendizaje resaltaron. En cuanto a motivación lo definió como una relación multiplicativa entre la fuerza del Hábito (H) y la Pulsión (P), determinada por el grado de Potencial excitatorio o motivación requerida para producir una acción. Consolidada en la fórmula, $PE= H*P$. (Toro, 1992)

Para establecer la fuerza del hábito (H), se define el grado de asociación entre un estímulo y una respuesta. Este grado depende del número de ensayos de aprendizaje dados para establecer la relación entre estímulo y respuesta. La Pulsión (P) es una excitación que se genera en el organismo, lo cual energiza y genera los comportamientos. (Toro, 1992)

Estos componentes son definidos en su totalidad como variables de tipo interviniente y se pueden medir en términos de amplitud de respuesta, probabilidad, frecuencia o latencia.(Toro, 1992)

Como planteamientos afines surge Spence en 1951, que en la fórmula planteada por Hull agrega como componente (K), la variable de incentivo, definiéndolo como la cantidad, calidad y duración del refuerzo, de acuerdo al significado o valor que el individuo le asigne. Por lo tanto, la fórmula quedó de la siguiente manera: $PE=H*P*K$. (Toro, 1992)

Beck en 1978 critica la teoría y sus principios ya que se limitaba a una serie de comportamientos específicamente los más relacionados con el componente biológico o de la Pulsión, dejando de lado persistencia como importante componente de la motivación. (Toro, 1992)

Teoría de la Valencia y el Incentivo – Tolman: En 1959, Tolman retoma algunos conceptos de Hull e introduce nuevos términos y crea la siguiente fórmula: $TA=f(EP, E, VI)$, donde TA, significa tendencia a la acción equivalente a Pulsión en la teoría de Hull, E representa la Expectativa y VI, valencia del incentivo.(Toro, 1992)

La expectativa para Tolman es una anticipación en la que se espera que cierto comportamiento genere un resultado específico. La fuerza de las expectativas aumenta de acuerdo a la cercanía de la experiencia o función de recencia, el número de experiencias con el resultado esperado o frecuencia y la cantidad de veces que el resultado confirma la expectativa. En Valencia del Incentivo, es valor que tiene para el individuo, el efecto o el resultado de su acción, siendo particular para cada resultado u objetivo.(Toro, 1992)

Esquema de Jerarquía de Necesidades Básicas –Maslow: Establece unos principios generales que explican su pensamiento.

En primera medida por naturaleza, el hombre tiene una serie de necesidades que activan y dirigen su comportamiento. En segunda medida las necesidades no actúan todas al mismo tiempo y con la misma intensidad. Así mismo como tercer supuesto existen una serie de niveles dentro de todo el conjunto de necesidades, las cuales se organizan de manera jerárquica. Como cuarta expresión, estas necesidades se clasifican en cinco categorías: fisiológicas, de seguridad, sociales, de afiliación, relacionadas con la estimación y de autorrealización. En su quinto supuesto explica que las necesidades no satisfechas dominan el comportamiento y a su vez que las necesidades de un nivel inferior, como las fisiológicas, las de seguridad y sociales que disminuyen su intensidad cuando se obtiene su satisfacción

generando mayor fuerza a las superiores que no han sido satisfechas y quieren serlo en sexta medida. (Toro, 1992)

Esquema de los Factores de Motivación e Higiene- Herzberg: Surgió en los años 60, con la participación de Herzberg, Mausner y Snyderman. Establecen que existen dos categorías de factores intrínsecos, asociadas a la relación del individuo con su puesto y el contenido del trabajo. Se catalogan como intrínsecas las variables de satisfacción ubicadas en el contexto más extenso y general del ambiente, es decir el contexto organizacional. (Toro, 1992)

De la misma manera, el grado de satisfacción de las personas en el trabajo no presenta variación alguna y se delimita en dos extremos: satisfacción-insatisfacción. Así mismo la acción y el efecto de los factores intrínsecos se conceptualizan como motivadores, ya que los extrínsecos se definen como higiénicos. (Toro, 1992)

Los factores intrínsecos o motivadores están definidos por variables como: sentimiento de logro, reconocimiento, responsabilidad, progreso. Y dentro de los factores extrínsecos se definen: salario, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, supervisión, políticas y estructura administrativa. Esos factores intrínsecos como contenido del trabajo, son una serie de eventos o circunstancias que son externas al sujeto y que son capaces de estimular o reforzar el desempeño. (Toro, 1992)

En 1974, Cooper apoyando esta postura describe algunos factores que pueden estar dentro de la variable contenido del trabajo, estos son: variedad física ya sea espacial o temporal, variedad de operaciones ya sea sensorial o cognitiva, variedad social, discreción en los medios y discreción sobre marcos de referencia. Siendo de mayor especificidad que Herzberg. (Toro, 1992)

En los factores extrínsecos están presentes variables de tipo organizacional y social, que son externos pero que acompañan el desempeño de las personas en su ambiente laboral. Así mismo Herzberg asegura que los eventos higiénicos o extrínsecos conducen a la satisfacción de una necesidad de evitar lo desagradable, mientras que los eventos motivadores generan un interés por el trabajo, satisfaciendo la necesidad de crecimiento o autorrealización. (Toro, 1992)

Por ello, Vroom en 1964 revisó los estudios hasta la fecha y definió como elementos de motivación, los cuales son importantes para un buen desempeño.

- Supervisión: Consideración del supervisor hacia sus subalternos se relacionan positivamente con la efectividad. Diferenciando diversas reacciones ante el reconocimiento y la crítica. La importancia de la participación en la toma de decisiones que da lugar a un mayor desempeño y compromiso.
- Grupo de trabajo: Variables como facilitación social, normas en la ejecución y la cohesión, afectan el interés y compromiso de las personas en su trabajo.
- Contenido del Trabajo. Incide en la motivación, variables como: especialización, conocimiento de resultados, sentimientos de éxito y fracaso, las cuales son producto del desempeño.
- Salario: El interés por ciertos resultados en el trabajo se ve influenciado por sobrecompensación, pago por debajo de lo esperado, pago de acuerdo a tasas de producción o el pago por horas.

- Oportunidades de promoción: Factor asociado al interés y ciertas condiciones de desempeño. (Toro, 1992)

En conjunto esta teoría enfatizó en los factores externos de la motivación e hizo diversas contribuciones a la psicología organizacional, administración de empresas, ingeniería industrial, comprendiendo el papel del hombre en el trabajo, destacando la importancia de la motivación y satisfacción en el ambiente laboral ya que influye en el desempeño e interés. Además se diferenció la motivación asociada a factores intrínsecos y la satisfacción a estos y a condiciones organizacionales generales. Enfatizando en unas buenas condiciones de trabajo basadas en la calidad. (Toro, 1992)

Teoría ERG: Creada por Clayton Alderfer, reformula la “jerarquía de las necesidades” de Maslow. En las cuales existen tres necesidades básicas que son:

- Existencia (E): Se encargan de satisfacer las necesidades básicas para vivir, es decir las clasificadas por Maslow como las básicas y de seguridad. Algunas de ellas son: alimentación, sed, aire, sueño, sexo, seguridad económica o en el empleo.
- Relación (R): Constituidas por el deseo de mantener buenas relaciones interpersonales, son de carácter social lo cual exige una interacción con otros, generando aceptación y comprensión, denominado por Maslow como necesidades de amor y autoestima.
- Crecimiento(C): Deseo de alcanzar el desarrollo personal, incluyendo la autorrealización.

Esta teoría demuestra que si es posible tener dos necesidades al mismo tiempo y no como lo propuesto por Maslow que las plantea como una jerarquía. Donde sí se reprime una de orden superior se aumenta el deseo de una de orden inferior. (Universidad de las Américas de Puebla, s.f, págs. 24,25)

Teoría de la Equidad – Adams: En el período de 1963 -1965, Adams formula su teoría de la siguiente manera. Si una persona realiza un balance entre lo que le brinda a la empresa o a su trabajo (educación, experiencia, esfuerzo, edad) y lo que recibe a cambio (diversidad, salario, reconocimiento), a través del tiempo lo va haciendo de manera mucho más profunda y logra hacer un balance contribución- retribución resaltando sentimientos ya sea de Equidad o Inequidad. Así mismo realiza ese estudio con relación a otros. (Toro, 1992)

Si al hacer su estudio contribución- retribución de sí mismo y otros obtiene una diferencia de cero, se logra una percepción de Equidad, pero cuando existen diferencias altas entre mi balance y el de otros se obtiene un sentimiento fuerte de Inequidad en el ambiente laboral. Es ahí donde surgen diversas clasificaciones de Inequidad:

-Subcompensación: La persona obtiene una retribución inferior al otro, teniendo en cuenta que su contribución es la misma.

- Sobrecompensación: La persona logra una retribución mayor al compararse con otro que hace una contribución equivalente. (Toro, 1992)

Cuando se percibe la Inequidad se genera de inmediato una serie de conductas tendientes a reducirla y lograr finalmente la Equidad. Es ahí cuando se logra percibir una motivación que lo induce a actuar de diversas maneras para que se dé la equidad en su trabajo. (Toro, 1992)

De acuerdo a esta teoría nacen una serie de postulados los cuales son que las personas que se les paga por horas de trabajo y que se consideran sobre compensadas, aumentan su productividad dentro de un mismo lapso de tiempo, haciendo alusión a la reducción de la culpabilidad, ya que pretenden trabajar más en un periodo de tiempo con el fin de no sentir culpa por recibir una retribución mayor que los otros que desempeñan una misma tarea. Esto fue validado por los estudios de Adams y Rosenbaum en 1962. De la misma forma una persona que es pagada sobre la base de unidades o piezas producidas y que se consideran sobrecompensadas producen o realizan menos piezas que los que se consideran compensados con Equidad, con el objetivo de reducir la culpa. También las personas que son pagas por unidades producidas y se consideran subcompensadas lo que hacen es aumentar la cantidad de piezas sin importar la calidad del producto, esto con el fin de igualar la retribución con la de los otros y reducir los sentimientos aversivos por verse inferiores, logrando la contribución similar. (Toro, 1992)

De igual forma las personas compensadas por horas de trabajo que se evalúan como subcompensadas lo que hacen es disminuir su productividad en su tiempo de trabajo, con el propósito de ajustar la contribución a una retribución que ven como inequitativa. (Toro, 1992)

Al percibirse la Inequidad se observan una serie de comportamientos como: cambio cognitivo de la contribución y retribución del otro, culpando al otro, al sistema, justificándose ya que el otro es tratado con preferencia. Otra forma de comportarse es actuar generando un cambio en la contribución-retribución, por medio de la información al superior de la sobreestima sobre el otro y que se modifique la circunstancia o presionando al otro para que altere su contribución. Surge de igual manera como comportamiento, modificar la contribución- retribución propia con acciones como trabajar más, prepararse, organizarse colectivamente para presionar al que retribuye. Otra alternativa es escoger otro para compararse, pero que sea relativamente equivalente y como ultima pero también importante acción, nace el retirarse de la situación y dejar la empresa y el cargo. (Toro, 1992)

Esta formulación se basa en una condición de tipo externo más que en condiciones motivantes de tipo interno como lo han sugerido las anteriores teorías. No ha sido muy estudiada por otros autores ni ha generado nuevos estudios. Es más de tipo cognitivo pues se centra en una comparación contribución-retribución de la persona con otros de su entorno, relaciona de manera directa el esfuerzo individual con las condiciones que brinda la organización. (Toro, 1992)

Teoría de las Necesidades Sociales – McClelland, Atkinson y Feather: Potenciaron los conocimientos sobre logro, afiliación y poder como necesidades importantes en la vida humana y elementos primordiales para la motivación, explican la vida social del hombre y sus comportamientos. Estas son:

-Necesidad de Logro: Comportamiento que va en búsqueda de metas, el deseo de inventar o crear algo novedoso, de obtener un buen nivel de excelencia y de superar al otro. Se genera hay cierto grado de dificultad pero a su vez altas posibilidades de alcanzar el resultado deseado. Atkinson en 1964, distingue entre la Tendencia al éxito (TE) y tendencia a evitar el fracaso (TEF), relacionadas con el logro, ya que la tendencia al éxito es una función de la Motivación, de la probabilidad de éxito (PE) y valor incentivo del éxito (VE). Propuesta en la siguiente formula: $TE=f(ME*PE*VE)$. La TEF es una función que evita el fracaso (MEF) o el temor al fracaso, la probabilidad de fracaso (PF) o el valor incentivo del fracaso (VI). Es decir, $TEF=f(MEF*PF*VI)$. En la motivación al logro se opta por tareas de dificultad media en el temor al fracaso se escogen tareas tan fáciles que en caso de fracaso no generan mayor vergüenza por sus resultados.

-Necesidad de Poder: Manifestado por medio de acciones que buscan un dominio, control o influencia sobre los otros y los medios.

-Necesidad de Afiliación: Acciones que pretenden adquirir, mantener o restaurar las relaciones afectivas con los otros, ya sea de tipo amoroso o amistoso. (Toro, 1992)

Winter en 1973, concibe la necesidad de poder como Esperanza de Poder y Temor al Poder. McClelland en 1974, dice que más que una necesidad se puede definir como sentido de interés o valores, recalando que en el caso por ejemplo de la necesidad de logro es muy variable ya que todos no nacen con ella sino que en otros es producto de entrenamiento por parte de sus padres, se define entonces esa necesidad de igual forma como un producto, interés o valor. Es decir que estas pueden cambiarse o potenciarse por medio del adiestramiento y que se mantienen en el tiempo si el ambiente los apoya. Al analizarse en 1969 por parte de Wainer y Rubin las necesidades en un grupo de directivos o los intereses o valores socialmente adquiridos están orientados en su necesidad principalmente del logro con una mediana necesidad de Poder y una baja necesidad de Afiliación.(Toro, 1992)

Esta teoría se refiere a condiciones de tipo interno como la Teoría de Maslow, condiciones que direccionan su acción y los efectos que generan satisfacción, diferenciando el desempeño de algunos en su trabajo, pues mientras unos quieren dominar a otros desean ser más amistosos, generando efectos en la productividad y el clima de la organización. (Toro, 1992)

Teoría de la Expectativa- Vroom y Lawler (VIE): VIE, porque destaca tres elementos fundamentales: la valencia, Instrumentalidad y Expectativa. Donde las personas definen para sí mismas sus metas o niveles esperados de desempeño incluyendo gran cantidad de esfuerzo siempre que haya posibilidades de lograrlo o cuenten con la capacidad para obtenerlo, es decir, expectativa. Así mismo las personas pretenden lograr su nivel de desempeño permitido y como consecuencia obtener un resultado favorable, refiriéndose a la instrumentalidad del desempeño. También se tiene en cuenta la cantidad de esfuerzo que la

persona invierte para lograr su resultado y la importancia que para él tiene (Valencia). Además el comportamiento se define como un instrumental para las metas deseadas, dependiendo de la habilidad y el esfuerzo que pueden llevar al éxito. (Toro, 1992)

Lo representan de la siguiente manera: $M = \{(E-D) * f [(D-R) (V)]\}$, donde M: Esfuerzo, (E-D): expectativa que mediante un esfuerzo puede dar determinado resultado, (D-R): expectativa de que a un nivel de desempeño hay cierto resultado, (V): Valor atribuido por la persona al resultado (R). (Toro, 1992)

Un autor en 1973, Lawler III, describe algunos factores que determinan las expectativas, estos son: autoestima, aprendizaje, experiencia derivados de situaciones anteriores, percepción de otros, lo llamativo del resultado y la circunstancia actual. Por otro lado, Hackman y Porter en 1968, diseñaron un cuestionario para determinar la expectativa de que a un modo de desempeño se le asociaban diferentes resultados y la intensidad del valor atribuido a los resultados. Usaron algunos resultados como: recibir reconocimiento del supervisor, tener una pronta promoción o ascenso, ayudar a los clientes. Para cada persona se obtuvo la relación multiplicativa entre expectativa y valor atribuido al resultado (E*V). Después de su aplicación se encontró una relación positiva entre el esfuerzo y varios indicadores de desempeño en el trabajo. (Toro, 1992)

Teoría de la atribución y aporte a la formación de expectativas: Esta teoría estudia como las personas hacen juicios acerca de lo que causa sus comportamientos y el de otros. No se convierte en una teoría de tipo motivacional, pero ayuda a entender cómo se conforman las expectativas, por ello define ciertos conceptos que ayudan en las otras teorías. Aquí se dice que los juicios se convierten luego en expectativas acerca del desempeño y los resultados y estos entran a formar parte del proceso motivacional. (Toro, 1992)

Define el centro de control como un tipo de juicio en el cual se piensa que los hechos o eventos que ocurren en el entorno de una persona y que la afectan son dependientes de su voluntad y acción (control interno) o independientes, ya que ocurren sin su intervención (control externo). Cada individuo en cierto momento se ubica en alguno de los dos puntos. (Toro, 1992)

Los catalogados como internos según Vecchio en 1981, son personas que prefieren trabajar desde el ámbito gerencial, son menos dependientes de los roles en el puesto de trabajo, perciben de manera más clara la relación entre su desempeño y los resultados en su labor, aprecian la autonomía, están mejor informados de las demandas de su labor, controlando sus beneficios y logros y a su vez su desempeño laboral, en situaciones de estrés dan un mejor desempeño, tienen una gran minoría de conflictos en cuanto a su rol en la organización. (Toro, 1992)

En 1982, Goldney define el control interno como la capacidad o percepción de que los efectos y refuerzos dependen de sí mismo, de sus acciones, capacidades, y atributos mientras que el control externo, es la percepción de que las acciones o refuerzos dependen de otros. El uso del control interno o externo de acuerdo a las investigaciones es parte de la escogencia del sujeto por un tipo de control y a su vez la potenciación de este para enfrentar las diversas situaciones, lleva a la persona por medio de su aprendizaje y experiencia definir sus acciones por medio del control o no control y a partir de ahí nace o se expresa la expectativa. Esa expectativa está conformada por la asociación entre ciertos resultados y la acción o no acción del individuo en ese momento, permitiendo una anticipación de lo que sucederá, aprendiendo a actuar o no actuar y dejarlo en manos del control externo. (Toro, 1992)

Se ha trabajado sobre cuatro agentes causales del comportamiento y que generan la tendencia subjetiva en un juicio o atribución, varios autores las han trabajado (Heider, 1958;

Rotter, 1966; Weiner y Kukla en 1970). Estos son: Habilidad, Dificultad en la tarea. Se describen agentes estables, son condiciones determinantes del comportamiento que no son modificables, están los inestables que son: Esfuerzo y Suerte, se expresan como los que son de tipo cambiante, es decir inconstantes y por ello son poco predecibles. (Toro, 1992)

Otra categorización de los agentes son los Internos o disposicionales, los cuales se ubican en la persona, pueden ir en desarrollo constante y generan una dinámica responsable del comportamiento del sujeto y sus consecuencias. Allí se encuentran la Habilidad y el Esfuerzo. Como agentes externos, están, la dificultad en la tarea y la suerte, definidos también como factores situacionales ya que son determinados por las circunstancias o condiciones ajenas al individuo, están ahí independientemente de sus acciones, intenciones y habilidades. (Toro, 1992)

De acuerdo a esta teoría se concluye que: cuando se observa un comportamiento con resultados positivos se explica de acuerdo a factores externos o situacionales, mientras que cuando se ve un comportamiento con resultados negativos, este se explica por medio de factores internos o disposicionales. Pero por otra parte el que actúa en el momento, lo define de la siguiente manera, si da resultados positivos lo atribuye a factores internos o disposicionales y cuando genera resultados negativos se supone que es por agentes externos. Esto permite evidenciar la cantidad y subjetividad de los juicios que casi siempre se generalizan de acuerdo a resultados y experiencias anteriores creando una serie de expectativas muy estables. Estas expectativas afectan el interés, la imagen de sí mismo, del otro, el comportamiento de sí mismo y los otros y la motivación, por consiguiente, generando repercusiones en el ámbito laboral y el desempeño. (Toro, 1992)

El fracaso se expresa como una actividad en la que el sujeto prevé que debe continuar con ayuda de su esfuerzo y el éxito se prevé como un desempeño continuado en el futuro relacionado con la Habilidad. Pancer en 1978, explica que, al relacionar fracaso con esfuerzo

y éxito con habilidad, la persona asume que puede controlar la tarea y su resultado más adelante, ya que, si relacionaran, al contrario, el hombre llegaría a la desesperanza, disminuiría su autoestima y dejaría de hacer las tareas desistiendo de ellas. (Toro, 1992)

Se concluyó que quienes hacen una tarea sin importancia y con malos resultados, atribuyen el fracaso a la falta de habilidad, los que hacen una actividad con gran importancia y fracasaron lo relacionan con la dificultad de la tarea. Esto fue propuesto por Miller en 1976. Esto afirma que las personas tienen la creencia de que el esfuerzo es controlable que se puede mejorar para el desempeño futuro. Atribuir causas externas como dificultad en la tarea al desempeño, implica que en fracaso uno está en posición de controlar el desempeño y sus resultados, desarrollando expectativas del control personal y de comportamiento. (Toro, 1992)

En 1977, Ross crea el término Error Fundamental de Atribución a dos hechos que son: Ante un comportamiento ajeno que de malos resultados lo atribuyen a causas internas como falta de esfuerzo, capacidad o mala intención y ante un comportamiento ajeno con resultados negativos conociendo la causa interna se excluye totalmente la causa externa. (Toro, 1992)

Existe una relación basada en las teorías propuestas por los diversos autores donde el ser humano inicia con basado en la teoría de las expectativas, actúa, se desempeña y luego obtiene determinados resultados. Al llegar a ese punto realiza un juicio de atribución, asociando el desempeño con cierto resultado (D-R). Luego de varias repeticiones entre desempeño y resultado (D-R) y esfuerzo desempeño (E-D), logra el aprendizaje por medio del cual ha generado diversas asociaciones y pueden llegar a anticiparse generando nuevas expectativas sujeto también a las distintas formas de retribución y compensación. (Toro, 1992)

Esta serie de postulados nos indican la importancia de la motivación en el ser humano en todas las esferas de su vida y como en el ámbito laboral es donde más investigaciones y cuestionamientos ha generado, pues se pretende que el trabajador cuente con condiciones de trabajo que le permitan un mejor desempeño y productividad, por ello la motivación surge como un componente importante para generar un buen o mal desempeño a nivel organizacional.

Así mismo esa gran influencia de la motivación se ve relacionada con otras áreas del ser humano y cuentan como una esencia primordial para generar una conducta o comportamiento en un medio social y establecer metas u objetivos para su desarrollo, independientemente del lugar donde viva y sus costumbres, el ambiente juega un papel que incide en potenciar o no la motivación y promoverlo a generar nuevas acciones o simplemente actuar porque sí, bajo la satisfacción de necesidades básicas sin llegar desde la mirada de Maslow a la autorrealización.

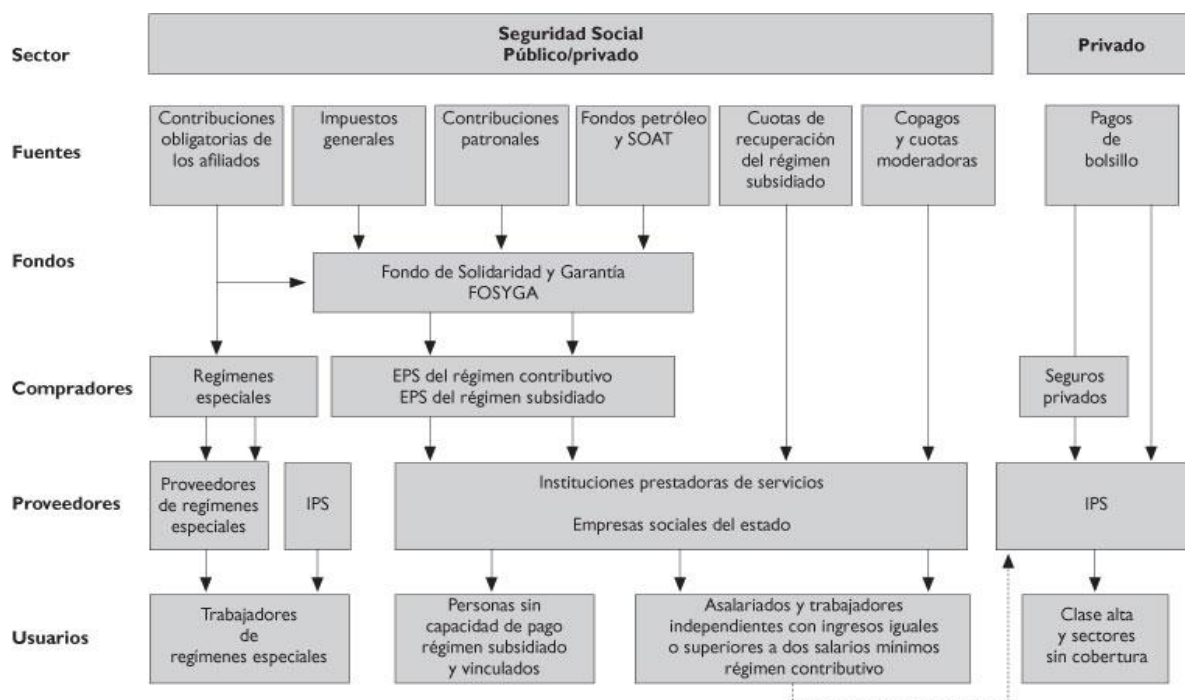
Por su parte, el autor del Cuestionario de Motivación para el Trabajo, retoma autores como Vroom y Lawler, McClelland y Alderfer, citados anteriormente, y conceptualiza a la motivación bajo el resultado de la interacción de múltiples factores inmersos en el ambiente laboral, que determinan la valencia y la instrumentalidad del comportamiento hacia la consecución de ciertos fines; allí el individuo considera sus propias capacidades y los medios que facilitan el alcance de dichas compensaciones, además de atribuir especial valor al logro, la afiliación y el poder (Toro, 1996, 1992). De manera que el comportamiento de una persona se dirige al cumplimiento de metas, a través de la creación de métodos novedosos para obtener un nivel superior comparado con otros, ejercer dominio o control y mantener o construir relaciones sociales significativas que permitan incrementar la sensación de pertenencia a un grupo y de esta forma satisfacer sus propias necesidades (Toro, 1996, 1992).

5 Marco institucional

Como punto de partida y para contextualizar de manera breve las características del sistema de salud en Colombia, así como el entorno donde presta sus servicios la empresa objeto del presente estudio, las cuales se ven reflejadas en la Figura N. 2

Figura N. 2

El sistema de Salud en Colombia



SOAT: Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito

Regímenes especiales: fuerzas militares, Policía Nacional, Empresa Colombiana de Petróleos, magisterio, universidades

EPS: entidades promotoras de salud

IPS: instituciones prestadoras de servicios

El sistema de salud colombiano está compuesto por un amplio sector de seguridad social y un decreciente sector exclusivamente privado. Su eje central es el Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) con sus dos regímenes, el régimen contributivo (RC) y el régimen subsidiado (RS). El RC afilia a los trabajadores asalariados y pensionados y a los trabajadores independientes con ingresos iguales o superiores a un salario mínimo. El RS afilia a todas las personas sin capacidad de pago. En 2010 las coberturas fueron de 39.7% y 51.4% de la población total, respectivamente. Los Regímenes Especiales (RE) afilian a los trabajadores de las Fuerzas Militares, la Policía Nacional, la Empresa Colombiana de Petróleos (ECOPETROL), el Magisterio y las universidades públicas. En 2010 sólo 4.3% de la población permanecía fuera del sistema de seguridad social en salud. El RC opera con base en una cotización de sus afiliados. El RS opera con base en un subsidio cruzado del RC más otros fondos fiscales procedentes de impuestos generales. La afiliación al SGSSS es obligatoria y se hace a través de las entidades promotoras de salud (EPS), públicas o privadas, que se encargan de ofrecer, como mínimo, el Plan Obligatorio de Salud (POS) o bien el POS-S para los afiliados al RS. Las EPS entregan los fondos reunidos de las cotizaciones al Fondo de Solidaridad y Garantía (FOSYGA), el cual devuelve a las EPS el monto equivalente a la unidad de pago por capitación (UPC) ajustado por riesgo, de acuerdo con el número de afiliados que tengan. El pago capitado en el RS es análogo (aunque no se ajusta por riesgo) y se denomina UPC-S. Los proveedores de atención son las instituciones prestadoras de servicios (IPS), que pueden estar o no integradas a las EPS, pero que en todo caso son contratadas por éstas. El sector exclusivamente privado es utilizado preponderantemente por la clase alta que, aún cotizando en alguna EPS, contrata seguros privados o acude a la consulta privada. Una porción de la población de ingresos medios, por carecer de cobertura o por no tener acceso oportuno al SGSSS, se ve obligada a acudir a la consulta privada haciendo pagos de bolsillo.

Fuente: *El sistema de Salud en Colombia*. Recuperado de:

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342011000800010

La Figura N 1 nos muestra, en su fila relacionada con los proveedores del sistema de Salud, a las IPS, Instituciones Prestadoras de Salud, entidades a las cuales se encuentra prestando, en calidad de operador sus servicios Apoyos Integrales en Salud.

Con base en información suministrada por la Gerencia General, a través de un documento interno se puede sintetizar la historia y perfil de la organización así: “Apoyos Integrales en Salud S.A.S, inicia operaciones en mayo del año 2010, pensada y diseñada, para convertirse en un aliado estratégico en el área de la salud, eficiente y efectivo. Lo hemos logrado recopilando el conocimiento y la experiencia de cada uno de nuestros colaboradores, lo cual nos ha permitido asumir tareas y procesos de nuestros clientes y convertirlos en propios, optimizando los recursos con los cuales se cuenta y demostrando resultados de manera inmediata.

El personal que se involucra en cada uno de los procesos encomendados está altamente calificado, cumpliendo con los perfiles requeridos, tales como Enfermeras Profesionales, auxiliares de enfermería, auxiliares de Call Center especializadas en salud, Recepcionistas, Camilleros y otros cargos afines.

El recurso tecnológico, es de vital importancia para alcanzar los objetivos que se han establecido, contar con tecnología de última generación, que sea versátil y proporcione la funcionalidad necesaria en los procesos de la empresa, como lo han sido, las experiencias exitosas en la administración y manejo de:

- Gestión de llamadas.
- Agendamiento de citas médicas a través de Call Center.

- Administración de centros de correspondencia.
- Entrega de resultados a domicilio.
- Digitalización de archivos.
- Capacitación de personal.
- Realización de trámites administrativos en salud a los pacientes de forma domiciliaria, entre otros”. Documento Interno Apoyos Integrales (2016).

5.1 Direccionamiento Estratégico

A continuación, se presenta el direccionamiento estratégico de Apoyos Integrales S.A.S, con base en Documento Interno suministrado por la Gerencia General de la Organización:

5.2 Misión

- Apoyos Integrales en Salud S.A.S es una empresa del sector salud, que con sentido social y con esfuerzo constante para hacer las cosas bien, genera como valor agregado, la satisfacción de los usuarios y la optimización de actividades cotidianas a través de un recurso humano calificado, insumos apropiados y tecnología moderna que garantizan la seguridad y confiabilidad en los procesos, bajo principios éticos en su actuar. Documento Interno Apoyos Integrales (2016).

5.3 Visión

- Consolidarnos como una empresa líder en el apoyo logístico en salud, manteniendo altos estándares de calidad en nuestros procesos, siendo innovadores, responsables y respetuosos para garantizar que la población que requiera nuestros servicios los reciba de la mejor manera posible. Documento Interno Apoyos Integrales (2016).

5.4 Objetivos Estratégicos

Los cuales seguidamente son señalados:

- Posicionar a APOYOS INTEGRALES EN SALUD como una empresa líder que se caracterice por su compromiso respeto y demás valores en cada uno de los procesos que son llevados a cabo dentro de la organización.
- Lograr ser una empresa reconocida a nivel nacional caracterizada por el apoyo logístico en temas de salud que soluciona de manera eficaz y eficiente cada uno de los servicios a los cuales el cliente tiene acceso.

5.5 Objetivos Operacionales

- Se espera que los trabajadores cumplan a cabalidad los valores de la organización para que el cliente se sienta atraído por el trato y la calidad de los servicios que se le prestan.
- Asegurar que los empleados sean capaces de resolver inquietudes y/o proporcionar soluciones a las diversas problemáticas que tengan los clientes en todas las áreas de trabajo.
- Brindar un trato humanizado a todas las personas a las que se le presta un servicio.

5.6 Valores Institucionales

- Apoyos Integrales en Salud S.A.S desempeña continuamente sus labores en el servicio de salud poniendo en marcha sus principales valores como la responsabilidad, el compromiso y el respeto para lograr que las necesidades de los usuarios sean solucionadas eficazmente.

5.7 Principios

- Calidad Para Apoyos Integrales en Salud S.A.S la calidad, la innovación y el compromiso son los pilares para establecer y mantener relaciones personales y comerciales claras, confiables y honestas, que permitan un mutuo beneficio personal y económico con sus clientes.
- Conocer y comprender las necesidades y expectativas de los usuarios con el fin de satisfacerlas y cumplir adecuadamente con los procesos desarrollados en la organización.

5.8 Innovación

Trabajar constantemente y de manera dedicada para mejorar servicios y procesos propuestos por la organización.

5.9 Orientación al cliente

Conocer las necesidades de los clientes y preocuparse por satisfacerlas contando con la habilidad pertinente para desarrollar servicios acordes con estas necesidades y el entorno.

5.10 Compromiso social

Asumir una responsabilidad como Organización para que los procesos y servicios, estén en armonía con el entorno ambiental, social y económico, permitiendo el desarrollo mutuo.”

Apoyos Integrales en Salud S.A.S, cuenta con una sólida experiencia en el monitoreo, seguimiento, comunicación y mensajería de los proyectos desarrollados por nuestros clientes en la ciudad de Bogotá:

- Fundación Clínica Shaio
- Hospital Universitario de San José

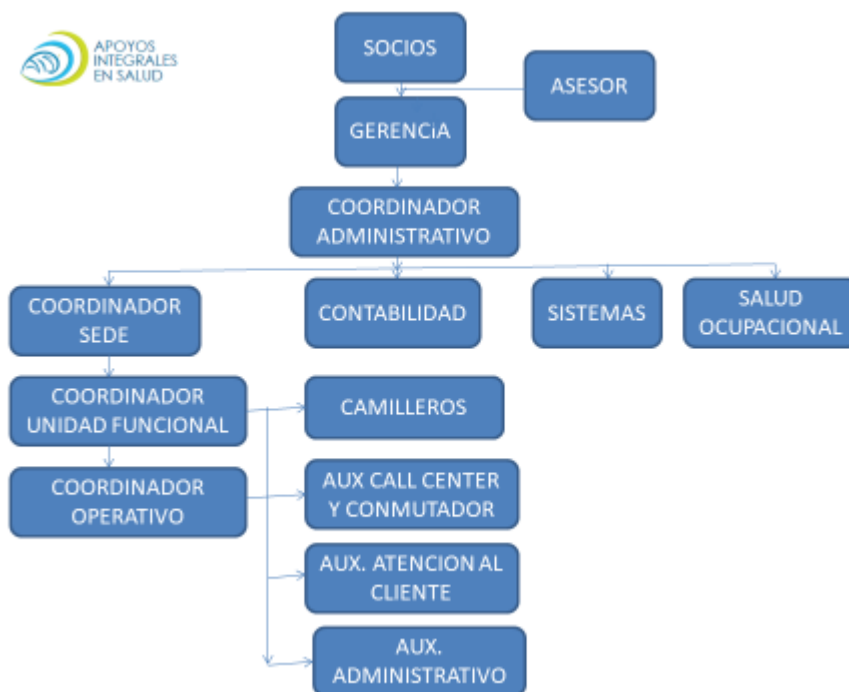
Con los cuales se han realizado administración de personal, agendamiento de llamadas a través de Call center, entrega a domicilio de documentos como resultados de laboratorio, imágenes diagnósticas, organización de centros de correspondencia y traslado seguro de muestras de laboratorio. También proporcionamos insumos médicos quirúrgicos.” Documento Interno Apoyos Integrales (2016).

5.11 Estructura Organizacional

Para el logro de las metas trazadas como Estratégicas y operativas de la organización, la Empresa cuenta con la estructura administrativa ilustrada en la Figura N. 1.

Figura N. 3

Estructura Organizacional.



Fuente: Documento Interno Apoyos Integrales.

En la figura N. 3 se observa la estructura organizacional de Apoyos Integrales, la cual es de tipo Lineal, esto en razón de la naturaleza de su operación. Se observa una Coordinación Administrativa como cargo de segundo nivel y del cual se desprenden cuatro cargos, uno de tipo operativo que hace referencia al coordinador de sede, que es la persona que está en cada IPS orientando y coordinando el trabajo de los equipos de colaboradores asignados, y tres cargos de apoyo que soportan desde lo administrativo la operación del Negocio. Los procesos de Gestión Humana los supervisa la coordinación Administrativa. La función Directiva y Gerencial esta ejercida de forma exclusiva por la Gerencia General de la empresa, en quien se centralizan todos los procesos de toma de decisiones.

5. 12 Sector Económico

Apoyos integrales se encuentra localizada en el sector terciario de la economía, esto es, sector servicios, subsector de la salud, dentro del cual presta sus servicios a diferentes Instituciones prestadoras del servicio de salud.

Tabla N. 1.

IPS PAIS 2016

Departamento	Instituciones - IPS	Objeto Social Diferente a la Prestación de Servicios de Salud	Profesional Independiente	Transporte Especial de Pacientes	Total general
Amazonas	13	4	38		55
Antioquia	940	275	5841	32	7088
Arauca	63	2	122	1	188
Atlántico	778	24	1087	10	1899
Bogotá D.C	1650	262	10221	33	12166
Bolívar	500	46	863	11	1420
Boyacá	331	50	866	8	1255
Caldas	204	43	837	9	1093
Caquetá	65	12	127	4	208
Casanare	128	10	254	11	403
Cauca	222	37	445	15	719
Cesar	343	20	386	10	759
Chocó	155	20	59	1	235
Córdoba	388	18	503	7	916
Cundinamarca	306	118	1102	14	1540
Guainía	6	1	2		9
Guaviare	15	6	29	1	51
Huila	220	28	528	13	789
La Guajira	162	9	208	4	383
Magdalena	373	27	425	6	831
Meta	245	54	449	20	768
Nariño	307	34	683	6	1030
Norte de Santander	270	28	837	6	1141
Putumayo	71	6	98	2	177
Quindío	157	29	522	7	715
Risaralda	210	43	867	4	1124
San Andrés y Providencia	14	5	40		59
Santander	656	255	1173	11	2095
Sucre	292	36	412	10	750
Tolima	303	50	594	11	958
Valle del cauca	966	175	3496	72	4709
Vaupés	2	1	4		7
Vichada	11		12		23
Total general	10366	1728	33130	339	45563

Fuente: *Biblioteca digital Minsalud*, recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PES/caracterizacio-n-registro-especial-prestadores-reps.pdf>.

En la tabla N. 1 se observa que, en el país, durante el año 2016 había un total de 10366 IPS, de las cuales 1650 se encuentran localizadas dentro de la ciudad de Bogotá, lo que arroja un tamaño del mercado potencial para Apoyos Integrales en Salud, como operador de Servicios asistenciales y administrativos de 1650 Instituciones Prestadoras de servicios de Salud.

Tabla N. 2

IPS país por naturaleza jurídica 2016

Departamento	Privada	Pública	Mixta	Total general
Amazonas	12	1		13
Antioquia	808	129	3	940
Arauca	57	5	1	63
Atlántico	748	28	2	778
Bogotá D.C	1639	9	2	1650
Bolívar	457	43		500
Boyacá	226	105		331
Caldas	172	31	1	204
Caquetá	59	6		65
Casanare	122	6		128
Cauca	193	29		222
Cesar	313	29	1	343
Chocó	150	4	1	155
Córdoba	356	32		388
Cundinamarca	254	52		306
Guainía	6			6
Guaviare	13	2		15
Huila	179	41		220
La Guajira	115	47		162
Magdalena	337	36		373
Meta	230	15		245
Nariño	224	81	2	307
Norte de Santander	253	17		270
Putumayo	60	11		71
Quindío	143	14		157
Risaralda	194	16	1	210
San Andrés y Providencia	13		1	14
Santander	570	85	1	656
Sucre	262	29	1	292
Tolima	250	52	1	303
Valle del cauca	910	55	1	966
Vaupés	1	1		2
Vichada	7	4		11
Total general	9333	1015	19	10367

Fuente: *Biblioteca digital Minsalud*, recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PES/caracterizacion-registro-especial-prestadores-reps.pdf>.

En la Tabla N. 2 se observa que según su naturaleza Jurídica en Colombia hay 9333 IPS de naturaleza privada, 1015 de naturaleza Pública y 19 de Naturaleza Mixta. Pese a que la ley permite la tercerización de la operación de servicios asistenciales en las empresas de naturaleza pública, por las implicaciones que tiene el contratar con el estado, el potencial del mercado a nivel Bogotá para Apoyos Integrales S.A.S se reduce a 1639 IPS.

En el rubro de Operación de Servicios donde se encuentra localizada Apoyos Integrales en Salud, solamente hay tres empresas reconocidas en el país las cuales son ilustradas en la tabla N. 3.

Tabla N.3

Operadores de Servicios de salud en Colombia

Operador	Antigüedad en el mercado	Colaboradores	Presencia en	Servicios que Opera	
				Asistenciales	Administrativos
Medicallth	5 años	12000	Salud Total EPS todo a Nivel nacional; Policlínico del Olaya; Virrey Solís; Clínica Los Nogales; Hospital de San Jose; Hospital Infantil de San Jose.	X	X
Apoyos Integrales	8 años	150	Clínica Shaio Hospital de San Jose Hospital Infantil de San Jose	X	X
Operadora San Jose	3 meses	ND	ND	X	

Fuente: Elaboración Propia.

Vemos que es un sector de los servicios en salud que apenas inicia su proceso de desarrollo, con un liderazgo lejano e indiscutible por parte de Medicallth, empresa que lo ha obtenido por ser parte del Grupo empresarial al cual pertenecen empresas tales como Salud Total EPS, Virrey Solís IPS, Clínica Los Nogales, y los Hospitales Universitarios de la Sociedad de cirugía de Bogotá, organizaciones que como estrategia empresarial y de Gestión Humana han permitido la operación de varias de sus dependencias Administrativas, de Servicio al cliente y asistenciales por parte de esta compañía.

Apoyos Integrales en Salud, pese que tiene más de siete años en el mercado ha logrado ingresar a la Clínica Shaio, con la operación del Call center, Servicio al Cliente, y en el campo asistencial con la operación del servicio de Camilleros, En el Hospital de San José opera el servicio de Camilleros, al igual que en el Hospital infantil de San José.

Por último, recientemente ha surgido la Operadora San José, perteneciente a la sociedad de cirugía de Bogotá, la cual estará orientada a la operación integral de la Clínica David Restrepo, el Hospital de la Calera, y el programa MIAS en el Dpto. de Guainía.

6 Metodología

6.1 Diseño de investigación

La presente investigación es de carácter cuantitativo, no experimental de corte transversal descriptivo. Tal y como lo exponen Hernández, Fernández y Baptista (2010) un estudio no experimental implica el la descripción y análisis de una o diferentes variables sin realizar una manipulación directa sobre las mismas, por lo que al ser de corte transversal, la

recolección de los datos se lleva a cabo en un momento específico de evaluación; en cuanto al alcance descriptivo, es fundamental resaltar que con base a los resultados obtenidos, será posible conocer el estado de las variables en una población específica. En consecuencia, la medición de la variable motivación se realizará en una sesión de evaluación, a través de la aplicación del Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) diseñado y validado por Toro (1982) para la obtención del perfil motivacional de los empleados vinculados a la empresa Apoyos Integrales en Salud S.A.S; por lo que los datos serán interpretados mediante el método deductivo. Una vez obtenido el perfil motivacional, será posible iniciar con la construcción del programa de bienestar laboral.

6.2 Tamaño de la muestra

El presente estudio utiliza todo el universo de colaboradores vinculados a la empresa Apoyos Integrales en Salud S.A.S de la ciudad de Bogotá D.C, quienes se encuentran prestando sus servicios con el Hospital San José, la Clínica Shaio correspondientes a 99 personas, esta población está caracterizada de la siguiente manera:

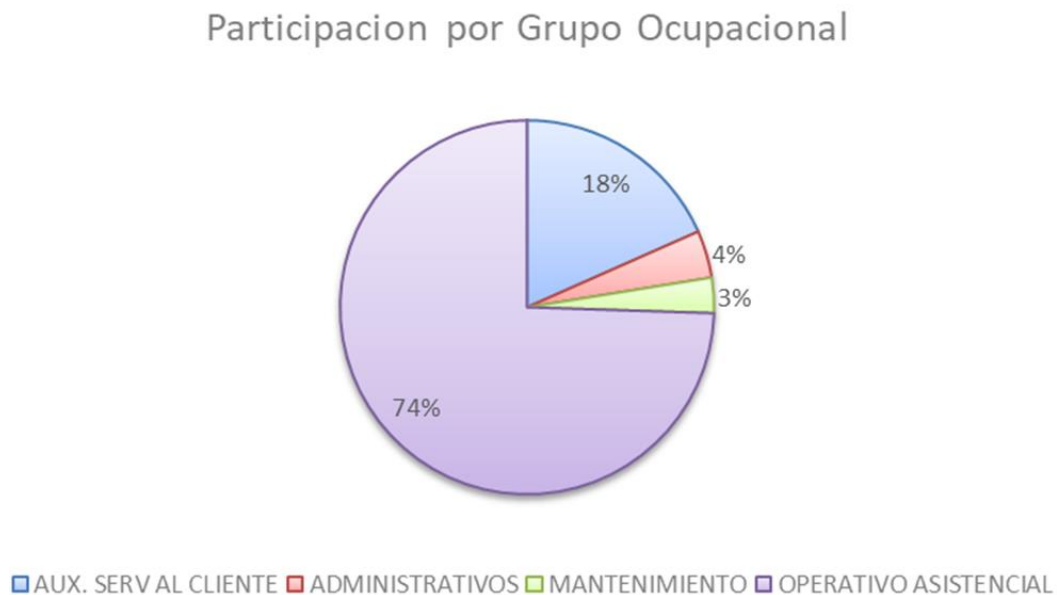
6.2.1 Por grupo ocupacional:

Tabla 4

Participación colaboradores por grupo ocupacional

GRUPO OCUPACIONAL	PARTICIPACION
AUX. SERV AL CLIENTE	18%
ADMINISTRATIVOS	4%
MANTENIMIENTO	3%
OPERATIVO ASISTENCIAL	74%

Fuente: Elaboración propia

Figura. N. 4***Participación colaboradores por grupo ocupacional***

Fuente: Elaboración propia.

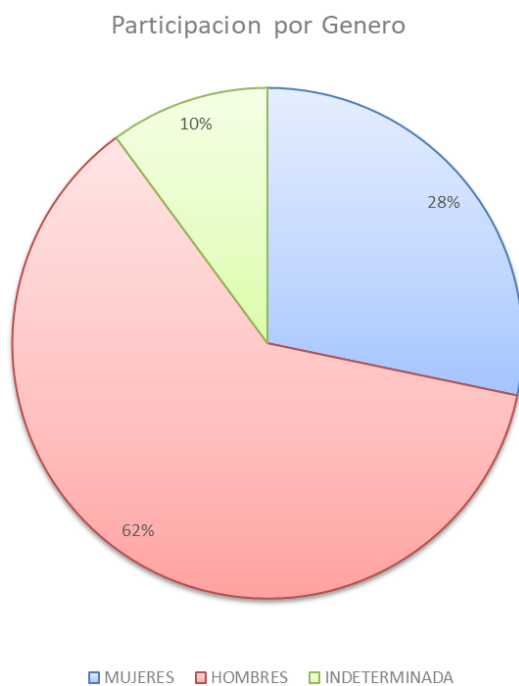
La tabla 4 y la figura 4, nos presentan a la organización como una empresa claramente orientada hacia la operación, esto en razón a que tres de sus grupos ocupacionales están en función de esta, lo cual equivale al 96% de su capital humano, y solamente dedica un 4% de este a labores puramente administrativas. El grupo que se ha denominado Operativo asistencial, está compuesto fundamentalmente por Camilleros y Auxiliares de Enfermería y un Biomédico, quienes presentan sus servicios en el área asistencial de la Clínica Shaio y el Hospital de San José; por otro lado, el grupo de Auxiliares de Servicio al Cliente, está conformado por operadoras de Call Center y Asesores de Servicio.

6.2.2 Genero

En cuanto a variables asociadas con el género, Apoyos Integrales en Salud S.A.S. está integrada mayoritariamente, 62% por población masculina y 28% por población y femenina. El 10% de los colaboradores que diligenciaron la hoja de respuestas de la herramienta utilizada no colocó su género, lo cual está amparado por la ley 1581 de 2012, la cual “Dicta disposiciones generales para la protección de datos personales” Función Pública (2012).

Figura. N. 5

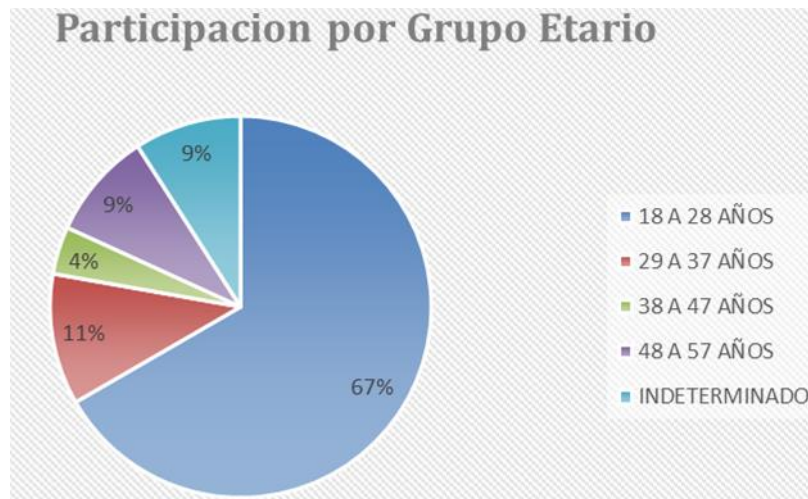
Participación colaboradores por género



Fuente: Elaboración propia

6.2.3 Grupo Etario

Por rangos de edad, se observa que la planta de colaboradores de la empresa objeto de estudio, es preponderantemente joven, con una edad promedio de 28 años y una moda de 22 años en el 22% de sus colaboradores.

Figura. N 6*Colaboradores por grupo etario.*

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, la planta de colaboradores de Apoyos Integrales en Salud S.A.S, es una planta de personal centrada en la operación, 96% del capital humano, con una población mayoritariamente compuesta por hombres (62%) y con una categorización etaria mayoritariamente joven, el 67% menor de 29 años.

6.3 Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT)

El Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT), es un instrumento diseñado por Fernando Toro en el año de 1992 para llevar a cabo una medición global de la motivación en el entorno laboral, su aplicación puede ser realizada de manera colectiva o individual, con una duración aproximada de 20 a 35 minutos; esta herramienta, se encuentra dirigida a

adolescentes y adultos con un nivel de escolaridad mínimo de 4 años de bachillerato o escuela secundaria (Toro, 1992).

El cuestionario se encuentra dividido en tres secciones, cada una de ellas representa una dimensión que contiene 5 factores motivacionales, cada factor se encuentra representado por 5 ítems, dichos ítems se encuentran organizados en grupos de 5 afirmaciones; en total, la prueba cuenta con 75 ítems que representan 15 factores motivacionales, organizados en tres secciones (Toro, 1992). Es por esto que, para su calificación, el evaluado debe organizar los grupos compuestos por cinco afirmaciones según el grado de adecuación a cada una de ellas, otorgando un valor entre 1 a 5, siendo 5 la máxima calificación y 1 la mínima, ninguna afirmación puede quedar sin calificación. Al finalizar el participante la aplicación, el evaluador utiliza tres rejillas que indican el valor total de cada uno de los 15 factores, para de esta forma obtener la puntuación bruta (Toro, 1992), sobre la cual será realizado el análisis de los resultados obtenidos.

Además de esto la primera dimensión del cuestionario evalúa las *Condiciones motivacionales internas*, entendidas como aquellas valoraciones afectivas o cognitivas de un sujeto hacia personas o eventos externos que determinan su comportamiento futuro, ya sea de aproximación o evitación según los sentimientos de agrado o desagrado que ocasiona cada situación (Toro, 1992). Es allí donde se distinguen 5 factores motivacionales los cuales son:

- Logro (LOG): asociado a comportamientos de innovación, en los que se observa una tendencia a la creación para alcanzar la excelencia a través de resultados que posicionan mejor a la persona con respecto a sus compañeros.
- Poder (POD): se caracteriza por aquellas acciones que permiten ejercer el dominio de grupos y personas, así como de manipular mecanismos que posibilitan la adquisición

de control, entre los que se encuentran las posiciones de mando, las acciones sobre los sistemas de recompensa y el proceso de comunicación.

- Afiliación (AFI): se refiere a la intención por obtener o conservar relaciones afectivas satisfactorias, en donde la calidez de las interacciones es fundamental.
- Autorrealización (A-R): se incluyen todos aquellos deseos o la realización de actividades, que permiten la aplicación de conocimientos y habilidades propias en el entorno laboral, así como el desarrollo y crecimiento profesional, y v)
- Reconocimiento (REC): contiene aquellos comportamientos orientados a obtener atención, aceptación y admiración, frente al desarrollo de las actividades laborales (Toro, 1992).

La segunda dimensión, evalúa componentes asociados con los *Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo*, en esta sección se busca identificar las preferencias de cada empleado para obtener beneficios en su entorno laboral y así satisfacer expectativas individuales; al igual que en la primera dimensión, se encuentra conformada por 5 factores motivacionales, los cuales son:

- Dedicación a la tarea (DT): incluye comportamientos orientados a la inversión de tiempo, esfuerzo, recursos, iniciativa y medios personales para la ejecución de tareas laborales, con el fin de demostrar calidad y responsabilidad con la organización.
- Aceptación de la autoridad (AA): hace referencia a la aceptación del proceso de toma de decisiones y el reconocimiento o grado de ajuste ante las demandas de las figuras de autoridad al interior de la empresa.
- Aceptación de normas y valores (ANV): se refleja en comportamientos que hacen tangibles los valores, creencias o normas institucionales, para mantener la

permanencia en la organización, respetando las políticas para el logro de sus objetivos.

- Requisición (REQ): asociado a comportamientos que buscan influenciar de manera directa a la persona encargada de brindar diferentes tipos de retribuciones a partir de la persuasión, confrontación o solicitud y v) Expectación (EXP): se refiere a los patrones de comportamiento que demuestran expectativa, confianza y pasividad ante las exigencias de la empresa, por ello, los beneficios son resultado de la iniciativa del superior más que por influencia sobre el mismo (Toro, 1992).

Finalmente, la tercera dimensión: *Condiciones motivacionales externas*, incluye aquellas variables que incrementan el interés del trabajador e incentivan comportamientos encaminados a la consecución de resultados u objetivos, es decir, evalúa la preferencia de los colaboradores hacia diferentes tipos de recompensa que la empresa suele ofrecer; es allí donde se encuentran los siguientes factores motivacionales:

- Supervisión (SUP): se relaciona con el valor atribuido al sistema de retroalimentación, consideración y reconocimiento de las figuras de autoridad.
- Grupo de trabajo (GT): condiciones del entorno laboral que posibilitan a la persona establecer relaciones interpersonales, participar en grupos de trabajo y construir conocimiento en conjunto con terceros.
- Contenido de trabajo (CT): incluye las valoraciones que la persona realiza ante el grado de autonomía, variedad, información sobre su contribución a un proceso organizacional y su posibilidad de participación al interior de la empresa.

- Salario (SAL): retribuciones económicas asociadas con el puesto de trabajo, según su esfuerzo y prestigio, allí la persona toma en consideración el grado de adecuación ante la satisfacción de necesidades propias y de su familia y, v) Promoción (PRO): posibilidad de ascenso en el organigrama de la compañía, lo cual permite al empleado posicionarse, progresar y obtener mayor responsabilidad (Toro, 1992).

De acuerdo con el estudio de Uribe (1982). La prueba cuenta con un nivel de confiabilidad del 0,72 a partir de la fórmula Spearman – Brown, lo cual significa que cuenta con una confiabilidad alta. Así mismo el nivel de validez de constructo y por medio de un análisis factorial, se determina la adecuación de cada una de las variables al medir el constructo deseado (Uribe, 1982). Además de esto, la prueba fue diseñada en el contexto latinoamericano, por lo que toma en consideración la idiosincrasia, la cultura, el lenguaje, entre otras características de la población, incrementando la validez y la confiabilidad de la prueba (Toro, 1992).

En el anexo 01 se observan las instrucciones para el diligenciamiento del CMT y la hoja de respuestas que debe ser resuelta de forma individual por cada uno de los participantes en la realización del presente estudio.

De acuerdo a postulados teóricos, el comportamiento y el desempeño ocupacional son un efecto de condición consecuente, ya que el comportamiento es el efecto de dos factores denominados: condiciones antecedentes y condiciones intervinientes, en donde las condiciones antecedentes o los pre-requisitos de la acción son la depravación, la saciedad y los estímulos o refuerzos positivos o negativos. En otras palabras, dichas condiciones son las variables independientes del proceso motivacional, así mismo la habilidad o capacidad, la experiencia y el conocimiento de la persona son factores que intervienen en el proceso motivacional de la misma. (Fernando Toro Alvares, 2007).

Es por esto que un adecuado ejemplo de lo anteriormente mencionado son los antecedentes de un desempeño cualquiera, es decir el hecho de recibir una retribución mayor a la de otra persona, recibir un llamado de atención, la autonomía que pueda ofrecer el cargo o la variedad en las tareas que se debe realizar, son condiciones que producen percepciones o sentimientos de igualdad o desigualdad, lo cual aumenta o disminuye la autorrealización o no reconocimiento de los empleados. (Fernando Toro Alvares, 2007).

La autorrealización y reconocimientos son estados en donde la persona tiene la habilidad de potencializar, activar o inhibir, ciertos comportamientos, los cuales se convierten en desempeño. Los efectos que derivan del desempeño en aumento a la retribución en reconocimiento confirman o niega las percepciones o intereses de la persona y por ende el desempeño y sus efectos. (Fernando Toro Alvares, 2007)

6.4 Estrategia de reclutamiento

Inicialmente, se implementará una estrategia de sensibilización hacia los directivos de la empresa, a través de la cual se dará a conocer el objetivo y el propósito de la investigación, así como los principales resultados e impactos que podrán ser obtenidos tras la realización del estudio. Esta actividad fue ejecutada durante los meses de Julio y agosto de 2018, y se llevó a cabo a través de dos reuniones:

- Reunión de Sensibilización Uno: Participan por Apoyos Integrales en Salud S.A.S: Gerente General, Jefe Administrativo y coordinador de Gestión Humana, y el autor del presente estudio, en rol de Estudiante de la Maestría de Administración de Empresas de la Universidad EAN. Se hace un sondeo de necesidades específicas de la organización relacionadas con la Gestión del capital humano, llegándose a la

conclusión que de que dada la naturaleza de la organización y las características propias de la labor que desempeñaban sus colaboradores, es determinante que una de las políticas de gestión humana de la empresa debería orientarse a la búsqueda del bienestar y la mejora de la calidad de vida de sus colaboradores.

- Reunión de Sensibilización Dos: Participan por Apoyos Integrales en Salud S.A.S: Gerente General, Jefe Administrativo y coordinador de Gestión Humana, y el autor del presente estudio, en rol de Estudiante de la Maestría de Administración de Empresas de la Universidad EAN. Se hace la presentación “Formulación de un plan de bienestar laboral para la empresa operadora de servicios en salud Apoyos Integrales S.A.S.” ANEXO 02, llegándose a la conclusión de que la alternativa propuesta resulta valida y viable para la organización, dándose con esta presentación el inicio formal del presente estudio.

Una vez realizada esta labor de sensibilización de los directivos y contando con la aprobación de ellos, la cual se ve reflejada en la carta a través de la cual dan la vía libre para la realización del diagnóstico y posterior formulación del plan de bienestar laboral objeto del presente estudio. ANEXO 03, se procederá a la operacionalización del proceso de recolección de la información, con base en los criterios de inclusión y exclusión previamente determinados para el presente estudio.

Una vez se ha determinado que la aplicación de la herramienta está indicada al 100% de los colaboradores de la empresa Apoyos Integrales en Salud S.A.S de la ciudad de Bogotá D.C., se procede a definir la logística del este proceso, la cual incluye:

- Sensibilización de los colaboradores hacia el proceso de recolección de información.
- Diligenciamiento del consentimiento informado. ANEXO 04
- Ejecución del proceso de recolección de la información.

6.5 Procedimiento para la recolección de la información

Por la naturaleza misma de la operación de la la empresa Apoyos Integrales en Salud S.A.S de la ciudad de Bogotá D.C, la cual incluye turnos rotativos de 12 horas 7:00 Am a 7:00 Pm y 7:00 Pm a 7:00 Am, en las dos IPS donde sus colaboradores prestan sus servicios el único espacio de tiempo para realizar el proceso de sensibilización y recolección de la información es el asignado para actividades de capacitación dos días al mes (uno por turno), para lo cual fueron determinadas las fechas:

- Fundación Clínica Shaio: 5 de Octubre de 2018
- Sociedad de Cirugía de Bogotá Hospital de San José: 08 de Noviembre 2018

La dinámica a seguir durante cada una de las sesiones de aplicación del instrumento fue:

- Sensibilización: Se realiza esta actividad con el propósito de informar lo que se va a realizar y también con el objeto claro de no generar falsas expectativas en los participantes sobre las acciones empresariales que puedan derivarse del manejo estadístico de los resultados obtenidos luego de contestado el instrumento. Participan en esta actividad el Gerente General de la empresa y el autor del presente estudio, en rol de expositores, y los colaboradores en su rol de asistentes.
 - Presentación de la actividad
 - Objetivos de la actividad
 - Rol de la empresa dentro de la actividad
 - Rol del Maestrando dentro de la actividad
 - Naturaleza investigativa y académica de la actividad
 - Para la empresa

- Para el Maestrando
- Aplicación del Cuestionario de Motivación para el Trabajo: Se realiza bajo la modalidad de autoadministración, la cual es definida por Hernández (2010) como el proceso en el cual el “cuestionario se proporciona directamente a los participantes, quienes lo contestan. No hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos directamente” para lo cual se han seguido los pasos a continuación descritos.
 - Entrega del consentimiento informado, el cuadernillo de ítems y la hoja de respuestas del Cuestionario de Motivación para el Trabajo.
 - Suministro de instrucciones, según lo expuesto en el cuadernillo de ítems del instrumento utilizado.
 - Firma del consentimiento informado y desarrollo de la aplicación tiempo entre 35 y 40 minutos
 - Recolección del consentimiento informado, cuadernillos y hoja de respuesta
 - Agradecimiento a los asistentes.

6.6 Procesamiento de datos

Para efectos del procesamiento de la información obtenida, se ha procedido de la siguiente forma:

- Numeración de cada una de las hojas de respuestas del instrumento diligenciadas por los asistentes. Se numeran 99 hojas de respuestas, correspondientes al 100% de los participantes en el proceso de recolección de la información definidos y caracterizados previamente el en aparte tamaño de la muestra del presente estudio.

- Verificación de que todos y cada uno de las afirmaciones con sus respectivos reactivos haya sido diligenciada según las instrucciones asignadas, obteniendo como resultado que el 100% de las hojas de respuesta fueron diligenciadas según las instrucciones señaladas en el cuadernillo de ítems y suministradas verbalmente por el investigador.
- Verificación de los datos demográficos, se encontró que el 18% de los participantes no colocaron información relacionada con su género, esto como resultado de la ley de protección de datos, lo cual fue mencionado en el aparte tamaño de la muestra del presente documento.
- Cuantificación de los resultados obtenidos luego de la aplicación, para lo cual se procedió a calificar de forma automatizada en una hoja de Excel cada uno de las hojas de respuesta. Esta calificación automatizada no la suministra de origen la herramienta, fue diseñada con base en la plantilla para calificación manual del CMT. En el ANEXO 05, se observa una imagen de la plantilla utilizada para el ingreso de los datos y su posterior cuantificación.
- Una vez procesadas cada una de las 99 hojas de respuestas, se procede a la creación de una base en datos en Excel, la cual se observa en el ANEXO 06, incluyendo las variables a cuantificar y la puntuación asignada a cada una de estas por cada uno de los participantes en la aplicación de la herramienta.
- Con base en los datos obtenidos, se procedió a la realización de su análisis estadístico utilizando los parámetros establecidos por las medidas de tendencia central, de las cuales fueron utilizadas para el presente estudio, la media, la moda y la desviación estándar.

6.7 Plan de análisis

Como fue señalado anteriormente, el CMT es una herramienta de tipo descriptivo que cuyo fin es la cuantificación de tres categorías: condiciones motivacionales internas; condiciones motivacionales externas; y medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, cada uno de estas condiciones motivacionales está conformada por cinco factores motivacionales, como se ilustra en el siguiente esquema:

Tabla 5

Estructura del CMT

FACTORES MOTIVACIONALES	VALORACION MINIMA	VALORACION MAXIMA
Factores.	5 PTS	25 PTS
Logro.	5 PTS	25 PTS
Poder.	5 PTS	25 PTS
Afiliación.	5 PTS	25 PTS
Auto-realización.	5 PTS	25 PTS
Reconocimiento.	5 PTS	25 PTS
Dedicación a la Tarea.	5 PTS	25 PTS
Aceptación de la Autoridad.	5 PTS	25 PTS
Aceptación de Normas y	5 PTS	25 PTS
Requisición.	5 PTS	25 PTS
Expectación.	5 PTS	25 PTS
Supervisión.	5 PTS	25 PTS
Grupo de Trabajo.	5 PTS	25 PTS
Contenido de Trabajo.	5 PTS	25 PTS
Salario.	5 PTS	25 PTS
Promoción.	5 PTS	25 PTS

Fuente: Elaboración propia, con base en Toro (1992).

En la tabla 5 estructura del CMT se observa que cada uno de los 15 factores motivacionales que conforma el instrumento tiene un rango de evaluación que oscila entre 5 puntos, como valoración mínima y 25 puntos como valoración máxima de cada una de los

factores evaluados. Estos parámetros cuantitativos son los que se toman como referente para entrar a realizar el análisis estadístico de cada uno de los aspectos motivacionales cuantificados a través del Cuestionario. Una puntuación cercana a 5 puntos denota un bajo grado de preponderancia en el factor motivacional evaluado, y una puntuación cercana a los 25 puntos indica un alto grado de preponderancia del factor. Como se mencionó en el anterior apartado, para la determinación del grado de preponderancia de cada factor motivacional serán utilizadas tres medidas de tendencia central: Media, Moda y Desviación estándar, lo cual será operacionalizado en el siguiente capítulo.

7. Resultados.

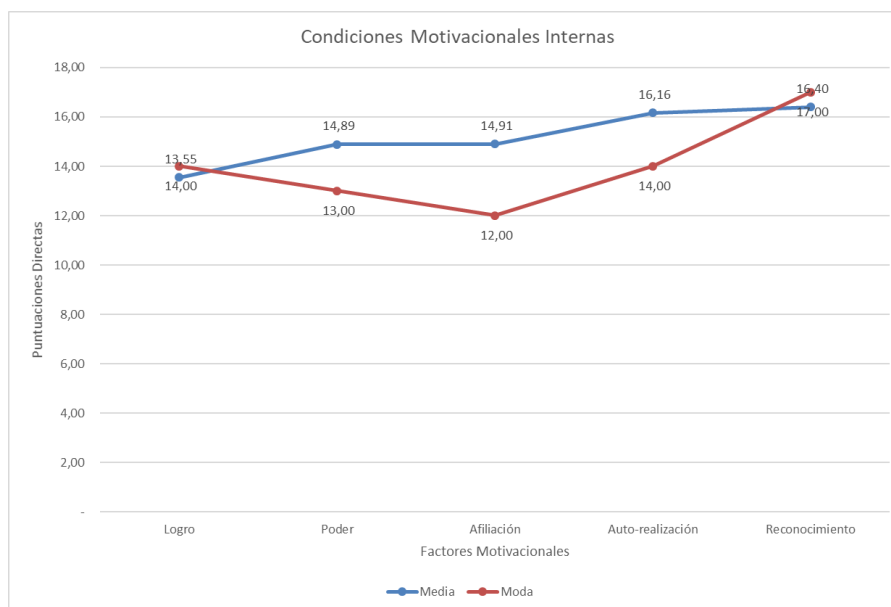
Se presentan a partir de cada una de las tres condiciones motivacionales que mide el CMT, siendo el objeto base de análisis de cada una de estas cada uno de los 5 factores motivacionales que conforma cada condición motivacional. Los factores motivacionales que se encuentren por encima de la media en las puntuaciones obtenidas, son los considerados como preponderantes siendo utilizados como punto de partida para la formulación de la estrategia de intervención, la cual está orientada a la formulación del plan de bienestar laboral de la empresa Apoyos Integrales en Salud S.A.S.

7.1 Resultados Condiciones Motivacionales Internas:

Tabla 6**Resultados Condiciones Motivacionales Internas**

Factor Motivacional	Puntuación Media	Moda
Logro	13,55	14,00
Poder	14,89	13,00
Afiliación	14,91	12,00
Auto-realización	16,16	14,00
Reconocimiento	16,40	17,00

Fuente: Elaboración propia.

Figura. N 7**Resultados Condiciones Motivacionales Internas**

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N. 6, Resultados Condiciones Motivacionales Internas, ilustrada por la Figura. N 7, se observan las puntuaciones promedio, y la moda, obtenidas por los 99 funcionarios de Apoyos Integrales en Salud S.A.S, destacando como puntuación promedio más alta la correspondiente al factor motivacional Reconocimiento con una valoración de 16,40 puntos, seguido del factor motivacional Auto-realización, con una puntuación de 16,16. Como puntuaciones promedio más bajas figuran los factores motivacionales poder, con un puntaje de 14,89 y como factor motivacional interno con menor puntuación se encuentra el factor logro, con 13,55 puntos promedio.

Con respecto a la moda, se observa coherencia entre esta y las puntuaciones promedio de los factores motivacionales Logro (el de menor puntuación promedio), presentando una diferencia entre estas dos medidas de tendencia central de 0,45 puntos siendo en este valor inferior la media a la moda; con respecto al factor motivacional Reconocimiento (el de mayor puntuación promedio) se observa que la diferencia entre las dos medidas de tendencia central es de 0,60 puntos, siendo en este valor superior la moda sobre la media.

Con relación a diferencias entre la media y la moda, se observa que en el factor motivacional afiliación, existe una variación de 2,91 puntos entre la moda y la media, siendo esta última la de puntuación superior, diferencia esta que pudo haber sido originada en razón a que el 11% de los encuestados obtuvieron puntuaciones en el factor logro de 12 puntos, aspecto este que no impacta de forma significativa los resultados de las Condiciones Internas, igual sucede para los factores Autorrealización, en donde la diferencia entre media y moda fue de 2,16 puntos siendo superior la media, y en el factor poder, en donde la diferencia fue de 1,89 puntos, también siendo superior la media, siendo estos dos últimos factores motivacionales puntuados con 12 puntos (moda) por el 10% de los encuestados.

Tabla 7

Media y desviación estándar de los factores asociados a las condiciones motivacionales internas

Media Factores	15,18
Desviación Estándar Factores	1,02

Fuente: Elaboración Propia

Con el objeto de determinar los factores motivacionales preponderantes, sobre los cuales se ha elaborado el plan de bienestar en el presente estudio, se procedió a hallar la media aritmética entre las puntuaciones promedio obtenidas por cada uno de los factores que conforman las condiciones motivacionales internas, como se observa en la tabla 7, esto con el fin de establecer los diferentes grados de preponderancia, de cada uno de los factores motivacionales según se observa en la tabla 8

Tabla 8

Determinación de los factores motivacionales preponderantes

Grado de Preponderancia		
Grado	Rango D.S.	Factor
Superior	17,23	Reconocimiento
Alto	16,20	Auto-realización
Media	15,18	
Bajo	14,15	Poder - Afiliación
Inferior	13,12	Logro

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, con respecto al grado de preponderancia, se determina que los factores con un nivel superior y alto son los considerados de mayor relevancia para las 99 personas objeto del estudio, estos factores motivacionales, asociados a las condiciones motivacionales internas son reconocimiento y autorrealización, los cuales son tenidos en cuenta para la elaboración del plan de bienestar objeto del presente estudio, sobre los cuales se profundizara más detenidamente en el punto Análisis de los resultados.

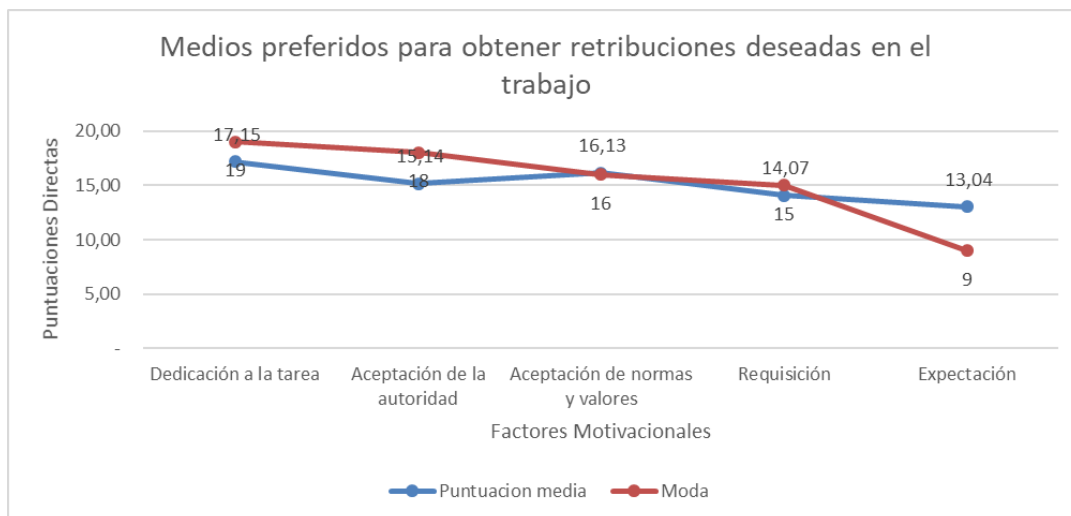
7.2 Resultados Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo:

Tabla 9

Resultados Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo

Factor Motivacional	Puntuación media	Moda
Dedicación a la tarea	17,15	19
Aceptación de la autoridad	15,14	18
Aceptación de normas y valores	16,13	16
Requisición	14,07	15
Expectación	13,04	9

Fuente: Elaboración propia

Figura. N 8***Resultados Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo***

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N. 9 Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, ilustrada por la figura N. 8, se observan las puntuaciones promedio, y la moda, obtenidas por los 99 funcionarios de Apoyos Integrales en Salud S.A.S, destacando como puntuación promedio más alta la correspondiente al factor motivacional dedicación a la tarea con una valoración de 17,15 puntos, seguido del factor motivacional Aceptación de normas y valores, con una puntuación de 16,13. Como puntuaciones promedio más bajas figuran los factores motivacionales requisición, con un puntaje de 14,07 y como medio preferido para obtener las retribuciones deseadas es el trabajo con la menor puntuación se encuentra el factor expectación, con 13,04 puntos promedio.

Con relación a la moda, se observa coherencia entre esta y la puntuación promedio del factor motivacional Aceptación de normas y valores (el segundo de mayor puntuación promedio), presentando una diferencia entre estas dos medidas de tendencia central de 0,13 puntos siendo de mayor valor la media sobre la moda.

Con respecto a diferencias entre la media y la moda, se observa que en el factor motivacional expectativa, existe una variación de 4,04 puntos entre la moda y la media, siendo esta última la de puntuación superior, diferencia esta que pudo haber sido originada en razón a que el 13% de los encuestados obtuvieron puntuaciones en el factor expectativa de 9 puntos, aspecto este que no impacta de forma significativa los resultados de los medios preferidos para obtener las retribuciones deseadas en el trabajo, igual sucede para los factores motivacionales dedicación a la tarea, en donde la diferencia entre media y moda fue de 1,85 puntos siendo superior la moda a la media, en razón a que el 11% de los encuestados obtuvieron puntuaciones de 19 puntos; y en el factor aceptación de la autoridad, en el cual el 14% de los encuestados lograron puntuaciones de 18 puntos, dando lugar a la diferencia de 1,85 puntos.

Tabla 10

Media y desviación estándar de los medios preferidos para obtener las retribuciones deseadas en el trabajo

Media Factores	15,10
Desviación Estándar Factores	1,45

Fuente: Elaboración Propia

Con el objeto de determinar los factores motivacionales preponderantes, sobre los cuales se ha elaborado el plan de bienestar en el presente estudio, se procedió a hallar la media aritmética entre las puntuaciones promedio obtenidas por cada uno de los factores motivacionales que conforman los medios preferidos para obtener las retribuciones deseadas en el trabajo, como se observa en la tabla 10, esto con el fin de establecer los diferentes grados de preponderancia, de cada uno de los factores motivacionales según se observa en la tabla 11.

Tabla 11*Determinación de los factores motivacionales preponderantes*

Grado de Preponderancia		
Grado	Rango D.S.	Factor
Superior	18,012	Dedicación a la tarea
Alto	16,562	Aceptación de la autoridad - Aceptación de Normas y Valores
Media	15,108	
Bajo	13,653	Requisición
Inferior	12,198	Expectación

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, con respecto al grado de preponderancia, se determina que los factores con un nivel superior y alto son los considerados de mayor relevancia para las 99 personas objeto del estudio, estos factores motivacionales, asociados a las condiciones motivacionales internas son dedicación a la tarea y aceptación de normas y valores, los cuales son tenidos en cuenta para la elaboración del plan de bienestar objeto del presente estudio, sobre los cuales se profundizara más detenidamente en el punto Análisis de los resultados.

7.3 Resultados Condiciones Motivacionales Externas:

Tabla 12

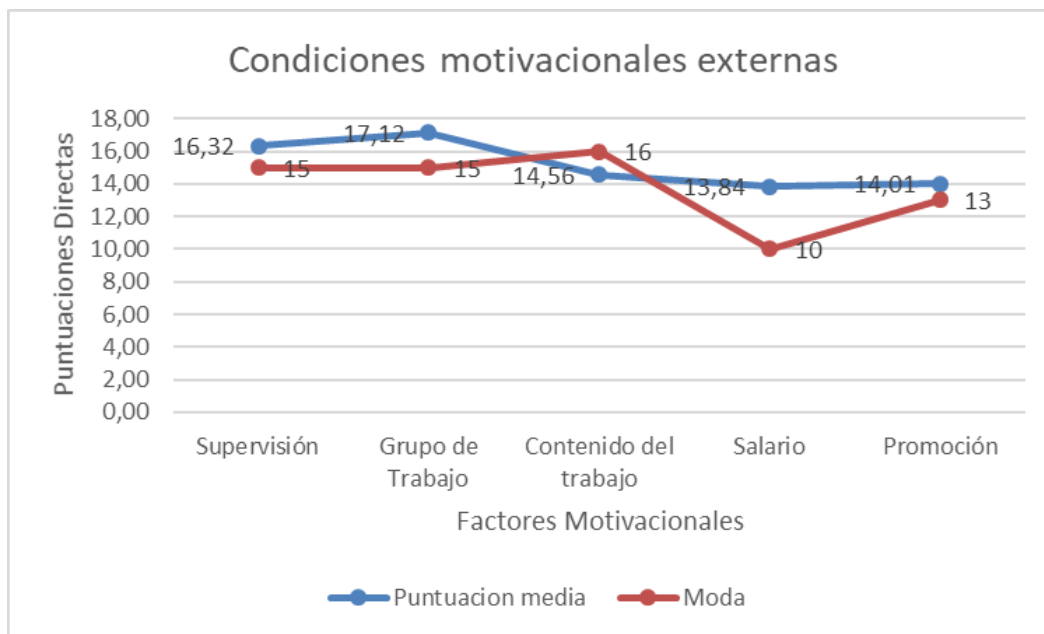
Resultados Condiciones motivacionales externas

Factor Motivacional	Puntuación media	Moda
Supervisión	16,31632653	15
Grupo de Trabajo	17,12244898	15
Contenido del trabajo	14,56122449	16
Salario	13,83673469	10
Promoción	14,01020408	13

Fuente: Elaboración propia.

Figura. N 9

Resultados Condiciones motivacionales externas.



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 12 Resultados Condiciones Motivacionales Externas, ilustrada por la figura. N 9, se observan las puntuaciones promedio, y la moda, obtenidas por los 99 funcionarios de Apoyos Integrales en Salud S.A.S, destacando como puntuación promedio más alta la correspondiente al factor motivacional grupo de trabajo con una valoración de 17,12 puntos, seguido del factor motivacional supervisión, con una puntuación de 16,32. Como puntuaciones promedio más bajas figuran los factores motivacionales promoción, con un puntaje de 14,01 y como factor motivacional externo con menor puntuación se encuentra el factor salario, con 13,84 puntos promedio.

Con relación a la moda, se observa algún grado de coherencia entre esta y las puntuaciones promedio de los factores motivacionales promoción (el de menor puntuación promedio), presentando una diferencia entre estas dos medidas de tendencia central de 1,01 puntos siendo en este valor inferior la moda sobre la media; con respecto al factor motivacional supervisión se observa que la diferencia entre las dos medidas de tendencia central es de 1,32 puntos, siendo en este valor superior la media sobre la moda.

Con respecto a diferencias significativas entre la media y la moda, se observa que en el factor motivacional salario, existe una variación de 3,84 puntos entre la moda y la media, siendo esta última la de puntuación superior, diferencia esta que pudo haber sido originada en razón a que el 10% de los encuestados obtuvieron puntuaciones en el factor salario de 10 puntos, aspecto este que no impacta de forma significativa los resultados de las Condiciones motivacionales externas, igual sucede para los factores grupo de trabajo, en donde la diferencia entre media y moda fue de 2,12 puntos siendo superior la media, y en el factor contenido del trabajo, en donde la diferencia fue de 1,44 puntos, también siendo superior la media sobre la moda.

Tabla 13

Media y desviación estándar de los factores asociados a las condiciones motivacionales externas

Media Factores	15,17
Desviación Estándar Factores	1,31

Fuente: Elaboración Propia

Con el objeto de determinar los factores motivacionales preponderantes, sobre los cuales se ha elaborado el plan de bienestar en el presente estudio, se procedió a hallar la media aritmética entre las puntuaciones promedio obtenidas por cada uno de los factores que conforman las condiciones motivacionales externas, como se observa en la tabla 13, esto con el fin de establecer los diferentes grados de preponderancia, de cada uno de los factores motivacionales según se observa en la tabla 14

Tabla 14

Determinación de los factores motivacionales preponderantes

Grado de Preponderancia		
Superior	17,79	Grupo de Trabajo
Alto	16,48	Supervisión
Media	15,16	
Bajo	13,85	Contenido del trabajo - Promoción
Inferior	12,54	Salario

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, con respecto al grado de preponderancia, se determina que los factores con un nivel superior y alto son los considerados de mayor relevancia para las 99 personas objeto del estudio, estos factores motivacionales, asociados a las condiciones motivacionales externas son grupo de trabajo y supervisión, los cuales son tenidos en cuenta para la elaboración del plan de bienestar objeto del presente estudio, sobre los cuales se profundizará más detenidamente en el punto Análisis de los resultados.

7.4 Análisis de los resultados

Con base en la información obtenida, y luego de haber realizado los análisis estadísticos del caso, se puede concluir que, como resultado de la medición realizada, los factores motivacionales preponderantes en los colaboradores de la empresa objeto del presente estudio son los ilustrados en la figura 10. Cabe señalar, que la interpretación aquí realizada toma como punto de partida las conceptualizaciones y definiciones operacionales planteadas por el autor de la herramienta, base sobre la cual fueron construidas las afirmaciones y reactivos que constituyen el Cuestionario de Motivación para el Trabajo.

Figura N. 10***Factores Motivacionales preponderantes***

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a las condiciones motivacionales internas, señala al autor del CMT, que los factores motivacionales en esta categoría incluidos “describen condiciones personales internas de carácter cognitivo y afectivo, que le permiten al individuo derivar sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia con personas o eventos externos específicos” Toro (1992), de esta condición motivacional fueron catalogados, por los encuestados, como factores motivacionales preponderantes los factores Reconocimiento y Autorrealización lo que significa que los colaboradores de Apoyos Integrales en Salud S.A.S se presentan mayoritariamente como individuos que requieren de la atención de los demás con miras al logro de aceptación o admiración por lo que el colaborador hace y es capaz de hacer, esperando de forma regular algún tipo estímulo positivo frente al cumplimiento de sus labores; con respecto al factor Autorrealización se puede señalar que los encuestados están dispuestos a poner al servicio de la organización todas sus capacidades y habilidades,

buscando que estas evolucionen de forma continua y le permitan crecimiento y desarrollo personal y profesional dentro de la empresa. Con base en lo anteriormente señalado, se ha considerado pertinente como alternativa para dar respuesta a los factores motivacionales, asociados con las condiciones internas e identificados como preponderantes, el planteamiento de dos subprogramas uno de formación de supervisores, y otro de desarrollo de personas, los cuales serán desarrollados en detalle en el capítulo referente a la estrategia de intervención

En lo referente a los medios preferidos para obtener las retribuciones deseadas en el trabajo, el autor del CMT los entiende como “modos de comportamiento útiles e importantes o deseables desde el punto de vista de la organización” Toro (1992). Los factores motivacionales preponderantes fueron: dedicación a la tarea, aceptación de normas y valores y aceptación de la autoridad, lo cual nos presenta a los colaboradores de la empresa objeto del presente estudio, como personas dispuestas a dedicar gran parte de su tiempo y dentro del rol que desempeñan poner a disposición de la organización todos sus recursos personales y profesionales con el objeto de desempeñar adecuadamente la función para la cual han sido vinculados, siendo especialmente permeables a la introyección de la cultura organizacional a través de la aceptación de las normas y valores que caracterizan la dinámica cotidiana de la organización, lo cual se potencializa con un grado significativo de la autoridad a través del reconocimiento y respeto de esta. Con base en lo anteriormente señalado, se ha considerado pertinente como alternativa para dar respuesta a los factores motivacionales, asociados con los medios preferidos para obtener las retribuciones deseadas en el trabajo, el planteamiento de un subprograma tipo “Colaborador del Mes”, el cual será desarrollado en detalle en el capítulo referente a la estrategia de intervención. A manera de aclaración, dado que esta condición motivacional se asocia primordialmente a comportamientos tanto del colaborador como de la organización, se consideran como preponderantes todos los factores que la integran, buscando incentivar tanto la excelencia en el colaborador, como en la organización.

De las condiciones motivacionales externas, el autor del CMT se refiere a estas como “los factores que suscitan el interés por el trabajo y refuerzan e incentivan modos de comportamiento dirigidos a obtenerlos” Toro (1992) los cuales no son objeto directo de determinación por parte del colaborador, y si de la organización o de quienes en representación de esta interactúan con los colaboradores. Los factores motivacionales preponderantes para esta condición motivacional fueron Grupo de trabajo y Supervisión, a la luz de los cuales los colaboradores de la empresa se presentan como individuos para los cuales las condiciones sociales bajo las cuales desempeñan su trabajo revisten de un alto grado de importancia, sobre todo en los aspectos relacionados con la participación activa e inclusiva de actividades de tipo colectivo. También resulta altamente importante para los colaboradores los comportamientos verbales y no verbales de que involucren retroalimentación o reconocimiento por parte de las personas que supervisan su trabajo. Con base en lo anteriormente señalado, se ha considerado pertinente como alternativa para dar respuesta a los factores motivacionales, asociados con las condiciones externas e identificados como preponderantes, el planteamiento de un subprograma, el cual está orientado al fortalecimiento del trabajo en equipo, el cual será desarrollado en detalle en el capítulo referente a la estrategia de intervención

Con base en lo anteriormente señalado se procede a la formulación del programa de bienestar laboral orientado a los colaboradores de la empresa Apoyos Integrales en Salud S.A.S.

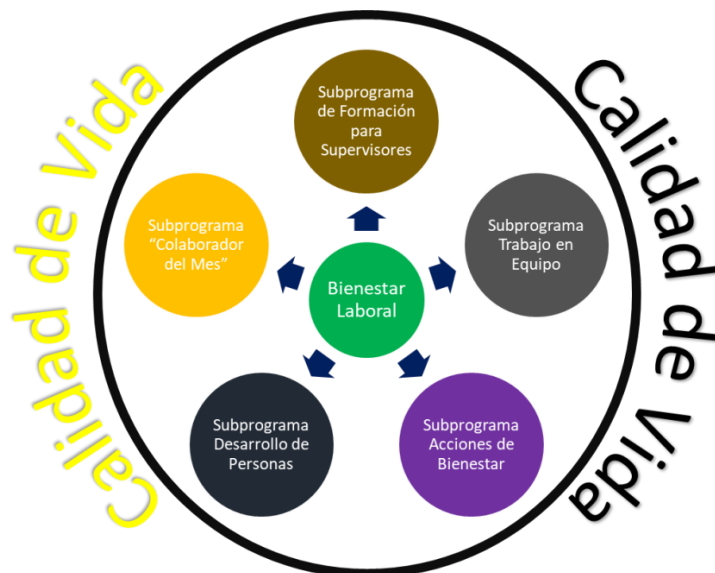
8. Estrategia de intervención.

Como resultante de la interacción de las tres condiciones motivacionales establecidas por el CMT y la determinación de los factores motivacionales preponderantes dentro de cada una de estas se presenta el Plan de Bienestar Laboral para los colaboradores de la empresa

objeto del presente estudio, el cual se ilustra en la figura N. 11. “Esquema del plan de Bienestar laboral para la empresa Apoyos Integrales en Salud S.A.S.

Figura N. 11.

“Esquema del plan de Bienestar laboral para la empresa Apoyos Integrales en Salud S.A.S.



Fuente: Elaboración propia

El referido Plan de Bienestar Laboral, responde de forma específica a los hallazgos obtenidos luego de la aplicación del cuestionario de motivación para el trabajo, según se observa en la tabla N.15, en donde a cada uno de los factores motivacionales identificados como preponderantes le corresponde uno de los subprogramas que de forma sinérgica pasan a constituir el plan de bienestar laboral de la empresa estudiada.

Tabla N.15

Correspondencia entre factores motivacionales preponderantes y los subprogramas del plan de bienestar.

Subprograma	Condición Motivacional	Factor Motivacional
Desarrollo de Personas	Condiciones Motivacionales Internas	Autorrealización
Formación Para supervisores	Condiciones Motivacionales internas Condiciones Motivacionales Externas	Reconocimiento Supervisión
Trabajo en Equipo	Condiciones motivacionales externas	Grupo de Trabajo
Colaborador del Mes	Medios preferidos para lograr retribuciones	Todos los asociados a los medios preferidos
Acciones de Bienestar	Integra las tres condiciones	Integra los 15 factores motivacionales

Fuente: Elaboración propia.

La tabla N. 15 ilustra de forma específica como cada uno de los diferentes subprogramas que conforman el plan de bienestar laboral responde de forma específica a los hallazgos presentados en los resultados, los cuales permitieron identificar los factores motivacionales preponderantes para cada una de las condiciones motivacionales que cuantifica el CMT. Es así como el subprograma de Desarrollo de personas responde al requerimiento planteado en el factor motivacional “Autorrealización”; el subprograma de Formación para supervisores está orientado a satisfacer el requerimiento planteado por los factores motivacionales “Reconocimiento” y “Supervisión”; el subprograma trabajo en equipo da respuesta al factor motivacional “Grupo de Trabajo”; el subprograma Colaborador del Mes, da respuesta integral a todos los factores motivacionales asociados con los “Medios preferidos para obtener las retribuciones deseadas en el trabajo”, para este caso se ha considerado la integración de los cinco factores motivacionales relacionados con esta condición motivacional en razón a que estos están claramente orientados a los

comportamientos y desempeño que asume un trabajador en el contexto laboral con el fin de obtener la satisfacción de sus necesidades dentro de una organización. Finalmente, el subprograma Acciones de Bienestar integra los 15 factores motivacionales que valora el CMT, y pasa a constituirse en las acciones que tradicionalmente asumen las organizaciones como planes de bienestar laboral para sus colaboradores.

8.1 Plan de Bienestar Laboral Apoyos Integrales en Salud S.A.S

8.1.1 Objetivo General:

- Generar las condiciones laborales y emocionales propicias para que el colaborador de Apoyos Integrales en Salud S.A.S sienta en la organización un apoyo activo orientado a la mejora integral de su calidad de vida y la de su familia.

8.1.2 Objetivos Específicos:

- Implementar un subprograma de desarrollo de personas que le permita a los colaboradores, con el adecuado nivel de desarrollo de las competencias organizacionales, funcionales y específicas, tener la posibilidad de crecimiento al interior de la organización.
- Desarrollar las competencias asociadas con la dirección de equipos de trabajo en el personal de supervisores, coordinadores y colaboradores con potencial de desarrollo al interior de la organización.
- Estimular el trabajo en equipo, a partir de la comprensión de la dinámica social al interior de los grupos de trabajo, la determinación del rol desempeñado por cada integrante y la sinergia que genera la conciencia del trabajo colectivo.

- Incentivar positivamente la excelencia en la calidad del trabajo y el compromiso con la organización, sus colaboradores y los usuarios del servicio.
- Generar espacios de recreación, educación, vivienda, cultura y salud que involucren de forma activa al colaborador, su familia, la organización y la caja de compensación familiar.
- Contribuir de forma activa con la generación de un clima organizacional positivo y que responda a las expectativas motivacionales de los colaboradores y genere un alto sentido de pertenencia e incremente la productividad.
- Convertir a Apoyos Integrales en Salud S.A.S, en una organización laboralmente atractiva, optimizando los procesos de reclutamiento y selección de colaboradores.
- Disminuir el índice de rotación de personal.

8.2 Subprograma de Desarrollo de personas:

Propósito:

Permitir a los colaboradores, con el adecuado nivel de desarrollo de las competencias organizacionales, funcionales y específicas, tener la posibilidad de crecimiento al interior de la organización.

Política de Gestión Humana:

Apoyos Integrales en Salud S.A.S brindara los espacios necesarios de crecimiento y desarrollo organizacional de sus colaboradores previo el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- Experiencia Laboral: Mínimo 1 año asociada con el cargo a proyectarse.
- Formación Académica: En proceso o ya culminada, acorde con el cargo a proyectarse.
- Competencias: Perfil acorde el grado de desarrollo de las competencias organizacionales, funcionales y específicas, asociadas al cargo a proyectarse.
- Evaluación de Desempeño: Con nivel superior frente a sus pares.

Relación con los resultados correspondientes al factor motivacional preponderante de las condiciones motivacionales internas Autorrealización:

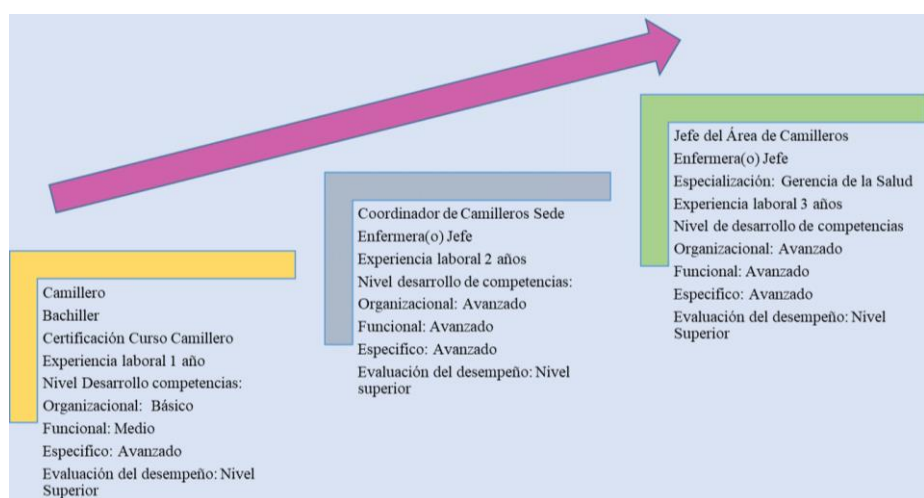
Tal como fue señalado en el aparte de la descripción de la herramienta utilizada para el presente estudio, este factor motivacional es entendido como la inclusión de todos aquellos deseos o la realización de actividades, que permiten la aplicación de conocimientos y habilidades propias en el entorno laboral, así como el desarrollo y crecimiento profesional (Toro, 1982) lo cual se refleja tanto en la política de Gestión Humana como en el propósito planteado para este subprograma

Acciones a seguir:

Clasificación por grupos ocupacionales: A fin de determinar las perspectivas y requerimientos de desarrollo que ofrece cada uno de estos, como se ve reflejado en la figura N. 12 “Línea de Carrera Camilleros”; y la figura N. 13 “Línea de carrera Call center y servicio al cliente.

Figura N. 12

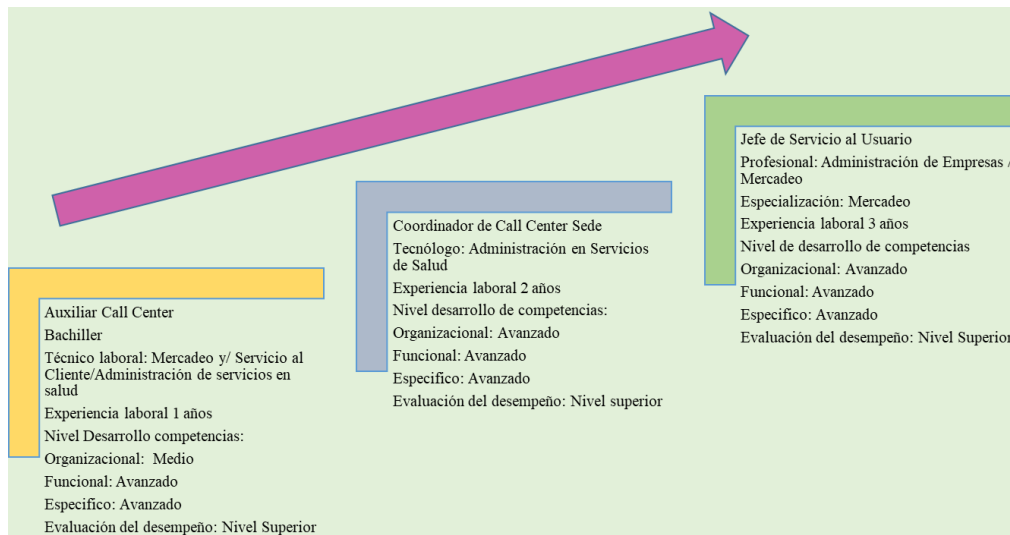
Línea de Carrera Camilleros



Fuente: Elaboración propia

Figura N. 13

Línea de Carrea Servicio al cliente y call center



Fuente: Elaboración propia.

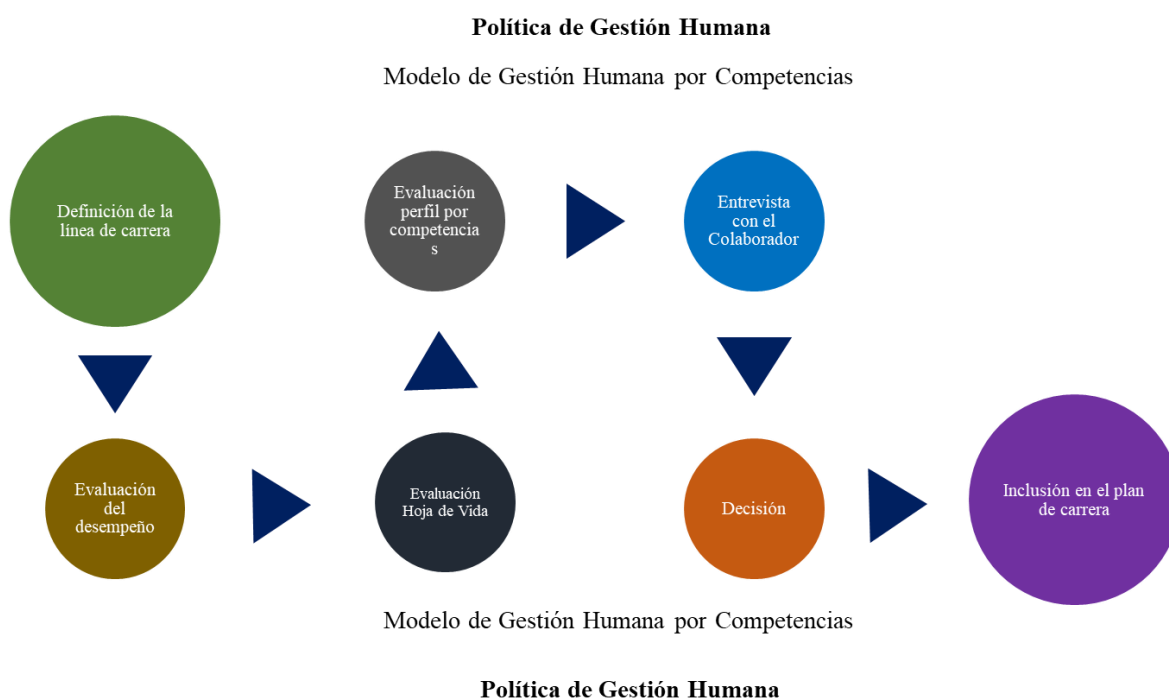
En las figuras 12 y 13 se observan los requerimientos exigidos para el desempeño del cargo base de cada grupo ocupacional y así mismo figuran los requisitos mínimos exigidos para los cargos de los niveles superiores, se observa que estos requisitos se ajustan a la política de gestión humana sugerida a la empresa en lo relativo al plan de desarrollo de personas.

Dada naturaleza de la organización, es un operador de servicios en salud, y su tipo de operación descentralizada, esta cuenta con un área administrativa muy pequeña, la cual soporta la gestión de la operación en los dos clientes en las cuales Apoyos Integrales en Salud S.A.S presta sus servicios, en razón a esto no se plantea en este momento la opción de plan de carrera para los colaboradores de la administración, lo cual no exime de que en la medida que vaya creciendo la organización haya opciones de movilidad laboral para estos trabajadores, las cuales se regirán por la política de gestión humana que aplica para el plan de carrera, sin llegar a ser considerado como tal. Es este caso las promociones serán por concurso abierto.

Mecánica del proceso: Orientada a garantizar un proceso objetivo y equitativo para la selección de los colaboradores que van a ser incluidos dentro del plan de carrera de la empresa, para lo cual se hace necesario seguir de forma estricta cada uno de los pasos señalados en la figura N. 14 Mecánica del proceso.

Figura N. 14

Mecánica del proceso



Fuente: Elaboración propia

La mecánica del proceso asociado con la inclusión y participación del plan de carrera de la empresa está enmarcada dentro de la política institucional de gestión humana, la cual fue propuesta anteriormente, y soportada sobre un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, los pasos a seguir para la operacionalización de este subprograma de desarrollo de personas son:

Definición de la línea de Carrera, en la cual va ser incluido el colaborador, bien sea en la línea de Camilleros o en la línea de Call Center y Servicio al cliente.

Evaluación del Desempeño: Serán tomados como primeros candidatos para ser evaluados con miras a ser incluidos los que de forma integral hayan presentado un nivel de desempeño superior frente a sus demás compañeros en el proceso anual de evaluación del desempeño. En este punto de deben observar especialmente las competencias del ser cuantificadas en el proceso de evaluación del desempeño, ya que el contar con un alto nivel de desarrollo de estas es factor determinante en el proceso de inclusión al programa.

Estudio Hoja de Vida: Luego de realizado el filtro inicial, se procede a hacer un estudio de la hoja de vida de los colaboradores en primera instancia seleccionados para ser incluidos en el subprograma de desarrollo de personas, esto con el fin de determinar el cumplimiento de los requisitos asociados con la formación académica al momento de vincularse, si hay estudios en curso, si es así, cuáles serían, y también observar la experiencia laboral previa del colaborador.

Evaluación perfil de Competencias: Para esta actividad se debe citar al colaborador inmerso en el proceso, informarle sobre su situación actual en la organización, no generando falsas expectativas y proceder a la aplicación de un instrumento psicotécnico orientado a la cuantificación actual de su perfil por competencias. Para esta actividad se recomienda una herramienta psicotécnica como el Gestión 360 un su modalidad Operativo y administrativo, cuestionario este de origen colombiano que permite el contraste de las puntuaciones directas con grupo ocupacionales de referencia propios de nuestro país.

Entrevista con el colaborador: Se realiza una entrevista de tipo semiestructurado a fin de determinar motivaciones e intereses del colaborador frente a la posibilidad de ser incluido

dentro del plan de carrera de la organización. Se debe determinar claramente si el colaborador está interesado en ser incluido y cuál sería el valor agregado de su gestión en la eventualidad de ser promovido al cargo del siguiente nivel que le corresponda. Eventualmente, también se debería orientar la entrevista bajo el modelo de incidentes críticos a fin de determinar cómo reacciona el colaborador frente a situaciones complejas en el cargo en perspectiva de ascenso.

Decisión: El proceso de toma de decisiones sobre quienes deben ser incluidos dentro del subprograma de desarrollo de personas implica la interacción de los aspectos señalados anteriormente, para lo cual se propone la utilización del formato “Hoja de calificación ingreso a subprograma de desarrollo de personas”, la cual incluye cada uno de los aspectos evaluados y el nivel de cumplimiento de los requisitos planteados para ser incluido dentro de este, así mismo se ha involucrado al jefe inmediato en la entrevista con el colaborador. La puntuación que se obtenga luego del proceso determina que colaboradores deben o no deben ser incluidos dentro del subprograma de desarrollo de personas. La decisión, sea cual sea, debe ser informada al colaborador haciendo la respectiva retroalimentación sobre las razones de inclusión o no inclusión al subprograma, siendo este el escenario propicio para la comunicación de oportunidades de mejora. La figura N 15. “Hoja de Calificación ingreso subprograma de desarrollo de personas Apoyos Integrales en Salud S.A.S” es la herramienta a ser utilizada como soporte para el proceso de toma de decisiones.

Figura N 15.***Formato Hoja de Calificación ingreso subprograma de desarrollo de personas Apoyos Integrales en Salud S.A.S*****Hoja de Calificación ingreso subprograma de desarrollo de personas
Apoyos Integrales en Salud S.A.S**

Colaborador	
Cargo	
Evaluador G.H	
Jefe Inmediato	
Cargo en prospecto	
Fecha del proceso	

CUMPLIMETO DE LOS	CALIFICACION	Califique de 1 a 5, según sea el nivel del cumplimiento de los requisitos
100%	5	
75%	4	
50%	2	
25%	1	

CRITERIO EVALUACION	EVALUADO POR	NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS			
		100%	75%	50%	25%
Evaluación de desempeño	Gestión Humana				
Evaluación de Hoja de Vida	Gestión Humana				
Perfil de Competencias	Gestión Humana				
Entrevista	Gestión Humana / Jefe Inmediato				

PUNTUACION FINAL

DEBE SER INCLUIDO
SI
NO

Comentarios

Gestión Humana

Jefe Inmediato

Colaborador

Fuente: Elaboración propia

Inclusión: En esta etapa del subprograma de desarrollo de personas se procede a hacer la comunicación oficial de la inclusión del colaborador en el mismo, y así mismo definir la estrategia de formación a seguir, con miras a cubrir el cargo objeto de promoción, cuando este esté vacante, o cuando se cree un cargo de similares características, según sean las necesidades de la organización.

8.3 Subprograma de formación de supervisores

Propósito:

Desarrollar las competencias asociadas con la dirección de equipos de trabajo en el personal de supervisores, coordinadores y colaboradores con potencial de desarrollo al interior de la organización.

Política de Gestión Humana:

Apoyos Integrales en Salud S.A.S, fomentará, en sus coordinadores, supervisores y demás colaboradores, que tengan a su cargo, en el presente o en el futuro, equipos de trabajo el desarrollo de las competencias necesarias para liderar positivamente los procesos administrativos, operativos y de personas necesarios para el logro de los objetivos organizacionales, enmarcándolos dentro del respeto, la solidaridad, la honestidad y la transparencia en las relaciones con todos los colaboradores, para cual designará los recursos necesarios para orientados a la operacionalización de esta política.

Relación con los resultados correspondientes al factor motivacional preponderante de las condiciones motivacionales internas reconocimiento y el factor motivacional preponderante de las condiciones motivacionales externas supervisión:

Tal como fue señalado en el aparte de la descripción de la herramienta utilizada para el presente estudio, el factor motivacional supervisión es entendido como el valor atribuido

al sistema de retroalimentación, consideración y reconocimiento de las figuras de autoridad (Toro, 1982); y el factor motivacional reconocimiento es el caracterizado por lo aquellos comportamientos orientados a obtener atención, aceptación y admiración, frente al desarrollo de las actividades laborales (Toro 1982) caracterizaciones estas que se operacionalizan a través de la política de Gestión Humana y el propósito planteado para este subprograma.

Acciones a seguir:

Determinación de A quienes va dirigido el subprograma de formación de supervisores: Este subprograma va dirigido los colaboradores de los diferentes grupos ocupacionales que tienen bajo su cargo el liderazgo de equipos de trabajo así:

- Coordinador de sede: 3 Colaboradores
- Supervisor Call center: 1 Colaborador
- Jefe de Mantenimiento: 1 Colaborador
- Coordinadora de Gestión Humana: 1 Colaborador
- Jefe Administrativa: 1 Colaborador

Definición de los contenidos a desarrollar: Estos abordaran de forma integral el rol del supervisor, su impacto en los equipos de trabajo, y como debe este alinearse con el direccionamiento estratégico de Apoyos Integrales en Salud S.A.S a continuación un esquema de la temática a desarrollar planteada:

- Sensibilización: Trabajando en Apoyos Integrales en Salud S.A.S
- El Liderazgo positivo
- El equipo de trabajo
- Que es ser un líder

- Que hace un líder
- Cuáles son las responsabilidades del líder
- Competencias del líder
 - Ser
 - Saber
 - Hacer
- Competencias del líder y la organización (direccionamiento estratégico)
 - Organizacionales
 - Funcionales
 - Especificas
- Técnicas de comunicación asertiva
- Técnicas de para el seguimiento a los procesos
- Técnicas para la asignación de tareas
- Técnicas para la delegación de tareas
- El reconocimiento como factor motivacional, como ofrecerlo.
- El colaborador difícil, su abordaje y perspectivas de cambio

Metodología a seguir:

- Numero de sesiones: 4
- Frecuencia de las sesiones: Cada 15 días
- Duración de cada sesión: 150 Minutos
- Estructura genérica de la sesión:
 - Objetivo del encuentro: 5 Minutos
 - Actividad participativa: ¿Para qué estamos hoy aquí? 10 Minutos
 - Conceptualización de los temas a tratar: 15 Minutos

- Actividad Lúdica sobre una de las temáticas: 20 Minutos
 - Conversatorio y conclusión de la actividad lúdica: 10 Minutos
 - Juego de Roles ilustrativo de una de las temáticas: 20 Minutos
 - Conversatorio y conclusión del juego de roles: 10 Minutos
 - Actividad de introspección e insigth: 15 minutos
 - Socialización de los insigth: 20 Minutos
 - Asignación de tareas para la próxima sesión: 10 Minutos
 - Conclusiones y cierre de la sesión: 15 minutos.
- Charlas con el tutor: Actividad de seguimiento individual realizada mensualmente con cada uno de los asistentes a los talleres, esto con el fin de dar continuidad al subprograma y garantizar la estabilidad de los resultados alcanzados

Logística de la actividad:

- Lugar: Sala de capacitación caja de compensación compensar
- Hora: 7:00 Am a 9:30 Am
- Días realización: Miércoles
- Tallerista: Externo
- Transporte Asistentes: Ruta hacia clínica Shaio y Hospital de San José
- Materiales para la realización de actividades: Kit por actividad
- Asignación de reemplazantes en los cargos asistentes al evento
-

Mecanismos de Evaluación de la actividad:

- De forma: Encuesta a los asistentes que determine:
 - Pertinencia de los temas
 - Metodología Utilizada

- Tallerista
 - Instalaciones
 - Logística del Evento
- De Fondo: Cambios perceptibles con respecto al comportamiento y pautas de interacción de los participantes.
 - Encuesta de Medición del Clima organizacional, la cual aplica para todo el programa de bienestar laboral en dos fases:
 - Antes del inicio del programa
 - Un año después de la fecha formal de socialización e inicio del programa de bienestar laboral.

8.4 Subprograma de Trabajo en equipo:

Propósito:

Estimular el trabajo en equipo, a partir de la comprensión de la dinámica social al interior de los grupos de trabajo, la determinación del rol desempeñado por cada integrante y la sinergia que genera la conciencia del trabajo colectivo.

Política de Gestión Humana:

Para Apoyos Integrales en Salud S.A.S uno de los pilares fundamentales del éxito de su operación es el trabajo en equipo, razón por la cual la organización apoyara de forma explícita todas las iniciativas, debidamente sustentadas, y que no afecten de forma significativa su operación, el estímulo de este aspecto en cada uno de sus colaboradores, bien

sea a través de la realización de actividades de capacitación, o a través de la generación de estímulos que incentiven el trabajo en equipo en cada una de sus áreas.

Relación con los resultados correspondientes al factor motivacional preponderante de las condiciones motivacionales externas grupo de trabajo:

Tal como fue señalado en el aparte de la descripción de la herramienta utilizada para el presente estudio, el factor motivacional supervisión es definido como las condiciones del entorno laboral que posibilitan a la persona establecer relaciones interpersonales, participar en grupos de trabajo y construir conocimiento en conjunto con terceros (Toro, 1982) conceptualización esta que se operacionaliza a través de la política de Gestión Humana y el propósito planteado para este subprograma.

Acciones a seguir:

Determinación de A quienes va dirigido el subprograma de trabajo en equipo: Este subprograma está dirigido a todos y cada uno de los colaboradores de la organización, según se ilustra en la tabla N. 2 “Colaboradores participantes en el subprograma de trabajo en equipo”

Tabla N. 16***Colaboradores participantes en el subprograma de trabajo en equipo***

Grupo Ocupacional	Colaboradore
Auxiliares de Servicio al Cliente	18
Administrativos	4
Mantenimiento	3
Operativo Asistencial	74

Fuente: Elaboración propia.

Definición de los contenidos a desarrollar: Estos abordaran de forma integral el concepto, y operacionalización del trabajo en equipo, su impacto en los resultados organizacionales, en la mejora integral de la calidad de vida del colaborador, y como debe este alinearse con el direccionamiento estratégico de Apoyos Integrales en Salud S.A.S a continuación un esquema de la temática a desarrollar:

- Sensibilización: Trabajando en Apoyos integrales en Salud S.A.S
- Que es un equipo de trabajo
- Que es un equipo de trabajo
- Los roles dentro del equipo de trabajo
- Los líderes y sus roles dentro de los equipos de trabajo
- Trabajo en equipo y cotidianidad
- La confianza y el trabajo en equipo
- El trabajo en equipo y la solución de problemas
- La comunicación y el trabajo en equipo
- Calidad de vida y trabajo en equipo
- Clima organizacional y trabajo en equipo
- La solución de conflictos al interior de los equipos de trabajo
- El trabajo en equipo y su impacto en los colaboradores

- El trabajo en equipo y su impacto en la organización

Metodología a seguir:

- Numero de sesiones: 6
- Frecuencia de las sesiones: Cada 30 días, durante la reunión mensual de capacitación
- Duración de cada sesión: 30 Minutos
- Estructura genérica de la sesión:
 - Objetivo del encuentro: 2 Minutos
 - Actividad participativa: ¿Para qué estamos hoy aquí? 3 Minutos
 - Conceptualización de los temas a tratar: 10 Minutos
 - Actividad Lúdica sobre las temáticas tratadas: 10 Minutos
 - Conversatorio y conclusión de la actividad e insights: 5 Minutos
- Acompañamiento a los equipos: Actividad de seguimiento por equipo de trabajo realizada mensualmente esto con el fin de dar continuidad al subprograma y garantizar la estabilidad de los resultados alcanzados

Logística de la actividad:

- Lugar: Sala de capacitación Clínica Shaio y Hospital de San José
- Hora: Según los turnos de trabajo
- Días realización: Primer y tercer día de cada mes
- Tallerista: Externo
- Materiales para la realización de actividades: Kit por actividad

- Coordinación con los diferentes turnos de trabajo establecidos.

Mecanismos de Evaluación de la actividad:

- De forma: Encuesta a los asistentes que determine:
 - Pertinencia de los temas
 - Metodología Utilizada
 - Tallerista
- De Fondo: Cambios perceptibles con respecto al comportamiento y pautas de interacción de los participantes dentro de sus equipos de trabajo.
 - Encuesta de Medición del Clima organizacional, la cual aplica para todo el programa de bienestar laboral en dos fases:
 - Antes del inicio del programa
 - Un año después de la fecha formal de socialización e inicio del programa de bienestar laboral.

8.5 Subprograma Colaborador del trimestre.

Propósito:

Incentivar y reconocer positivamente la excelencia en la calidad del trabajo y el compromiso con la organización, sus colaboradores y los usuarios del servicio.

Política de Gestión Humana:

Apoyos Integrales en Salud S.A.S fomenta y reconoce la excelencia laboral en cada uno de sus colaboradores que demuestre a través de acciones y resultados concretos un nivel de excelencia superior en el desempeño de sus funciones generándole valor agregado a la organización, a sus compañeros y a los usuarios de nuestro servicio. Seremos objetivos en la selección de nuestro colaborador del trimestre a través de un proceso de selección riguroso, equitativo y participativo.

Relación con los resultados correspondientes a los medios preferidos para obtener las retribuciones deseadas en el trabajo:

Para este subprograma no han sido considerados los factores motivacionales preponderantes de esta condición motivacional, esto en razón a que el Cuestionario de Motivación para el Trabajo, en este sentido, evalúa la instrumentalidad que la persona atribuye a varios tipos de desempeño en relación con varios resultados o retribuciones deseadas (Toro, 1982), lo cual se traduce en los comportamientos que el colaborador realizará con el propósito de lograr las retribuciones deseadas, lo cual desde una perspectiva integral resulta claramente objeto de incentivo, aspecto este que se operacionaliza a través de la política de Gestión Humana y el propósito planteado para este subprograma.

- **Acciones a seguir**

Determinación de las normas y mecánica bajo las cuales se regirá el proceso de selección del colaborador del trimestre: Este subprograma, acorde con la política de gestión humana planteada debe caracterizarse por su objetividad, imparcialidad e inclusión en el proceso de selección del merecedor del reconocimiento al colaborador del trimestre, para lo cual se hace necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Apoyos integrales S.A.S, cuenta con tres sedes, dos en las cuales se presta el servicio, que son Clínica Shaio y Hospital de San José, y una sede administrativa, razón por la cual se hace necesario la selección del colaborador del trimestre uno por cada sede.
- El Jefe, supervisor o coordinador de cada una de las sedes selecciona a tres colaboradores para ser incluidos dentro del proceso de selección del empleado del trimestre. Este proceso de selección se basa en los siguientes criterios:
 - Puntualidad
 - Calidad en el trabajo
 - Compañerismo
 - Grado de compromiso con la organización
 - Uso del aplicativo para la realización del trabajo
 - Menciones positivas por parte de los usuarios del servicio.

Para esto se diseña una herramienta de evaluación con las respectivas definiciones operacionales de cada uno de los criterios evaluados y como factor de puntuación se determinará la frecuencia de la presencia de cada uno de los ítems evaluados. Esta herramienta da una puntuación y los tres colaboradores que saquen mayor puntaje son los llamados a ser incluidos dentro el proceso de selección del empleado del trimestre.

- Los compañeros de trabajo son quienes, a través de votación secreta, seleccionan al colaborador de trimestre de cada una de las sedes, haciendo de este proceso un híbrido entre el reconocimiento al buen trabajo y el reconocimiento.
- Se comunican los resultados de las votaciones, siendo determinado cual es el colaborador seleccionado como empleado del trimestre.

- La empresa dispondrá de un lugar de alto tráfico de sus colaboradores en cada una de las sedes, en donde colocara un cuadro con la foto de los colaboradores del trimestre, señalando los incentivos que cada uno de ellos ha obtenido por haber alcanzado este reconocimiento.
- La entrega de reconocimientos se hará durante la reunión mensual de capacitación.
- Reconocimientos: Son de carácter trimestral, en la eventualidad de que haya colaboradores que durante el año sean ganadores más de una vez, accederán al siguiente plan de premios.
 - Por primera vez:
 - Bicicleta todo terreno.
 - Por segunda vez:
 - Televisor LED de 32”
 - Por tercera vez:
 - Fin de semana con la familia en Lagomar El Peñón.
 - Colaborador del Año:
 - Viaje de 5 días con la familia a San Andrés Islas.

Mecanismos de Evaluación de la actividad:

- De forma: Encuesta anónima sobre la percepción del grado de objetividad del proceso
- De Fondo: Cambios perceptibles con respecto al desempeño y productividad laboral de los colaboradores.
 - Encuesta de Medición del Clima organizacional, la cual aplica para todo el programa de bienestar laboral en dos fases:

- Antes del inicio del programa
- Un año después de la fecha formal de socialización e inicio del programa de bienestar laboral.

8.6 Subprograma de acciones de Bienestar

- **Propósito:**

Generar de forma activa espacios de recreación, educación, vivienda, cultura y salud que involucren de forma activa al colaborador, su familia, la organización, a través de la optimización del acceso a los servicios de la caja de compensación familiar Compensar.

- **Política de Gestión Humana:**

En Apoyos Integrales en Salud S.A.S reconocemos la importancia que tiene para el colaborador y su familia el acceder a servicios de calidad relacionados con recreación, cultura, vivienda, salud, razón por la cual estamos dispuestos a incentivar y fomentar el uso de los servicios de la caja de compensación buscando acercamientos con esta a fin de divulgar de forma continua y actualizada el portafolio de servicios que esta ofrece. Realizaremos ferias informativas con Compensar en nuestras sedes y le proporcionaremos el tiempo necesario para que nuestros colaboradores acudan a estas. Adicionalmente también ofreceremos a nuestros colaboradores espacios para la celebración de fechas especiales tanto para el como para su familia.

- **Acciones a seguir:**

- Celebración de cumpleaños: Se realizará de forma mensual, a los colaboradores que hayan cumplido años durante el periodo se les entregará:

- Tarjeta de Felicitación firmada por la Gerencia General de la empresa
 - Mini ponqué para 6 personas
 - Medio turno libre, en la fecha exacta del cumpleaños
- Celebración de Fechas especiales: Se realizará según la programación establecida por la compañía para estas actividades, las cuales serán:
 - Día de la Familia: Media jornada de integración entre el colaborador y sus familiares. Actividad realizada en asocio con la caja de compensación Familiar.
 - Día de la Madre / Día del Padre: Se le entrega a cada madre o padre de familia:
 - Obsequio conmemorativo
 - Participación de la rifa de Un fin de semana en Lagosol con la familia.
- Feria de Servicios de la Caja de Compensación Compensar: Bimensualmente uno de los asesores de servicios de la Compensar estará disponible en el horario de entrada y salida de los turnos para brindar información del portafolio de servicios que ofrece la caja de compensación, y de forma particular orientará consultas particulares que tengan los colaboradores. Este llevar la caja de compensación a las sedes de la empresa permitirá que el colaborador conozca y pueda acceder⁷ a los servicios por esta ofrecidos:
 - Crédito por libranza
 - Participación individual o colectiva en campeonatos deportivos
 - Acceso a programas de capacitación sobre temas de interés para la familia y el colaborador
 - Acceso a los diferentes convenios que tiene suscrita la caja de compensación para sus usuarios

- Participación en actividades de tipo recreativo
- Acceso a paquetes turísticos con facilidades de pago a través del crédito por libranza
- Acceso a los subsidios y programas de vivienda.

▪ **Mecanismos de Evaluación de la actividad:**

- De forma: Índice de realización de las actividades planteadas para el año; Índice de participantes en cada actividad; Índice de acceso a los servicios de la caja de compensación.
- De Fondo: Cambios perceptibles con respecto al desempeño y productividad laboral de los colaboradores.
 - Encuesta de Medición del Clima organizacional, la cual aplica para todo el programa de bienestar laboral en dos fases:
 - Antes del inicio del programa
 - Un año después de la fecha formal de socialización e inicio del programa de bienestar laboral.

8.8 Presupuesto anual programa de bienestar laboral

Tabla N. 18

Presupuesto anual programa de bienestar laboral

	Vlr Unitario	Cantidad	Vlr Total	Inversión Subprograma	por
Subprograma de desarrollo de personas					-
Definición líneas de carrera	-	-	-		
Estudio evaluación de desempeño	-	-	-		
Estudio Hoja de Vida	-	-	-		
Evaluación perfil por competencias	-	-	-		
Entrevista con el colaborador	-	-	-		
Decisión	-	-	-		
Inclusión en el programa	-	-	-		
Subprograma de formación de supervisores				8.500.000	
Taller 1	1.500.000	1	1.500.000		
Taller 2	1.500.000	1	1.500.000		
Taller 3	1.500.000	1	1.500.000		
Taller 4	1.500.000	1	1.500.000		
Charlas con el tutor	250.000	10	2.500.000		
Subprograma de trabajo en equipo				4.500.000	
Taller 1	500.000	1	500.000		
Taller 2	500.000	1	500.000		
Taller 3	500.000	1	500.000		
Taller 4	500.000	1	500.000		
Taller 5	500.000	1	500.000		
Taller 6	500.000	1	500.000		
Acompañamiento	250.000	6	1.500.000		

Subprograma Colaborador del Trimestre				12.000.000
Selección por parte del jefe inmediato				
Selección por parte de los compañeros				
Publicación de resultados				
Entrega de reconocimientos	3.000.000	4	12.000.000	
Subprograma acciones de Bienestar				5.100.000
Celebración de cumpleaños	300.000	12	3.600.000	
Día de la Familia		2	-	
Día de la madre	300.000	1	300.000	
Día del padre	1.200.000	1	1.200.000	
Feria de Servicios caja de compensación	-	-	-	
TOTAL INVERSION ANUAL PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL				30.100.000

Fuente: Elaboración propia.

8.9 Indicadores del programa de bienestar laboral

Tabla N. 19 Indicadores del programa de bienestar laboral

SUBPROGRAMAS	INDICADOR 1	INDICADOR 2	INDICADOR 3	INDICADOR 4	INDICADOR 5	INDICADOR 6	INDICADOR 7	INDICADOR 8
Subprograma de desarrollo de personas	Proporción de colaboradores Convocados por Evaluación de desempeño	Proporción de colaboradores Seleccionado por Hoja de Vida	Proporción de colaboradores Seleccionador por competencias	Proporción de colaboradores seleccionados por entrevista	Proporción de colaboradores Finalmente incluidos en el subprograma	Resultados Encuesta de clima organizacional al inicio del programa de clima organizacional	Resultados encuesta clima organizacional posterior al desarrollo del programa de bienestar	Diferencia entre encuesta inicial de clima organizacional y la final
Subprograma de formación de supervisores	Proporción de colaboradores asistentes por taller	Resultado de la evaluación de forma	Encuesta bimensual impacto actividad charlas con el tutor	Resultados Encuesta de clima organizacional al inicio del programa de clima organizacional	Resultados encuesta clima organizacional posterior al desarrollo del programa de bienestar	Diferencia entre encuesta inicial de clima organizacional y la final		
Subprograma de trabajo en equipo	Proporción de colaboradores asistentes por taller	Resultado de la evaluación de forma	Encuesta bimensual impacto actividad de acompañamiento a los diferentes equipos	Resultados Encuesta de clima organizacional al inicio del programa de clima organizacional	Resultados encuesta clima organizacional posterior al desarrollo del programa de bienestar	Diferencia entre encuesta inicial de clima organizacional y la final		
Subprograma Colaborador del Trimestre	Medición semestral de la actitud de los colaboradores frente al subprograma	Resultados Encuesta de clima organizacional al inicio del programa de clima organizacional	Resultados encuesta clima organizacional posterior al desarrollo del programa de bienestar	Diferencia entre encuesta inicial de clima organizacional y la final				
Subprograma acciones de Bienestar	Encuesta bimensual del impacto de las actividades de bienestar laboral	Índice semestral de colaboradores que han utilizado los servicios de la caja de compensación	Ranking de servicios de la caja de compensación mas utilizados por los colaboradores	Impacto de la utilización de los servicios de la caja de compensación en los colaboradores y sus familias	Resultados Encuesta de clima organizacional al inicio del programa de clima organizacional	Resultados encuesta clima organizacional posterior al desarrollo del programa de bienestar	Diferencia entre encuesta inicial de clima organizacional y la final	

Fuente: Elaboración propia

9. Conclusiones

Con base en la determinación del perfil motivacional de los colaboradores de la empresa Apoyos Integrales en Salud S.A.S, y luego del análisis tanto cuantitativo como cualitativo de los resultados obtenidos a través de la utilización del Cuestionario de Motivación para el trabajo se formulan cinco subprogramas que responden a los factores motivacionales identificados como preponderantes en el grupo de colaboradores de la empresa objeto del presente estudio

El diagnóstico de la situación se realiza a través de la aplicación de la herramienta cuestionario de motivación para el trabajo, por medio de la cual fue posible la determinación del perfil motivacional de los colaboradores de la empresa apoyos integrales en salud S.A.S, lo cual consecuentemente derivó en la formulación del programa de bienestar laboral que respondiera al perfil motivacional caracterizado por el instrumento de medición utilizado para este propósito.

Los conceptos de Bienestar, Calidad de vida, bienestar y su relación con el contexto laboral y el abordaje sistemático del concepto de motivación desde sus diferentes perspectivas teóricas, haciendo especial énfasis en los postulados tomados por el autor del cuestionario de motivación para el trabajo garantizándose la solidez conceptual del presente estudio y los resultados esperados alcanzar con la formulación del plan de bienestar para los colaboradores de la empresa Apoyos Integrales en Salud S.A.S.

La propuesta del plan de bienestar laboral en la empresa objeto del presente estudio responde a dos necesidades reales de la organización y sus colaboradores, una, la no existencia de un programa de bienestar laboral estructurado como el formulado en el presente estudio, y también se da respuesta desde la perspectiva de la motivación a los

requerimientos de bienestar laboral y calidad de vida en los colaboradores de Apoyos Integrales en Salud S.A.S

Los diferentes subprogramas planteados, desde el punto de vista organizacional, parten desde la formulación de la política de gestión humana específica para cada uno de ellos, continuando con la formulación del propósito específico, para luego describir de forma detallada las acciones a desarrollar, incluyendo el respectivo cronograma de actividades, presupuesto de inversión y los indicadores de resultados de cada uno de estos tanto de ejecución, como de resultados, buscando dar alcance de estos a la totalidad del equipo de colaboradores de la organización objeto de estudio.

El subprograma de desarrollo de personas responde de manera directa al factor motivacional autorrealización, para lo cual este subprograma ha contemplado la realización de un plan de carrera al interior de la organización ilustrando las líneas de promoción propuestas. Con el objeto de complementarlo la organización debe implementar de forma sólida un modelo de Gestión Humana basado en competencias, y también se debe estructurar un sólido sistema de evaluación del desempeño que garantice la objetividad en el ingreso al plan de carrera. Se hace la salvedad que la inclusión dentro del programa de desarrollo de personas apunta a todas aquellas personas dentro de la organización que tengan el potencial grado de desarrollo de las competencias necesarias para su evolución organizacional, matizado esto con un nivel de evaluación de desempeño sobresaliente.

El subprograma de formación de supervisores, que responde a los factores motivacionales reconocimiento y supervisión debe tomar como punto de partida la definición de los perfiles por competencias establecidos y alineados con la estrategia de la organización, para lo cual se hace necesaria la definición de las competencias organizacionales, funcionales y específicas, para lo cual se hace necesaria la creación del

diccionario y la definición de indicadores y niveles comportamentales de cada competencia. Este subprograma está orientado, en primera instancia, a funcionarios que tienen a su cargo la dirección de equipos de trabajo, teniendo un alcance de cobertura del 100% de los colaboradores de la organización, unos como sujeto activo (quienes reciben el proceso formativo), y otros como sujeto pasivo (quienes se benefician de los resultados de la toma del programa por parte de sus supervisores)

Se ha considerado el subprograma “Colaborador del Mes”, como una actividad integradora de los medios preferidos para obtener las retribuciones deseadas en el trabajo, incluyendo los cinco factores motivacionales que forman parte de esta condición motivacional, esto en razón a que este subprograma refuerza positivamente el desempeño integral de nivel superior en los colaboradores. Este programa tiene como alcance toda la planta de personal de la organización, para lo cual se previeron mecanismos inclusivos de selección, los cuales van desde criterios objetivos asociados con el desempeño laboral, hasta procesos participativos de selección.

Para el proceso de diseño y construcción de los programas de bienestar laboral, se hace necesario el escuchar de forma activa a los colaboradores, a fin de que los recursos que destine la organización para la implementación y puesta en marcha de los programas de bienestar cumplan con su objetivo esencial que es la mejora de la calidad de vida del colaborador y su familia de forma integral.

Cuando se da inicio al presente estudio, se observa que las metodologías básicas para escuchar a los colaboradores están centradas en encuestas o sesiones de grupos focales orientadas a identificar las preferencias de los trabajadores sobre cuáles serían las actividades que debería tener un programa de bienestar laboral, mecanismos estos de recolección de

información que terminan arrojando como resultados las actividades que tradicionalmente ha venido desarrollando este tipo de programas.

Con la metodología aquí presentada, se va mas allá, y adicional a las actividades tradicionales, la identificación de los factores motivacionales hacia el trabajo, a través de la aplicación del CMT, abre nuevas perspectivas sobre las necesidades y requerimientos que plantea el trabajador ya que se presentan las variables motivacionales inherentes al colaborador, las externas a este y como percibe el trabajador que puede lograr las retribuciones deseadas en el trabajo, cada una de estas variables con una serie de acciones a desarrollar a fin de buscar la satisfacción integral del colaborador y su familia en el ámbito laboral.

Es así como factores motivacionales como el reconocimiento y la autorrealización, calificados como preponderantes le permiten a la organización formular actividades como lo son los subprogramas de formación de supervisores y el plan de desarrollo de personas que están orientados a satisfacer las necesidades por este planteadas en los aspectos aquí señalados.

Con relación a las condiciones motivacionales externas se han resaltado los factores trabajo en equipo y supervisión, los cuales han sido abordados en los subprogramas de trabajo en equipo y formación de supervisores; y con respecto a los medios preferidos, se ha implementado el subprograma colaborador del trimestre el cual está orientado al fomento de la excelencia laboral en los colaboradores de Apoyos Integrales en Salud S.A.S

Las acciones tradicionales de bienestar, incluidas en el subprograma acciones de bienestar están orientadas al esquema tradicional de lo que se entiende un programa de bienestar laboral, con un énfasis marcado en el acceso a los servicios que ofrece la caja de

compensación familiar, los cuales, por la misma naturaleza de esta empresa son poco utilizados.

El bienestar laboral soporta, entre otros aspectos, un buen clima organizacional, razón por la cual se ha tomado esta condición, el clima organizacional, como un factor de medición del impacto del programa de bienestar en la organización. Mejores procesos de supervisión, mejor trabajo en equipo, posibilidades de desarrollo al interior de la organización son considerados como generadores de bienestar laboral para los colaboradores de Apoyos Integrales en Salud S.A.S

El Magister en Administración de Empresas de la Universidadean es formado dentro del paradigma organizacional orientado hacia la sostenibilidad, aspecto este que es entendido como el equilibrio entre lo ambiental, lo económico y lo social, y es en este último aspecto de la sostenibilidad en donde se ha centrado el presente estudio, sin descuidar factores tales como la productividad que pueden ser potencializados a través del ofrecer óptimas condiciones de calidad de vida a los colaboradores de la organización. Colaboradores productivos y motivados hacen rentable la organización.

10. Contribuciones originales

10.1 Relacionados con la generación de conocimiento y/o nuevos desarrollos tecnológicos:

A través del desarrollo del presente estudio, será posible diseñar un plan de bienestar laboral para los trabajadores vinculados a la empresa Apoyos Integrales S.A.S, considerando aquellas variables motivacionales que intervienen en el desarrollo y ejecución de sus funciones laborales. En este sentido, la creación de estrategias basadas en las necesidades y

particularidades de los colaboradores permitirá generar un impacto en la gestión humana de la empresa señalada, puesto que integra una visión holística e inteligente acerca de las dimensiones que determinan el crecimiento humano y que a su vez favorecen el crecimiento empresarial.

El plan de bienestar laboral, planteado desde el perfil motivacional de los trabajadores, constituye entonces el vehículo que permitirá generar nuevas estrategias, para formular intervenciones en las que se promueva la satisfacción y la calidad de vida de las personas vinculadas a la empresa, y sus familias. Esto último se traduce en beneficios para la fuerza laboral y el contexto empresarial, en la medida en que se incrementa el nivel de bienestar de los empleados junto con su productividad, favoreciendo el alcance de los objetivos organizacionales.

Por consiguiente, se introduce un modelo de gestión humana, en el que se busca direccionar un comportamiento ético, coherente con el direccionamiento estratégico de la empresa, en el cual se reconoce la importancia del capital humano al interior de la estrategia competitiva, dado que es entendido como el valor agregado que posiciona a la organización frente a otras empresas del sector. Igualmente, se busca proporcionar un enfoque dirigido a las personas, que a diferencia de otras metodologías evitan replicar errores como el desconocimiento de los intereses reales de los funcionarios.

En conclusión, se estructura una vía alternativa en la gestión empresarial, y del conocimiento, en la que los trabajadores se convierten en los protagonistas y se visibiliza una estrategia novedosa en la construcción de programas de bienestar, que buscan proponer alternativas de mejora encaminadas a la intervención de factores motivacionales que determinan el comportamiento organizacional, entre otros, a través de procesos propios de la gestión del conocimiento al interior de las organizaciones.

10.2 Conducentes al fortalecimiento de la capacidad científica nacional

El principal resultado de la intervención propuesta permitirá adquirir nuevos conocimientos en el diseño de planes de bienestar que toman como punto de partida las motivaciones personales de cada uno de los colaboradores. De manera que otras empresas podrán estructurar planes de bienestar desde metodologías alternativas y novedosas, en las que se incluye una participación activa de la fuerza laboral y se plantean estrategias alineadas con las necesidades particulares de los individuos que conforman a la organización. Por lo tanto, logrará captar la atención de gerentes que deseen mejorar el ambiente de trabajo y con ello conseguir beneficios competitivos, desde el adecuado manejo del recurso humano.

Los gerentes de recursos humanos contarán con una estrategia de formulación de planes de bienestar, en los que será posible intervenir sobre el crecimiento y el desarrollo humano, además de favorecer el sentido de pertenencia empresarial; aspectos que, tomados en su conjunto, demuestran la importancia del enfoque social al interior de las organizaciones, al promover un interés genuino sobre las condiciones ambientales y psicológicas en las que se encuentra su equipo de trabajo.

10.3 Dirigidos a la apropiación social del conocimiento

Con el objetivo de dar a conocer los resultados obtenidos en la presente investigación y de generar mayores oportunidades en la aplicación de estrategias para la creación de planes de bienestar, se pretende exponer los principales hallazgos en eventos científicos nacionales o internacionales, como: simposios, seminarios, congresos y foros, en modalidad de ponencia o poster. Además de ello, se propone la redacción de un informe de investigación que será presentado, tanto a la facultad como a la empresa Apoyos integrales S.A.S, en el que se

presentarán los principales resultados, así como su correspondiente interpretación; esto permitirá presentar el programa de bienestar diseñado para la empresa en cuestión.

10.4 Impactos esperados a partir del uso de los resultados

Al culminar con la presente investigación, será posible proponer una estrategia acorde con los procesos de gestión humana, en los que se busca mejorar las condiciones laborales para obtener resultados importantes en la organización. De este modo, intervenir sobre aspectos que configuran la calidad de vida laboral y la satisfacción de los empleados, posibilita una construcción de espacios laborales que incrementan el interés por generar una contribución a las metas organizacionales. Por ello, con el desarrollo de programas de bienestar que analizan el perfil motivacional de sus colaboradores, será posible intervenir sobre aquellas dimensiones o variables que guían y determinan el comportamiento de los trabajadores al interior de los contextos empresariales; todo ello como un esfuerzo por introducir un modelo de gestión humana, en el que se logre incrementar la participación de los recursos humanos. Así pues, se obtendrán impactos en términos productivos, económicos y competitivos, al situar acciones encaminadas a promover espacios de trabajo satisfactorios, en los que se crea una noción de pertenencia entre cada uno de los empleados, incluyendo la gestión del conocimiento, esto en cuanto lo requieran las actividades finalmente planteadas y aprobadas por la dirección de la empresa.

11. Referencias

- Alvares, F. T. (1992). *Cuestionario de Motivacion para el Trabajo*. Medellin: CINCEL LTDA.
- Arturo. (27 de 02 de 2019). *Creece Negocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/la-delegacion/>
- Aznalfarache, S. J. (2016). *Comunicacion asertiva* . España.
- Blanco, F. S. (2005). El trabajo en equipo, características y factores de implementación: Un comparativo de empresas. *CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO CIENTÍFICO*, 1-26.
- Borja. (14 de 08 de 2019). *Arribazabalagauriarte Consulting* . Obtenido de <https://arribazabalagauriarte.com/relacion-entre-felicidad-y-productividad-empresarial/>
- Carvajal, A. (14 de 08 de 2019). *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/cambios-que-deben-hacer-las-empresas-para-tener-empleados-felices/274104>
- CIVICUS. (27 de 02 de 2019). *Allianza Mundial para la Participación Ciudadana* . Obtenido de <https://www.civicus.org/documents/toolkits/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf>
- desarrollo, P. e. (2001). *Trabajo en Equipo* .
- Espinosa, J. E. (20 de 08 de 2019). *Repositorio Universidad Militar*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14489/Casta%F1edaEspinosaJohannaElizabeth2016.pdf;jsessionid=848156C415EA1A0A9994B26DCDCD2F04?sequence=3>
- Fernando Toro Alvares. (2007). *CUESTIONARIO DE MOTIVACION PARA EL TRABAJO*. Medellin: CINCEL LTDA.
- Gallardo, E., Espluga, M., & Triadó, X. (2007). *¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral?. Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones*. Recuperado el 6 de Septiembre de 2014, de Fundación Dialnet.: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2483106>
- Garcia, L. (25 de 02 de 2019). *Forja consultores* . Obtenido de <http://www.forja.com/blog/coaching/%c2%bfque-significa-el-coaching-en-la-empresa-de-hoy/>
- Infocif, R. (26 de 02 de 2019). *Infocif* . Obtenido de <https://noticias.infocif.es/noticia/como-organizar-las-tareas-en-una-empresa>

- Javier Blanch, Gil , F., Antino , M., & Rodriguez, A. (2016). MODELO DE LIDERAZGO POSITIVO, MARCO TEORICO Y LINEAS DE INVESTIGACION . *Papeles del psicologo* , 170-176.
- Malvido, A. (26 de 02 de 2019). *Diversidad Corporativa*. Obtenido de <https://diversidadcorporativa.com/2011/02/09/6-competencias-de-recursos-humanos/>
- Marquez, F. O. (27 de 02 de 2019). *Gestiopolis* . Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/importancia-del-seguimiento-empresarial/>
- Molina, A. (24 de 02 de 2019). *Conexionesan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/05/10-competencias-que-todo-gerente-debe-tener/>
- Molina, A. d. (26 de 05 de 2015). *CONEXIONESAN*. Recuperado el 14 de 08 de 2019, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/05/10-competencias-que-todo-gerente-debe-tener/>
- OSORIO, M. L., Mesa Jaramillo, J., Morales Sossa, H., & Saldarriaga Gutierrez, E. (2008). “*LA COMUNICACIÓN ASERTIVA: HERRAMIENTA DE LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA QUE PERMITE MEDIAR LAS DIFICULTADES EN EL*. Medellin.
- Peña, A. V. (14 de 08 de 2019). *Ministerio de Educacion* . Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-190204_archivo_pdf_guia_programa.pdf
- Puertas, F. (2012). Liderazgo positivo: hacia una cultura de comportamientos de alto rendimiento. *Liderazgo positivo* , 70-74.
- Rincon, C. B., Garcia Blair, M., Gomez Arbelaez, C., Marin Quinceno, R., & Breño, J. (20 de 08 de 2019). *Apache Tomcat*. Obtenido de http://bdigital.ces.edu.co:8080/repositorio/bitstream/10946/3845/1/Tercerizacion_Salud.pdf
- RINCON, C. B., MARIA CLARA GARCIA BLAIR, CLAUDIA CECILIA GOMEZ ARBELAEZ, RUTH ESTELLA MARIN QUICENO, & JOSE BAREÑO. (2018). *Apache Tomcat*. Recuperado el 20 de 08 de 2019, de http://bdigital.ces.edu.co:8080/repositorio/bitstream/10946/3845/1/Tercerizacion_Salud.pdf
- Riquelme, M. (26 de 02 de 2019). *Web y empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/que-es-la-delegacion/>
- Suata, V. (27 de 02 de 2019). *Diferencia entre. info* . Obtenido de <http://diferenciaentre.info/diferencia-entre-lider-y-jefe/#comments>
- Universidad de las Américas de Puebla. (s.f). *Capítulo 2. Marco Teórico. Motivación*. Recuperado el 6 de Septiembre de 2014, de Udlap : http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/castilla_v_jl/capitulo2.pdf
- Utria, O. (2007). *La importancia del concepto Motivación en la Psicología*. Recuperado el 6 de Septiembre de 2014, de Revista Digital de Psicología de la Fundación Universitaria Konrad

Lorenz.:

http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_digital_psicologia/3_motivacion_oscar_utria.pdf

VILLAR, C. D. (2012). Liderazgo empresarial . *Red tercer Mielnio* , 10-19.

12 ANEXOS

12.1 ANEXO 1 Instrucciones y Hoja de Respuestas del CMT.

PRIMERA PARTE

En esta parte usted encontrará varios grupos de afirmaciones que pertenecen a diversas categorías relacionadas con el trabajo. Lea las afirmaciones de cada grupo y ordínelas según la importancia que cada una tiene para usted, comenzando por la más importante y terminando con la de menor importancia. Una vez decidido el orden, asignéle el número cinco (5) a la que considere más importante, el número cuatro (4) a la que considere el segundo lugar y continúe en orden descendente hasta asignarle uno (1) a la que considere de menor importancia.

Una vez ordenadas las cinco afirmaciones observe la letra que precede a cada una de ellas. Úsela en la HOJA DE RESPUESTAS según el número al que perteneció. Escriba el número de orden que le dio a cada afirmación, en el círculo que está frente al número y letra correspondientes.

Ejemplo

a. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESHO OBTENER EN EL TRABAJO ES:

a. Disgustarse más.
 b. Ser contratado.
 c. Tener más trabajo.
 d. Ser castigado.
 e. Decir a cada lo que se le puede hacer.

En la hoja de respuestas usted anotará su ordenamiento (5, 4, 2, 3, 1):

a. 5
 b. 1
 c. 4
 d. 2
 e. 3

ASEGURESE DE HABER COMPRENDIDO, ANTES DE COMENZAR A RESPONDER,
 NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO
 HADA SUS MARCAS EN LA HOJA DE RESPUESTAS

HOJA DE RESPUESTAS – CMT

Fecha examen: _____ Ciudad: _____ Número: _____
 Apellidos: _____ Nombres: _____
 Lugar y Fecha de Nacimiento: _____
 Edad: _____ Sexo: _____ Estado Civil: _____
 Empresa: _____
 Cargo Solicitado: _____ último año Aprobado: _____
 Estudios: _____ Años de Experiencia: _____
 Ocupación: _____

1	a	b	c	d	e		2	a	b	c	d	e		3	a	b	c	d	e		4	a	b	c	d	e		5	a	b	c	d	e		LOG
	a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e	PDD	
	a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e	AFI	
	a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e	A - R	
	a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e	REC	
	a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e	DT	
	a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e	AA	
	a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e	ANV	
	a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e	REQ	
	a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e	EXP	
	a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e	SUP	
	a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e	GT	
	a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e	CT	
	a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e	SAL	
	a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e			a	b	c	d	e	PRO	

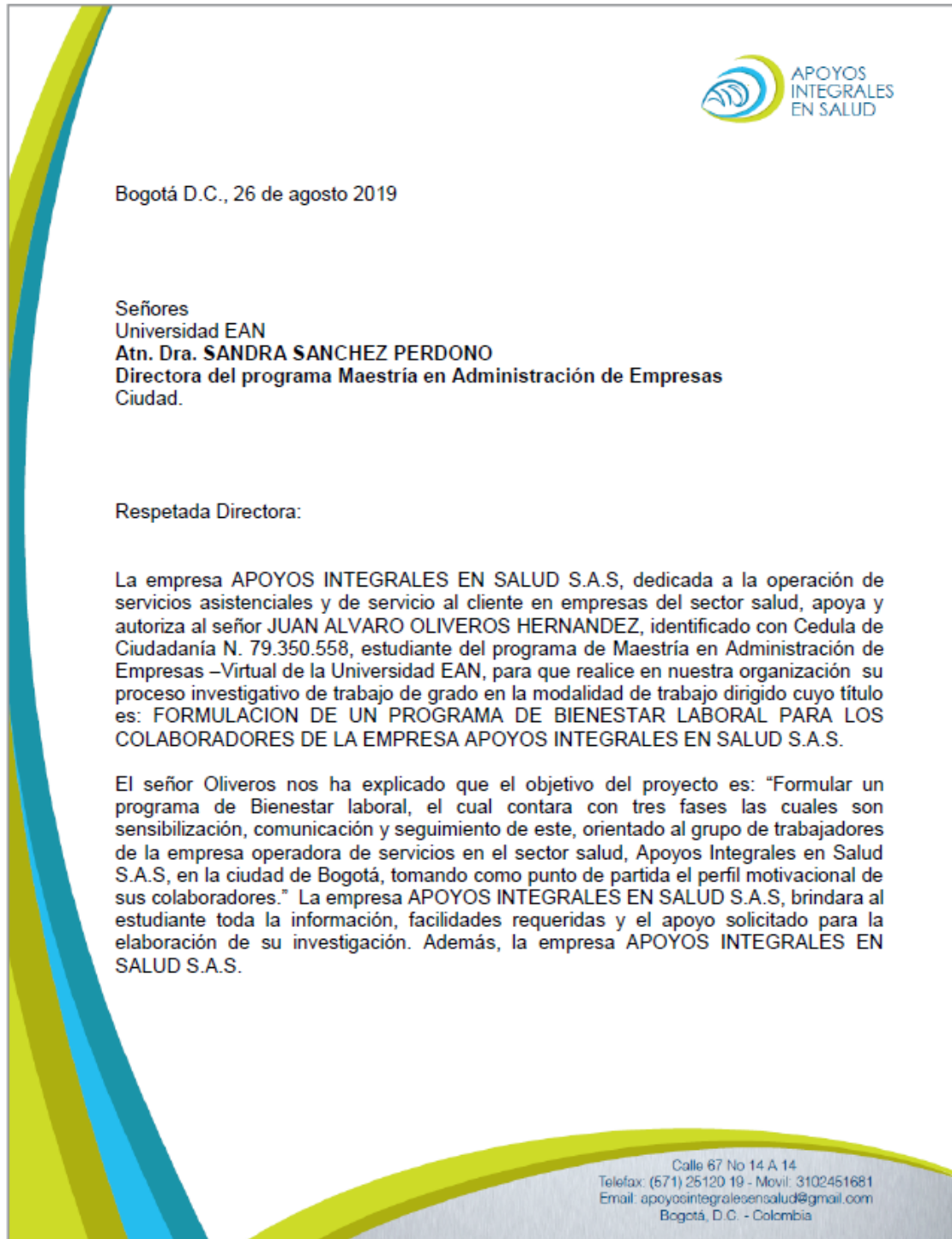
Fuente: Cincel S.A.S (1992)

12.2 Anexo 02 Presentación inicial realizada a la empresa Apoyos Integrales en Salud S.A.S:



Fuente: Elaboración propia

12.3 Anexo 3 Carta de Aprobación realización del Estudio.

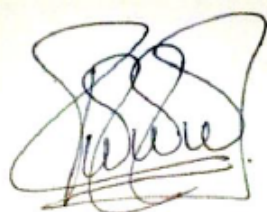


Fuente: Apoyos Integrales en Salud S.A.S



Autoriza que el contenido de la investigación sea publicado en el repositorio minerva de la Universidad EAN, ya que conocemos su importancia para el sector académico.

Cordialmente,



ALBERTO GONZALEZ DUEÑAS
Gerente General
APOYOS INTEGRALES EN SALUD S.A.S.

Calle 67 No 14 A 14
Telefax: (571) 25120 19 - Movil: 3102451681
Email: apoyosintegralesensalud@gmail.com
Bogotá, D.C. - Colombia

12.4 Anexo 4 Consentimiento Informado**UNIVERSIDAD EAN****Maestría en Administración de Empresas****CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Ciudad y Fecha: _____

Yo, _____, identificado con CC _____
 TI _____ OTRO, CUAL _____ certifico que he sido informado con la
 claridad y veracidad debida respecto al objetivo de responder el instrumento
 “CUESTIONARIO DE MOTIVACION PARA EL TRABAJO”, que actúo consecuente,
 libre y voluntariamente como colaborador contribuyendo a este procedimiento de forma
 activa. Soy conocedor de la autonomía suficiente que poseo para retirarme u oponerme a el
 ejercicio académico cuando lo estime conveniente y sin necesidad de justificación alguna.

Así mismo certifico que he sido informado sobre el tratamiento a nivel de confidencialidad
 de las respuestas que emita en la hoja de respuestas del citado instrumento, ante lo cual no
 me obligo colocar mi nombre, edad, genero, aceptando que estas sean utilizadas con fines
 meramente estadísticos dentro del trabajo investigativo “Formulación un programa de
 Bienestar laboral orientado al grupo de trabajadores de la empresa operadora de servicios
 en el sector salud, Apoyos Integrales en Salud S.A.S.”

 Colaborador Apoyos Integrales

 JUAN A OLIVEROS H

Documento de identidad

Estudiante MBA Universidad EAN

Fuente: Elaboración propia

12.5 Anexo 5 Plantilla utilizada para la obtención de los resultados de la aplicación del CMT

HOJA DE RESPUESTAS CMT

Oliveros: Ingreso puntuaciones de la hoja de respuestas en los cuadros de color Amarillo

	Oliveros: Puntuaciones directas obtenidas		PB	PT
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS				
LOGRO			0	
PODER			0	
AFILIACION			0	
AUTO - REALIZACION			0	
RECONOCIMIENTO			0	
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO				
DEDICACION A LA TAREA			0	
ACEPTACION AUTORIDAD			0	
ACEPT. NORMAS Y VALORES			0	
REQUISICION			0	
EXPECTACION			0	
CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS				
SUPERVISION			0	
GRUPO DE TRABAJO			0	
CONTENIDO DE TRABAJO			0	
SALARIO			0	
PROMOCION			0	

CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

Windows taskbar: 11:20 a. m. 14/08/2019

Fuente: Elaboración propia

12.6 Anexo 06 Base de datos por Condición Motivacional.

ENCUESTA DO	CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS				
	LOGRO	PODER	AFILIACI ON	AUTO - REALIZACI ON	RECONOCIMIEN TO
1	19	18	12	12	14
2	16	16	13	13	17
3	13	12	8	20	22
4	14	13	14	20	14
5	9	13	21	14	18
6	16	10	18	13	18
7	19	8	16	14	18
8	14	17	14	15	15
9	11	12	20	17	16
10	20	13	13	16	13
11	10	17	14	19	15
12	14	22	12	13	14
13	18	8	11	23	15
14	8	16	12	22	17
15	10	21	14	14	16
16	10	17	13	21	14
17	11	11	18	14	21
18	7	18	20	15	15
19	16	15	21	18	17
20	17	13	19	8	18
21	20	19	21	19	22
22	19	22	22	20	25
23	8	13	20	10	21
24	9	12	15	22	17
25	11	15	13	15	21
26	15	18	12	13	17

27	7	21	19	13	15
28					
29	6	17	22	10	18
30	9	11	19	14	16
31	8	11	17	22	17
32	10	20	16	10	19
33	17	12	16	18	19
34	10	15	12	23	15
35	15	21	17	11	11
36	18	11	10	19	16
37	12	18	12	14	19
38	6	20	16	14	19
39	16	13	10	20	16
40	14	12	14	21	14
41	9	12	21	14	19
42	9	18	14	17	17
43	13	7	19	21	15
44	7	13	15	21	19
45	9	21	10	17	21
46	11	14	22	10	18
47	19	19	20	24	19
48	14	20	20	20	19
49	14	17	21	19	19
50	18	24	8	11	14
51	11	12	16	19	17
52	13	16	16	17	13
53	13	18	13	18	17
54	0	0	0	10	13
55	16	11	11	20	17
56	11	16	18	12	17
57	14	19	11	15	16
58	12	20	19	14	10

59	11	21	19	8	16
60	11	20	16	8	20
61	16	12	19	8	20
62	20	19	12	15	13
63	16	10	13	25	14
64	20	9	10	22	14
65	13	13	19	11	16
66	14	7	15	22	17
67	17	11	9	19	19
68	22	19	20	17	25
69	12	16	15	12	20
70	23	18	21	21	21
71	3	1	4	5	2
72	10	16	12	17	20
73	12	15	15	17	16
74	18	17	15	11	14
75	13	18	22	10	12
76	20	15	14	15	11
77	14	16	12	17	16
78	22	8	10	21	14
79	12	16	12	20	15
80	18	10	15	19	13
81	23	23	12	25	23
82	9	22	22	12	13
83	24	21	21	19	23
84	17	14	9	21	14
85	18	9	11	18	15
86	22	12	8	22	11
87	17	16	9	16	17
88	4	7	0	5	5
89	11	19	13	19	13
90	12	20	10	12	21

91	14	11	19	13	18
92	12	10	15	20	16
93	11	15	21	14	15
94	14	15	14	13	19
95	10	19	14	21	11
96	17	13	17	18	10
97	20	15	11	17	12
98	14	13	20	11	17
99	7	10	16	20	22

**MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES
DESEADAS EN EL TRABAJO**

ENCUESTA DO	DEDICACI ON A LA TAREA	ACEPTACI ON AUTORIDA D	ACEPT. NORMAS Y VALORE S	REQUISICI ON	EXPECTACI ON
1	16	23	16	10	10
2	14	16	18	16	11
3	20	9	14	22	9
4	21	15	15	17	7
5	15	7	10	15	13
6	15	18	12	15	15
7	21	12	15	18	9
8	21	10	14	18	12
9	17	15	15	15	15
10	12	20	20	10	13
11	15	13	19	15	13
12	24	12	15	15	9
13	17	16	17	12	12
14	20	19	16	14	6

15	23	16	17	11	8
16	21	17	15	14	9
17	16	18	15	17	9
18	20	13	19	13	9
19	21	17	21	18	17
20	22	20	15	9	7
21	16	18	16	10	16
22	24	17	24	25	24
23	22	13	19	10	10
24	16	12	14	19	14
25	24	12	16	12	11
26	14	17	14	14	16
27	21	18	11	15	12
28					
29	21	9	19	12	14
30	12	15	17	14	18
31	19	13	20	11	11
32	23	13	16	13	10
33	19	17	14	14	11
34	14	17	16	14	14
35	9	17	16	10	23
36	17	16	16	17	9
37	21	12	14	16	12
38	18	11	12	21	13
39	14	18	13	13	17
40	18	15	15	15	12
41	19	17	19	8	13
42	17	13	19	16	11
43	5	4	3	1	2
44	15	11	20	21	8
45	25	14	17	11	11
46	15	14	15	17	14

47	20	18	24	19	24
48	15	9	18	19	14
49	20	23	21	22	23
50	6	6	8	6	4
51	13	16	18	11	19
52	22	15	14	15	9
53	13	23	9	13	17
54	5	10	5	0	5
55	20	15	18	8	14
56	16	16	16	16	9
57	19	18	16	9	13
58	11	21	16	12	14
59	19	9	14	22	11
60	13	14	21	17	10
61	20	12	16	13	14
62	9	16	16	15	22
63	19	17	11	13	15
64	20	17	11	19	8
65	14	9	16	19	17
66	20	13	17	10	15
67	19	12	19	13	12
68	25	25	21	22	22
69	17	17	16	17	8
70	19	20	20	22	17
71	16	14	16	20	9
72	15	18	18	8	16
73	18	14	16	16	11
74	11	15	20	10	19
75	17	14	18	11	15
76	21	18	16	11	9
77	22	14	14	15	10
78	15	18	12	20	13

79	19	15	15	17	9
80	22	10	15	14	14
81	24	23	23	19	22
82	19	19	18	10	9
83	25	25	25	20	23
84	15	10	15	20	15
85	10	23	18	11	13
86	15	12	15	14	19
87	22	14	13	14	12
88	5	0	5	5	8
89	16	15	18	12	14
90	14	16	18	13	14
91	13	18	15	15	14
92	14	16	18	16	8
93	16	15	16	13	15
94	19	14	21	6	18
95	16	14	17	15	13
96	20	18	19	8	10
97	13	18	19	10	16
98	9	18	14	11	23
99	17	16	20	10	12

CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

ENCUESTADO	SUPERVISIO N	GRUPO DE TRABAJO	CONTENID O DE TRABAJO	SALARIO	PROMOCIO N
1	21	19	8	15	10
2	13	22	16	10	13
3	11	15	21	18	13
4	9	21	21	11	12
5	17	17	7	20	13

6	20	16	17	5	16
7	16	12	14	17	17
8	13	20	7	21	13
9	14	21	18	8	11
10	18	12	13	15	20
11	19	23	14	12	6
12	12	22	19	9	12
13	11	14	13	21	14
14	15	24	19	6	9
15	13	13	16	13	16
16	14	20	10	24	8
17	18	23	15	7	13
18	12	23	20	12	10
19	21	15	17	19	16
20	15	18	20	11	15
21	17	15	20	9	13
22	21	24	24	25	25
23	16	19	10	10	17
24	15	18	12	16	13
25	20	14	9	16	15
26	14	20	16	14	13
27	23	12	11	16	12
28					
29	10	17	16	17	14
30	15	9	8	17	12
31	16	22	13	14	8
32	14	14	10	20	19
33	13	19	22	7	15
34	17	7	22	8	22
35	16	19	18	12	14
36	15	20	16	12	12
37	21	8	10	17	22

38	17	17	9	17	14
39	16	13	15	11	19
40	14	12	9	21	20
41	14	23	19	7	9
42	15	25	18	7	11
43	1	5	4	3	2
44	22	15	12	17	10
45	14	23	17	6	10
46	19	13	12	13	17
47	19	21	25	21	24
48	18	19	15	10	12
49	25	25	23	22	21
50	0	0	0	0	0
51	24	24	16	12	10
52	15	15	20	13	13
53	16	16	10	10	18
54	9	9	0	0	9
55	21	21	8	21	8
56	25	25	15	5	20
57	19	19	11	15	16
58	19	19	13	9	10
59	18	18	13	14	15
60	15	15	11	16	17
61	18	18	10	11	13
62	9	9	16	12	13
63	22	22	12	17	13
64	17	17	18	10	18
65	19	19	12	15	19
66	15	15	16	9	24
67	12	12	12	17	17
68	20	20	20	13	16
69	15	15	20	15	9

70	22	22	21	23	19
71	24	24	17	9	6
72	18	18	11	22	5
73	20	20	10	13	11
74	11	11	17	13	16
75	18	18	9	12	12
76	22	22	20	7	9
77	14	14	15	14	17
78	15	15	11	14	14
79	17	17	18	14	18
80	15	15	17	20	18
81	22	22	23	25	23
82	20	20	16	10	12
83	25	25	25	24	25
84	15	15	12	17	15
85	12	12	15	22	10
86	16	16	20	10	11
87	19	19	17	12	14
88	5	5	0	14	5
89	12	12	17	14	15
90	21	21	16	10	13
91	15	15	16	16	14
92	17	17	13	20	10
93	10	10	16	14	21
94	13	13	13	15	23
95	18	18	8	18	14
96	22	22	12	27	13
97	12	12	20	11	14
98	24	24	16	10	14
99	18	18	13	13	12

Fuente: Elaboración propia